



Brigitte Biehl-Missal

# **Wirtschaftsästhetik**

Wie Unternehmen die Kunst  
als Inspiration und Werkzeug nutzen



Brigitte Biehl-Missal

Wirtschaftsästhetik

Brigitte Biehl-Missal

# **Wirtschaftsästhetik**

Wie Unternehmen die Kunst  
als Inspiration und Werkzeug nutzen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Ulrike Lörcher

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

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



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2429-2

Einleitung .....	7
Teil I Ästhetik und Unternehmen .....	15
1 Theorie der Wirtschaftsästhetik .....	17
1.1 Grundlagen und Entwicklung des Feldes .....	17
1.2 Methoden ästhetischer Forschung .....	29
1.2.1 Ästhetische und künstlerische Darstellungsformen .....	35
Teil II Ästhetische Phänomene in der Wirtschaft .....	43
2 Ästhetische Phänomene .....	45
2.1 Ästhetische und emotionale Arbeit .....	45
2.2 Produkte und Design .....	48
2.3 Architektur .....	56
2.3.1 Gebäude und Artefakte .....	56
2.3.2 Arbeitsräume .....	59
2.3.3 Verkaufsräume und Konsumatmosphären, Musik .....	61
Teil III Metaphern aus der Welt der Kunst .....	67
3 Kunst-Metaphern .....	69
3.1 Der Manager als Künstler .....	70
3.2 Unternehmen als Orchester oder Jazzband .....	74
3.3 Unternehmen als Theater .....	78
3.3.1 Der Manager als Schauspieler und Performer .....	84
3.4 Unternehmen als Erzählung und Storytelling .....	87
Teil IV Einsatz von Kunst in Unternehmen .....	91
4 Kunstbasierte Interventionen .....	93
4.1 Einsatz von künstlerischen Methoden in Unternehmen .....	93
4.2 Malerei und Kunstsammlungen .....	102
4.2.1 Bilder und Kunstwerke .....	102
4.2.2 Kunstworkshops .....	104
4.2.3 Bildnerische Methoden .....	109
4.3 Theater in Unternehmen .....	112
4.3.1 Unternehmenstheater und Impro-Aufführungen .....	113

4.3.2	Rollenspiele und Mitarbeitertheater .....	116
4.3.3	Mitspieltheater und Improvisation .....	117
4.3.4	Forumtheater.....	120
4.4	Dichtung .....	124
4.4.1	Poetry-Workshops.....	131
4.4.2	Individuelle Gedichtinterpretation .....	133
4.4.3	Schreiben von Gedichten .....	135
4.5	Literatur .....	136
4.6	Musik.....	139
4.6.1	Musikdarbietungen .....	140
4.6.2	Auftritte als Dirigent, Band und Trommelgruppe .....	144
4.6.3	Firmenhymnen.....	147
4.6.4	Konzeption und Komposition .....	148
4.7	Herstellen von Skulpturen und Figuren.....	149
Teil V Künstlerische Kritik.....		155
5	Kritik der Kunst an der Wirtschaft.....	157
5.1	Literatur .....	159
5.2	Theater, Performance und Storytelling.....	160
5.3	Malerei und bildende Kunst .....	167
Schlusswort und Ausblick .....		171
Literatur .....		179

# Einleitung

## Ästhetik und Kunst in der Wirtschaft

Die Wirtschaftswelt hat ein neues Interesse an der Kunst entwickelt. Dieses Interesse geht über das traditionelle Kunstsponsoring, Mäzenatentum und den Kunstmarkt hinaus und besteht in einem großen Appetit auf neues Denken über die künstlerischen und kreativen Seiten von Wirtschaft, Organisation und Management. Kunst wurde traditionell von gesellschaftlichen Institutionen und Organisationen wie Staat und Kirche eingesetzt, um Machtansprüche zu verdeutlichen und Kontinuität zu ermöglichen – man denke an massive Architekturen und imposante Malereien. Auch in der heutigen Wirtschaft lassen sich Mittel der Kunst als Werkzeug zur Darstellung von Unternehmen und Inszenierung von Managern, Mitarbeitern und Produkten einsetzen. Beispiele sind das Posieren von Vorständen vor modernen Kunstwerken, kunstfertig gestaltete Verkaufsräume und ansprechendes Produktdesign. Darüber hinaus hat die Kunst mit ihren innovativen und besonderen Formen schon immer einen anderen Blick ermöglicht, zu neuen Ideen und damit zu Veränderungen inspiriert. Das ist wichtig für Unternehmen heutzutage, die in der schnelllebigen globalen Wirtschaftswelt bestehen und wachsen wollen. So kann die Welt der Kunst Inspiration für neue Formen von Führung und Zusammenarbeit bieten und in vielerlei Hinsicht zur Wertschöpfung beitragen. Das neue und vielgestaltige praktische und theoretische Interesse an der Kunst wird im Bereich der sogenannten *Wirtschaftsästhetik* gebündelt. Von Wirtschaftsästhetik zu sprechen eignet sich besonders, denn es geht nicht nur um bloße Vergleiche mit der schönen Kunst, sondern um den tatsächlichen Einsatz von ästhetischen, also sinnlich wahrnehmbaren Methoden, die man aus der Welt der Kunst kennt, aus der Malerei, dem Theater, der Dichtung, Literatur und Musik.

Kunst schafft Wert, denn die globale Wirtschaftswelt wird zunehmend ästhetisch. Sinnlich und emotional ansprechende und fast künstlerische Elemente begegnen uns bei Dienstleistungen, Produkten und beeindruckenden Bauwerken. Ein weiterer Trend des 21. Jahrhunderts besteht darin, Kunst zur Personal- und Organisationsentwicklung einzusetzen. Immer mehr globale Unternehmen engagieren Maler, Schauspieler, Dichter, Violinisten und Jazzmusiker für kurze oder längere Projekte mit den Mitarbeitern. Auch Führungskräfte musizieren, interpretieren Gedichte und spielen Theater, um den überzeugenden Umgang mit Sprache und Gesten auszubilden, sowie komplexes Denken und kreatives Handeln. Renommiertere Business Schools integrieren Kunstkurse in ihren Stundenplan und der Managementnachwuchs lernt aus der Shakespeare-Lektüre über den gekonnten Einsatz von Führungstechniken. Der herkömmliche Master of Business Administration steht aufgrund seiner analytischen Ausrichtung nicht erst seit der Finanzkrise in der Kritik. In einer anerkannten Fachzeitschrift liest man, dass ein Kunstdiplom, der Master of Fine Arts (MFA), deshalb den vielversprechendsten Titel im Wirtschaftsgeschehen darstellt, den neuen MBA:

┌ The MFA is the New MBA ... An arts degree is now perhaps the hottest credential in the world of business. — *Harvard Business Review* (Pink 2004: 21)

Die auf dem Arbeitsmarkt besonders nachgefragte Führungsperson soll möglichst alle positiven Eigenschaften eines Künstlers in sich vereinen: kreativ und innovativ denkend, geschickt im Umgang mit anderen Menschen, kommunikationsfähig und möglichst inspirierend. Management wird schon seit Längerem als Kunst bezeichnet, der Arbeitsalltag als Performance oder Theaterspiel. Unternehmen werden nicht mehr als Maschine betrachtet, bei der ein Zahnrad in das andere greift, sondern mit einem Orchester oder einer Jazzband verglichen, die stimmig aufspielt, improvisiert und swingt. Der Kunst- und Kulturbereich hat vielfältige Modelle für Kreativität, Innovation und Daseinsfreude zu bieten, die die moderne Wirtschaftswelt benötigt, um neue Werte zu schaffen. Tradierte Vorstellungen von Arbeit als folgsame Pflichterfüllung gelangweilter Angestellter im graugedeckten Büro sind nicht nur wenig ansprechend, sondern überholt. Die Ansprüche an Selbstverwirklichung und Sinnstiftung in der Arbeit sind gewachsen und ebenso die Ansprüche an die gefühlte Steigerung des menschlichen Lebens. So verkaufen sich auch Produkte schon lange nicht bloß über ihren Nutzen, sondern oft über ihre Ästhetik und die mit ihnen verbundenen Erlebnisse und Wünsche. Damit verknüpft sind noch viele andere zeitgemäße Trends wie die Orientierung an Kreativität mit der Betonung der „rechten Gehirnhälfte“, das Hervorheben von Vielfalt und Interkulturalität und die Wirtschaftsethik mit zunehmenden Anforderungen an unternehmerische Verantwortung. Im weiteren Sinne sind die Ansprüche an nachhaltiges Wirtschaften gestiegen, womit auch eine verständnisvolle und vielleicht „künstlerische“ Art von Führung nachgefragt wird. Vor allem verlangt die harte Konkurrenz innovatives Denken und Handeln von Führungspersonen und Unternehmen, das man üblicherweise bei Künstlern sieht. Von Künstlern und Kunstorganisationen lässt sich viel lernen und auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos wurde ein Workshop mit dem Titel *If an Artist Ran Your Business* angeboten. Diese Entwicklung ist eine Reaktion auf noch nie da gewesene Verhältnisse. Die globale, sozial vernetzte und sich schnell verändernde Wirtschaft verlangt besondere, kreative und menschlich kompetente Führungspersonen und Mitarbeiter und anpassungs- und zukunftsfähige Organisationsstrukturen. Von der Kunst soll sich diesbezüglich viel lernen lassen.

Mit diesen Veränderungen haben die wirtschaftswissenschaftliche Forschung und die Organisationsforschung ein Interesse an Kunst und Ästhetik entwickelt, das im Teilgebiet der Wirtschaftsästhetik zusammenläuft. Bei der **Wirtschaftsästhetik** geht es um den Transfer von Konzepten und Methoden aus der Welt der Kunst zur Wertschöpfung in Organisationen. Darunter fällt die Entwicklung von Personal, Führung, Strategie, Strukturen und Prozessen. Dabei liegt ein besonderer Schwerpunkt auf der **Ästhetik**, nicht (nur) im Sinne von Schönheit, sondern als Sinnesempfindung durch körperliche Wahrnehmung der Menschen innerhalb und außerhalb von Unternehmen. Solche Faktoren werden von herkömmlichen Forschungsansätzen nicht hinreichend erfasst. Die Wirtschaftsästhetik hebt die Unzulänglichkeit von Organisationstheorien hervor, die ausschließlich auf analytische Methoden und insbesondere auf dem Kognitivismus und auf Vorstellungen von beherrschender Rationalität gründen (Strati 1999). Während traditionelle Erklärungsansätze sinnliche Faktoren oft als unwichtig abgewertet haben, hängen Prozesse des Managements, der Mitarbeiterführung und der Wertschöpfung mit Ästhetik viel stärker zusammen als bisher angenommen. Wirtschaftswissenschaftliche Forschung ist traditionell an Effizienz interessiert, Ende des 20. Jahrhunderts kam die ethische Dimension in Form der Wirtschaftsethik auch im

Mainstream an, und im 21. Jahrhundert erleben wir ein gesteigertes Interesse an der Ästhetik. Traditionelle Ansätze untersuchen, ob Dinge und Prozesse effizient sind, Ethik-Ansätze fragen nach dem Richtigen und Falschen, die ästhetische Perspektive untersucht, wie Dinge sinnlich wahrgenommen werden, gar ob sie schön, hässlich, komisch oder grotesk sind. Die Wirtschaftsästhetik beschäftigt sich mit der sinnlichen, körperlichen Wahrnehmung wie dem Sehen, Hören, Fühlen, Schmecken und Riechen, dem damit verbundenen emotionalen Empfinden und dem daraus generierten impliziten Wissen der Menschen innerhalb und außerhalb von Unternehmen. Ein ästhetischer Ansatz verdeutlicht, dass Organisationen keine leeren Behälter sind, sondern ästhetische Räume, die nicht unbedingt sichtbare Wände haben müssen, sondern von der ästhetischen Erfahrung und dem nicht fassbaren Wissen der Menschen zusammengehalten werden. Die Wirtschaftsästhetik liefert neue Ansätze und Methoden, um traditionell wichtige und auch bisher kaum berücksichtigte Einflüsse in Unternehmen zu untersuchen.

Die Wirtschaftsästhetik beschäftigt sich mit verschiedenen Formen ästhetischen Handelns und ästhetischer Erfahrung in der Wirtschaftswelt. Die **Kunst** spielt eine wichtige Rolle, denn sie ist eine besondere Form ästhetischen Handelns, welches durch seine mit Farben, Formen und Lauten gestalteten Objekte oder Performances sinnliche und emotionale Reaktionen in Menschen hervorruft. Sie kann Möglichkeiten der Aktion und des Denkens eröffnen und im ästhetischen Wirtschaftszeitalter als Mittel zur Wertschöpfung in Unternehmen eingesetzt werden, um Effizienz, Margen und Profit zu steigern. Diese Ambivalenz wird ausgedrückt im Titel dieses Buches über Wirtschaftsästhetik, der fragt, wie Unternehmen Kunst als Werkzeug oder Inspiration einsetzen können. Kunst soll als **Werkzeug** in Form von Architektur, Gestaltung und Inszenierung Umsätze steigern und als sogenannte kunstbasierte Intervention in Unternehmen bei der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungspersonen etwa die Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie die Produkt- und Prozessgestaltung verbessern. Manchmal soll sie dabei auch das kreative Denken und die sensible Wahrnehmung fördern. Die Rolle der Kunst bleibt zwiespältig, denn ihre Methoden dienen der Veränderung und Verbesserung, aber auch der Manipulation von Mitarbeitern, Kunden und Menschen in der Gesellschaft. Unter dem Begriff der **Inspiration** soll daher die Idee verfolgt werden, dass Kunst nicht nur angewendet wird, sondern in ein produktives Wechselverhältnis zum Unternehmen treten kann, dass Wirtschaft und Kunst sich nicht nur gegenseitig benutzen, sondern sich an ihren unterschiedlichen Zwecken reiben, herausfordern, aufeinander eingehen und wachsen können. Es stellt sich die Frage nach einem wechselseitigen Nutzen von Kunst und Wirtschaft, aus dem nicht nur Geldwerte, sondern andere Gewinne entstehen können, wie neue kreative und auch nachhaltige Perspektiven. Kunst dient als Inspiration, wenn sie bestehende Sichtweisen und herkömmliches Handeln infrage stellt und einen Anstoß zum Nachdenken bietet, um neue Ideen von Arbeit, Führung und Organisation entstehen zu lassen. Die Beschäftigung mit Kunst kann nicht nur Prozesse verbessern, sondern möglicherweise und idealerweise auch Organisationen verändern, wenn sie den kompetenten, kritischen Umgang von Mitarbeitern mit der überall präsenten Ästhetik und ein ethisches und soziales Verständnis fördert sowie Mitsprache, Widerstand, und Neuausrichtung ermöglicht. Hier stellen sich viele Fragen und es eröffnen sich neue Perspektiven auf die Wirtschaftswelt der Zukunft.

Die **Wirtschaftsästhetik** erweitert die wirtschaftswissenschaftlichen Theorien im Allgemeinen und Organisationstheorien im Besonderen um die ästhetische Dimension. Dafür verbindet der interdisziplinäre Ansatz der Wirtschaftsästhetik die bestehenden Ansätze mit sozial-, kunst- und kulturwissenschaftlichen Disziplinen und Wissensgebieten wie Ästhetik, Philosophie, Theater, Film, Architektur, Studien des Narrativen und des Visuellen. Benutzt werden Konzepte aus der Welt der Kunst und künstlerischen Praxis und entwickelt kritische Perspektiven sowie neue qualitative wissenschaftliche und sogar künstlerische Methoden.

Die Wirtschaftsästhetik kann man als eine interdisziplinäre Subdisziplin der Wirtschaftswissenschaften, verstehen, so wie beispielsweise Wirtschaftssoziologie, Wirtschaftsethik, Wirtschaftsgeschichte, Wirtschaftsrecht, Wirtschaftsmathematik, Wirtschaftspädagogik oder den kleinen Bereich der Wirtschaftsrhetorik. In der deutschen Sprache lässt sich am besten von „Wirtschaftsästhetik“ sprechen, die in der internationalen Forschung „Organizational Aesthetics“ heißt und unter diesem Namen seit rund zwei Dekaden im anglo-amerikanischen Raum existiert. Das Feld entwickelte sich aus der Organisationslehre, die zu den Grundlagen der Wirtschaftswissenschaften zählt und grundsätzlich mit ihren soziologischen Wurzeln interdisziplinär angelegt ist. Dieses Buch über Wirtschaftsästhetik untersucht Organisationen und konzentriert sich dabei auf Unternehmen, also nicht staatliche oder Non-Profit-Organisationen, sondern auf Profit ausgerichtete Organisationsformen wie Produktionsbetriebe und Dienstleistungsunternehmen. Wirtschaft wird hier nicht nur begriffen als zweckrationales Handeln unter Knappheitsbedingungen, sondern nach einem zeitgemäßen erweiterten Verständnis als das Herstellen und Anbieten von Waren und Dienstleistungen, die menschliche Bedürfnisse und Wünsche erfüllen und viele weitere wecken. Die Wirtschaftsästhetik als Organisationstheorie oder Managementlehre will erklären, wie Ästhetik die Existenz und Funktion von Unternehmen und das Leben in und außerhalb von Unternehmen bestimmt und beeinflusst. Sie knüpft an bestehende Organisationstheorien an, die von verschiedenen Menschenbildern ausgehend Grundsätze für Betriebsführung und Managementkonzepte entworfen haben. Sie legt einen besonderen Schwerpunkt auf den *gelebten* Unternehmensalltag, einschließlich der gestalteten Umgebung und der menschlichen Interaktion. Sie betrifft aber auch das Handeln nach außen zu Kunden und Stakeholdern und bietet mit ihrer kritischen Ausrichtung und der Orientierung an der Kunst Ideen zur Weiterentwicklung von Wirtschaftskonzepten.

Das vorliegende Buch legt den Stand der internationalen Forschung zur Wirtschaftsästhetik dar, um das Feld in der deutschsprachigen Forschung zu etablieren. Deshalb führt der Text viele, aber doch entsprechend bündig gehaltene Hinweise auf die Literatur an, die auch als Ausgangspunkt für die weiterführende Lektüre dienen. Er bietet viele Beispiele zum Einsatz von Kunst und Ästhetik aus der hiesigen Unternehmenspraxis und bezieht sich auch auf die wenigen vorhandenen deutschen Beiträge zu einzelnen Themen der Wirtschaftsästhetik. Er zieht zahlreiche Verbindungen zur bestehenden Forschung über ästhetische und künstlerische Wirtschaftsphänomene in angrenzenden Bereichen wie Marketing oder Personalforschung und auch anderen Feldern wie der Kulturwissenschaft. Dieses Buch soll die wichtigen Grundlagen verdeutlichen, um den Weg zu bereiten für weitere zukünftige interdisziplinäre und bereichernde Forschung unter dem Dach der Wirtschaftsästhetik.

Die **Zielgruppe** des Buchs sind Wissenschaftler und Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Fächer sowie anderer Sozialwissenschaften. Die Wirtschaftsästhetik bietet neue Einblicke in bisher vernachlässigte, aber relevante sinnlich empfundene und oft kaum fassbare Phänomene im Unternehmensalltag. Die Erkenntnisse schließen an verschiedenste existente Gebiete an. Forscher und Studierende der Wirtschaftswissenschaft mit der Ausrichtung Personal- und Organisationsentwicklung können besonders von dem Aspekt des Lernens durch künstlerische Methoden (Teil 4) profitieren und von den theoretischen Grundlagen (Teil 3). Für den Bereich Management sind unter anderem besonders die Lehren von Kunst für die Mitarbeiterführung relevant (Teil 3 und bspw. Kapitel 4.5). Die Einblicke in die ästhetische Dimension von Organisationen (Teil 1, 2 und 3) sind besonders wichtig für Organisationsforscher aus Wirtschaftswissenschaft, Soziologie, Politologie und Psychologie. Die Ausführungen über ästhetische Formen von Kommunikation, die Inszenierung von Produkten, Menschen und Räumen (Teil 2 und bspw. Kapitel 3.3) sind grundlegend für Studiengänge im Fach Marketing, Wirtschaftskommunikation, Kommunikationswissenschaft und Public Relations. Ebenso wie die künstlerische Kritik an solchen Methoden (Teil 5). Für den Bereich Kulturmanagement ist besonders interessant, wie die Modelle aus dem Kulturbetrieb in die Wirtschaft transferiert werden und welche Möglichkeiten gegenseitiger Befruchtung sich daraus ergeben (Teil 3 und Teil 4). Das Gleiche gilt für Studierende von Kunst- und Kulturwissenschaften, die sich für den Transfer von Ideen und Praxis aus Theater, Musik, Dichtung und Malerei in die Wirtschaftswelt interessieren (Teil 3 und 4), für die damit verbundenen künstlerischen und auch gesellschaftlichen Möglichkeiten (Teil 5).

Das Buch ist ebenso relevant für Praktiker. Damit sind zunächst Menschen in Unternehmen gemeint, die verstärkt ästhetisch handeln, von der Führungsperson bis hin zum Dienstleister. Dann sind besonders Dienstleister und Künstler angesprochen, die mit Unternehmen zusammenarbeiten für Projekte der Personal- und Organisationsentwicklung mit Unternehmenstheater und Musikworkshops bis hin zu konkreten ästhetischen Angeboten in Bereichen wie Architektur, Design und Kommunikation. Für sie ist es wichtig, ihre Tätigkeit in der Forschung verortet zu sehen, die den Nutzen und die Möglichkeiten in einen theoretischen Kontext stellt und untersucht. Auch für andere **Künstler** soll dieses Buch interessant sein, denn nicht zuletzt hat auch die Nachfrage nach Kunst in Unternehmen einen neuen Markt geschaffen, und die meisten Künstler müssen sich mit der generellen Frage der wirtschaftlichen Verwertung ihrer Tätigkeit auseinandersetzen.

Dieses Buch will die Wirtschaftsästhetik zusammenfassen und neuesten Entwicklungen Rechnung tragen. Deshalb wurde ein Aufbau gewählt, der einerseits die Geschichte, Theorie und Besonderheiten der Wirtschaftsästhetik darstellt sowie andererseits die zunehmende interdisziplinäre Festigung dieser Forschungsrichtung. Dazu gehört das noch stärkere Einbeziehen von fächerübergreifenden Erkenntnissen über Ästhetik und Kunst und die Integration dieses Wissens in die Untersuchungsmethoden und die Darstellung von Forschungsergebnissen sowie in die unternehmerische Praxis. Das Feld kann je nach Sichtweise, Forschungsstand und Forschungsabsicht anders aufgeteilt werden. Beispielsweise unterscheidet Antonio Strati (1999) in einem ersten Werk über *Organization and Aesthetics* das Visuelle und das Räumliche (wie Firmengebäude) und theoretische Konzepte (wie Meta-

phern vom Manager als Künstler). Schon einige Jahre später heben Taylor und Hansen (2005) in ihrem Überblick das Potenzial ästhetischer und künstlerischer Methoden hervor und unterscheiden diese von den bereits besser ausgebildeten theoretischen Ansätzen. Ästhetik ist zunehmend nicht nur Untersuchungsgegenstand der Wirtschaftsästhetik, sondern auch Inhalt als Methode und Form geworden. Diese Spur wird im vorliegenden Buch weiter verfolgt. Es ergänzt die klassischen Themen der Wirtschaftsästhetik um konkrete Verwendungsmöglichkeiten künstlerischer und ästhetischer Methoden und Formen für die Wissenschaft und speziell für Unternehmen, in denen Kunst zur Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt wird.

Teil 1 behandelt den theoretischen Hintergrund der Wirtschaftsästhetik und schildert die Entwicklung dieser Forschungsrichtung. Als Ursachen gelten die Ästhetisierung der Wirtschaft und veränderte Konzepte von Arbeit, die zu einer neuen Wertschätzung impliziten, aus ästhetischer Erfahrung der Menschen entstandenen Wissens führen, das herkömmliche Ansätze nicht hinreichend erfassen können. Damit öffnen sich die Wirtschaftswissenschaften und die Organisationslehre (noch weiter) für sozial-, kunst- und kulturwissenschaftliche Disziplinen und Wissensgebiete. Dargestellt wird, was Kunst zur Personal- und Organisationsentwicklung beitragen kann, auch in Bezug auf kreatives Denken und Kompetenz im Umgang mit Ästhetik. Im Kapitel über die Methoden ästhetischer Forschung wird die Orientierung an künstlerischen Vorgehensweisen und Darstellungsformen geschildert – die auch zu hybriden Formen von Kunst und Wissenschaft führen, die das sinnlich Erfahrene auf andere Art fassen und vermitteln können als herkömmliche Ansätze. In diesem Kapitel werden die Unterschiede von Kunst und dem zielgerichteten Einsatz ästhetischer Formen in der Wirtschaft erstmals aufgerissen und im Fortgang weiter diskutiert, um einerseits Kritik zu üben an der Manipulation von Mitarbeitern und Menschen in der Gesellschaft, andererseits aber auch das Potenzial von Kunst als Inspiration zur Fähigkeits- und Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftlichen Veränderung zu betonen.

Teil 2 stellt die theoretische Beschäftigung mit ästhetischen Phänomenen dar, wie ästhetische und emotionale Arbeit, Produkte und Design, Architektur einschließlich Unternehmensgebäuden, Büroräumen und Verkaufsflächen. Hier wird nicht nur eine oberflächliche Beschreibung verfolgt, sondern es werden die kritischen interdisziplinären Perspektiven bestehender Forschung geschildert, die Ästhetik an der Oberfläche betrachten und gleichzeitig Ästhetik als oft unsichtbaren, unfassbaren, aber alles durchdringenden Einfluss analysieren. Ästhetische Arbeit bedeutet, andere und sich selbst zu steuern, ebenso kann die Ästhetik von Architektur menschliche Wahrnehmung und Verhalten beeinflussen, wie auch die Gestaltung von Produkten Begierden wecken und Konsum fördern kann. Allen diesen Phänomenen liegt eine ästhetische und bisweilen auch kreative Art des Handelns zugrunde, die auch Möglichkeiten zur Verbesserung des wirtschaftlichen Lebens eröffnet. Ästhetik existiert nicht nur an der Oberfläche, sondern ist konstitutiv für das wirtschaftliche Handeln, indem es seinen Kern ausmacht.

Teil 3 steht in der langen Tradition der Anwendung von Metaphern auf Organisationen. Mit der Wirtschaftsästhetik werden Metaphern aus der Welt der Kunst als heuristisches Werkzeug verwendet, um wirtschaftliche Prozesse und Modelle auf neue Art zu verstehen.

---

Handlungs- und Führungskonzepte aus kreativen und kulturellen Institutionen werden auf Unternehmen übertragen, um herkömmliche, auf Effizienz oder Mechanik basierende Konzepte um Improvisation, Zusammenspiel und das Zwischenmenschliche zu erweitern. So dienen Künstler oft als Rollenmodell für Manager, Unternehmen werden als Orchester oder Jazzband beschrieben. Die Metapher des Theaters begreift Unternehmen als Schauspiel und der Ansatz des Storytellings stellt Unternehmen als Ansammlung von Erzählungen dar. Viele dieser metaphorischen Konzepte finden sich in den konkreten ästhetischen Phänomenen wieder und auch in der Anwendung von Kunst in Unternehmen, wenn es nicht um Unternehmen *als* Jazzband geht, sondern um Jazz *im* Unternehmen.

Teil 4 beschreibt den konkreten Einsatz von Kunst in Unternehmen, sogenannte kunstbasierte Interventionen wie Malerei, Theater, Dichtung, Literatur, Musik und Skulptur. Er zeigt, wie über die theoretische Beschäftigung mit Kunst-Metaphern und die Beschreibung von ästhetischen Phänomenen hinaus direkt und praktisch von der Kunst gelernt werden kann. Solche Methoden sollen Veränderungsprozesse begleiten und im Rahmen der Personalentwicklung ästhetische Fähigkeiten trainieren wie bessere Selbstdarstellung, sensible Wahrnehmung und kreatives, vernetztes Denken. Kunst kann auch zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen und zu anderen Formen der Zusammenarbeit und Führung.

Teil 5 zeigt, dass der Weg der Wirtschaft zur Kunst keine Einbahnstraße ist. Dichter, Maler, darstellende und performative Künstler setzen ästhetische Mittel nicht nur im Auftrag von Unternehmen ein, sondern auch für eine kritische Form der Auseinandersetzung mit der Welt der Wirtschaft. Dieser Teil zeigt zeitgenössische Beispiele als Echo auf die Ästhetisierung von Wirtschaft, darunter die Kritik an erzwungener emotionaler Arbeit, an ungefragter Verwertung von Kunstwerken durch Unternehmen, an beeinflussenden Verkaufsatmosphären. Die Formen künstlerischer Auseinandersetzung wirken nicht nur über ihren Inhalt, sondern über die ästhetische Erfahrung – die in diesen Fällen auch mal irritierend und verstörend sein kann – und unterstreichen so weiter die Relevanz des ästhetischen Ansatzes. Durch ihre oft komplementäre Perspektive auf bisher aufgegriffene Themen runden sie die Darstellung sinnvoll ab.

# | Teil I Ästhetik und Unternehmen

# 1 Theorie der Wirtschaftsästhetik

## 1.1 Grundlagen und Entwicklung des Feldes

Die Wirtschaftsästhetik beschäftigt sich mit der sinnlichen sowie emotionalen Wahrnehmung und deren Auswirkungen auf das wirtschaftliche Handeln und verbindet somit die Bereiche Wirtschaft und Ästhetik. **Ästhetik** leitet sich von der Wurzel *aisth* aus dem Altgriechischen ab, beziehungsweise dem Verb *aisthánesthai*, welches das durch die körperliche Wahrnehmung ausgelöste sinnliche Fühlen bezeichnet. Die Folge dieser sinnlichen Wahrnehmung ist eine bestimmte Art von Wissen. Ästhetik ist also ein Wissen durch körperliche Wahrnehmung wie Sehen, Hören, Tasten, Schmecken und Rieche, und die sie fast zwangsläufig begleitende emotionale Reaktion wie Freude, Ärger, Ekel, Bedrücktheit und so weiter. Ästhetische Formen können demnach sinnlich stimulierend wirken, aber auch kontrollierend und quasi anästhesierend – wie der Titel dieses Buches ausdrückt.

Ausgehend von der zentralen Stellung des sinnlichen Empfindens gründet die Wirtschaftsästhetik auf der Annahme, dass eine Organisation kein ausschließlich kognitives Konstrukt ist, sondern aus der ästhetischen und sinnlichen Erfahrung der Menschen und dem daraus entstandenen impliziten Wissen besteht (Strati 1999). Der Wirtschaftsästhetik legt die Auffassung von Ästhetik als spezielle Art von Wissen zugrunde, das sich von intellektuellem und rationalem Verständnis unterscheidet. Durch die Beschäftigung mit Ästhetik erhofft sich die wirtschaftswissenschaftliche Forschung Erkenntnisse über die sinnliche Wahrnehmung und die damit verbundene Bildung von Wissen, Erkenntnis und Einstellungen, die das Leben in Organisationen beeinflussen (Taylor & Hansen 2005). So eignet sich die (Wirtschafts-)Ästhetik als epistemologische Perspektive, die ein sinnliches, verhaltensmäßiges und bedeutungstiftendes Verständnis von Unternehmen und Wirtschaft ermöglicht. Die schwere Fassbarkeit von Ästhetik und die mit ihr verbundene Subjektivität hat die Akzeptanz dieses Ansatzes in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Organisationsforschung erschwert, sie aber um viele neue und relevante Faktoren und Untersuchungsgegenstände sowie interdisziplinäre Ansätze und neue hybride wissenschaftlich-künstlerische Ansätze bereichert.

Der Ästhetikbegriff blickt seit der Antike auf eine lange und differenzierte Bedeutungsgeschichte zurück. Als Wissenschaft vom Schönen oder als Wahrnehmungslehre bildet Ästhetik einen Bereich der Philosophie und auch der Kunsttheorie, zum Studium des Schönen und der Erfahrung durch den Menschen. Bei Hegel gilt die Ästhetik als Disziplin für schöne Künste und hohe Wahrheiten; in Bezug auf Kant wird mit Ästhetik häufig eine Urteilsästhetik und Kunsttheorie verbunden, mit einem Schwerpunkt auf Schönheit und dem Erhabenen in der Natur, während Baumgarten (1750) als Begründer der modernen Ästhetik von einer generelleren Wissenschaft der sinnlichen Wahrnehmung spricht und die Ästhetik als Theorie der sinnlichen Erkenntnis im Gegensatz zur rationalen begründet. In der Wirtschaftsästhetik bleibt vor allem Baumgartens Konzept der Ästhetik als Theorie der sinnli-

chen Erkenntnis erhalten, die Giambattista Vico (1744) noch stärker von der rationalen Weisheit abgrenzte.

Ästhetische Erfahrung produziert ein leiblich und emotional erfahrenes Verständnis, dem kein überlegter, rationaler Erkenntnisprozess zugrunde liegt, sondern ein intuitives Erfassen von Bedeutung ohne bewusstes Nachdenken, eine Art „Bauchgefühl“. Einschränkend müsste man hier Menschen mit besonderer ästhetischer Kompetenz erwähnen, die ihr ästhetisches Empfinden gut intellektuell herleiten können, was im Fortgang dieses Kapitels noch erläutert wird. Im Allgemeinen aber wirken beispielsweise Architekturen auf ihre Betrachter und die Anwesenden, indem sie über ihre Atmosphären körperlich und sinnlich wahrgenommen werden und bedrückende oder befreiende Assoziationen und entsprechende Empfindungen auslösen (Kapitel 2.3). Häufig wird in der Wirtschaftsästhetik Bezug genommen auf den Begriff des impliziten Wissens, *tacit knowing*, nach Polanyi (1966): Der Begriff meint, dass Akteure in der Wirtschaftswelt oft auf intuitive Art handeln und reagieren, automatisch, spontan oder aufgrund von Erfahrungswerten. Sie können ihr Handeln und zugrunde liegendes Empfinden aber nicht in logisch-analytischen Worten ausdrücken, höchstens metaphorisch umschreiben. Die Wirtschaftsästhetik geht davon aus, dass dieses implizite Wissen in Organisationen durch ästhetische Wahrnehmung entsteht und die Grundlage für alle dort vorhandenen Arten des Wissens bildet, für die Interaktion mit anderen und das gesamte Handeln nach innen und nach außen in die Gesellschaft hinein (Gagliardi 1996, Taylor & Hansen 2005: 1213).

Ästhetik wird für die wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisproduktion relevant, wenn sie nicht nur als Lehre der Kunst verstanden wird. In der Kunsttheorie bezieht sich die Ästhetik besonders auf Fragen der Sinneserfahrung, auf die formalen Kriterien künstlerischer Gestaltung und damit auf Geschmacksurteile. Eine Urteilsästhetik nach Kant sollte Kunst beurteilen sowie von Kitsch und Kunsthandwerk abgrenzen und später bei Horkheimer und Adorno von der Kulturindustrie. Bei einem solchen Ansatz wird eine verengte ästhetische Theorie benutzt, um Konversation über Kunstwerke zu halten, im sozialen Kontext, in der Kunstgeschichte und im Rahmen von Kunstkritik. Eine solche Ästhetik hat die Aufgabe festzulegen, was Kunst ist, und Mittel für die Kunstkritik zu bieten – ohne jedoch ästhetische Phänomene in der Realität bewerten zu können (Böhme 1995). Gerade einer ästhetischen Wirtschaftswelt, in der auch Künstler für Unternehmen arbeiten und Kunst und Kommerz oft ineinander übergehen, ist eine solche Theorie nicht gewachsen. Der Wirtschaftsästhetik geht es deshalb nicht primär um Qualitätsurteile und Verurteilungen sowie Abgrenzungen zu „wahrer Kunst“. Sondern sie erkennt die ästhetische Wirkung von Kunst und quasi-künstlerischer Arbeit im Wirtschaftskontext an, beschäftigt sich mit inszenierten Produkten, beeindruckenden Architekturen, gestylten Mitarbeitern. All diese Phänomene rufen ästhetische Reaktionen hervor, obwohl sie nicht Kunst sind. Die Wirtschaftsästhetik erlaubt sich kein geschmackliches Urteil, sondern fragt nach Unterschieden zur Kunst, um die ästhetischen Entwicklungen besser zu verstehen, einordnen und auch kritisieren zu können und Neues zu lernen über Führung und Organisation.

An dieser Stelle wird außerdem deutlich, dass eine Gleichsetzung von Ästhetik und Kunst limitierend und wenig zielführend ist. Etymologisch leitet sich **Kunst** vom griechischen

*techné* ab und beschreibt die Veränderung von Materialien durch Fähigkeiten und Intelligenz. Kunst kann somit als eine von vielen Formen „ästhetischer Arbeit“ (Böhme 1995: 35) (vgl. S. 25) gesehen werden, die durch ihre gestalteten Werke und auch Performances sinnliche Reaktionen in Menschen hervorruft. Kunst kann als Instrument für die Wirtschaft dienen, sich ihr auch entgegenstellen oder eben im Wechselspiel mit der Wirtschaft Inspiration für neue Formen wirtschaftlichen Handelns bieten. Neueste Ansätze der Wirtschaftsästhetik untersuchen die Kunst auf ihr besonderes Potenzial hin, sprechen von Kunst als Ausgangspunkt, während es dem ästhetischen Handwerk um das Ankommen geht (Barry & Meisiek 2010b). Die Kunst spielt in diesem Sinne mit Präzision und Mehrdeutigkeit, lässt ihren Sinn teilweise offen und überlässt den Betrachtern Interpretationen. Überall lauert die Drohung, welche bei den Liebhabern auch radikaler Kunst genauso wie bei distinguierten Kunstkennern gleichermaßen geachtet ist, dass sie Probleme zum Gegenstand der spielerischen Auseinandersetzung degradiert, über ihre Ästhetik zu kurz oder zu weit gehen kann, Vorstellungen erschüttern und auf subtile Weise ihr Publikum berühren kann. Diese Charakteristiken betonen viele zeitgemäße Perspektiven auf die Kunst, und im Folgenden wird an zahlreichen Beispielen die Natur der Kunst diskutiert, wie wir sie als autonome Kunst in ihrer heutigen gesellschaftlichen Funktion verstehen. Kunst ist mehr als nur eine zweckfreie ästhetische Tätigkeit, muss aber nicht schön oder erhaben sein, sondern kann gerade von der ästhetischen Perspektive aus gesehen die sinnliche Erfahrung der Menschen herausfordern und weiterentwickeln und damit in der ästhetischen Ära von Wirtschaft idealerweise auch gesellschaftliche Auswirkung besitzen. Ausgehend von dieser Diskussion wird im Fortgang dieses Buches an vielen Stellen die Suche nach dem aufgegriffen, was Führung und Management *als Kunst* denn bedeuten kann. Es muss hier um mehr gehen als um die Anwendung bloßer ästhetischer Fähigkeiten, sondern um das Besondere an Kunst, die Anreize und Inspiration bietet.

#### Ästhetische Untersuchung und künstlerisches Verständnis

Strati (2000: 26 f.) gibt ein Beispiel zur Verdeutlichung des Unterschieds von Ästhetik und Kunst: In einem Unternehmen hat eine Werkstatt einen besonders hervorstechenden Geruch. Dieser Aspekt wird gewöhnlich in der Organisationsliteratur nur unter der Gesundheitsperspektive betrachtet, ist aber interessant für die Wirtschaftsästhetik: Wie nehmen die Mitarbeiter ihn wahr? Und Neuankömmlinge? Erinnern sich ausgeschiedene Mitarbeiter durch den Geruch gar wehmütig an ihre Arbeit? Was für ein Wissen über das Unternehmen entsteht durch diese ästhetische Komponente? Für die Menschen und den Forscher setzt die dadurch hervorgerufene ästhetische Empfindung wie Ekel kein künstlerisches Können oder Wissen voraus. Allerdings lässt sich – beispielsweise in diesem Buch – das Argument verfolgen, dass ästhetische Kompetenz, auch durch künstlerische Kenntnis, zu einem besseren Umgang mit solchen Phänomenen verhilft. Der besonders stimmungswirksame Geruch hat eine lange Tradition im Theater und in Performances und wird heute auch gezielt in Verkaufskontexten eingesetzt.

Die wirtschaftswissenschaftliche Beschäftigung mit dem Feld der Ästhetik setzte mit dem zunehmenden kulturwissenschaftlichen Einfluss auf die Organisationsforschung und Wirtschaftswissenschaften ein, dem sogenannten cultural turn, der kulturellen Wende in den

späten 1980er Jahren. Probleme der Repräsentation und Form von Realität wurden augenscheinlich und klar benennbar. Erschüttert war der Glaube in die Unfehlbarkeit wirtschaftswissenschaftlicher Theorien mit positivistischen und funktionalistischen Perspektiven, die auf das vermeintlich Wesentliche und auf die rationale Rekonstruktion von „Wahrheit“ ausgerichtet waren. Überlebt hatte sich die Auffassung von einer begrenzten und feststehenden Anzahl von Erkenntnisgegenständen, welche die relevanten Dreh- und Angelpunkte von Organisationen ausmachen – so hat die Wirtschaftsästhetik die bestehende Palette an Untersuchungsgegenständen um viele ästhetisch wahrnehmbare Elemente erweitert. Mit der Etablierung des Konstruktivismus im wissenschaftlichen Diskurs wuchs das Verständnis, dass auch das Leben in Organisationen sozial konstruiert ist. Es ist eine Ansammlung von persönlichen Wahrnehmungen und Ansichten, eine ständige Verhandlung von Werten, Symbolen und Praktiken. Es wurde erkannt, dass relativ viel – gemäß der oben dargestellten Prämissen der Wirtschaftsästhetik müsste man sagen: alles – von der sinnlichen Wahrnehmung und den daraus entstehenden Urteilen und Einstellungen abhängt. Diese sind in der Regel implizit und versteckt hinter abstrakten und vordergründig rationalen Urteilen. Das ist heute eine Grundannahme der Wirtschaftsästhetik, deren Prämissen, Paradigmenvielfalt und Pluralität aus interpretativen und kritischen Ansätzen besteht (Strati 1999). Als besonders einflussreich für die Wirtschaftsästhetik gelten der organisationale Symbolismus (Turner 1990, Alvesson & Berg 1992) und weitere wissenschaftliche Ansätze, die mit Kunst-Metaphern Organisationen auf neue Art zu erfassen suchen (Mangham & Overington 1987). Als Beispiele für erste Ansätze der Distanzierung vom Objektivismus und Hinwendung zum sinnlich reichen Leben in Organisationen gelten auch Weicks *The Social Psychology of Organizing* (1969) und Silvermans *The Theory of Organizations* (1970).

In den 1990er Jahren entstanden fast zeitgleich mehrere bedeutende Werke über die ästhetischen Dimensionen des Arbeitslebens, die von einem schwer beschreibbaren Einfluss der Unternehmenskultur sprachen und Begrifflichkeiten wie Schönheit und Pathos in den wissenschaftlichen Diskurs über Organisationen hineintrugen: Degot (1987) etwa vergleicht den Manager mit einem Künstler, um die kunstvollen und ästhetischen Seiten seiner Tätigkeit zu illustrieren. Strati (1992) wiederum gehört zu den viel zitierten Begründern des Feldes und widmete sich zunächst der theoretischen und methodischen Frage, wie empirische Forschung die Schönheit von Organisationen ermessen könne, um dann epistemologisch zu argumentieren, dass sich nur mit einem ästhetischen Ansatz ein „Gefühl“ für Organisationen erreichen lasse. Gagliardi (1990) lenkte die Aufmerksamkeit auf das Pathos von Artefakten in Organisationen und die Ausdrucksfülle symbolisch aufgeladener Architektur, die das Verständnis und Verhalten von Menschen subtil beeinflussen kann. Mit diesen Ansätzen wurde die körperliche Wahrnehmung und Wissensbildung ein Thema und Konzepte der Kunst ergänzten die bestehenden Organisationsbeschreibungen.

Bis zur Jahrtausendwende war ein erkennbares, wenn auch kleines Feld der Wirtschaftsästhetik entstanden. 1996 publizierte das Fachorgan *Organization* ein Sonderheft mit dem Titel *Essays on Aesthetics and Organization* und einer Reihe von Artikeln über implizites Wissen ästhetischen Ursprungs, die Notwendigkeit ästhetischer Forschungsansätze, auch im Hinblick auf Schönheit und Kunst (Strati 1996, Ramirez 1996, Ottensmeyer 1996). Weitere wich-

tige Sonderhefte erschienen 2001 in *Human Relations*, 2002 unter dem Titel *Aesthetics and Management in Consumption, Markets and Culture*, und als *Art and Aesthetics at Work* in *Tamara – Journal of Critical Postmodern Organization Science* (heute: *Journal of Critical Organization Inquiry*). Im *Handbook of Organization Studies* erläuterte Gagliardi (1996) den allgegenwärtigen ästhetischen und sinnlichen Einfluss von sogenannten Artefakten (Kapitel 2.3). In dessen Folge erschienen zahlreiche Artikel, die Ästhetik auf bestehende Organisationskonzepte anwenden (Guillén 1997). Bald darauf kam Stratis (1999) grundlegende Monografie *Organization and Aesthetics* und Dobsons (1999) *The Art of Management and the Aesthetic Manager*. Linstead und Höpfl (2000) veröffentlichten die Anthologie *The Aesthetics of Organization*, ein weiteres häufig zitiertes Herausgeberwerk ist Carr und Hancocks (2003) *Art and Aesthetics at Work*. Für die Anfänge des Feldes und darüber hinaus besonders förderlich waren die *Standing Conference on Organizational Symbolism SCOS* und die *Art of Management and Organization Conference*. Bis heute sind eine Vielzahl von Artikeln, Sonderheften und Büchern zu verschiedensten Facetten dieses Themas erschienen, von denen viele in diesem Buch vorgestellt werden. Es ist auch eine Menge populärwissenschaftlicher Managementwerke und Ratgeber entstanden über Firmenarchitektur, Selbstpräsentation, Stil und Rhetorik, konsumfördernde Methoden im Marketing und über die „Kunst des Managements“. Sie heben die Bedeutung von Ästhetik für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens heraus und unterstreichen damit weiter die Notwendigkeit wirtschaftswissenschaftlicher Forschungen im Bereich der Ästhetik.

Es gibt mittlerweile einschlägige Konferenzreihen (*Art of Management Conference AMO*, *Standing Conference on Organizational Symbolism SCOS*), sowie Tracks zum Thema Ästhetik und Kunst auf den großen Konferenzen der Management- und/oder Marketing-Gesellschaften (wie EURAM, BAM, der European Group of Organizational Studies EGOS und anderen). Assoziierte Forschungsnetzwerke (*AACORN the Arts, Aesthetics, Creativity and Organisations Research Network*) stehen auch Praktikern in dem Feld offen, erweitern den Austausch und tragen zur Popularisierung des Forschungsfeldes bei.

Mit den ästhetischen Ansätzen in den Wirtschaftswissenschaften begann auch das konkrete Interesse der Ökonomen am theoretischen und praktischen Einsatz von Kunst in Unternehmen, an Kunstkonzepten und künstlerischen Methoden. Beispielsweise haben die britische Institution Arts & Business UK, mit dem *Creative Development Program*, und das Americans for the Arts mit der sogenannten *Creativity Connection* mehrere Millionen Euro zur Förderung von kunstbasiertem Lernen in Unternehmen ausgegeben – ein wichtiger Anstoß für das sich entwickelnde Feld (Seifter & Buswick 2010). An diesem Beispiel haben sich unter anderen in Dänemark ähnliche Initiativen und Kooperationen zwischen beiden Welten entwickelt (Darsø 2004: 126 ff.).

Diese Entwicklung manifestiert sich auch an Hochschulen. So sind etwa die Studenten der dänischen Copenhagen Business School mit dem weltweit ersten Center for Art and Leadership und dem Studiengang *Leadership and Innovation in Complex Systems (LAICS)* auf dem Arbeitsmarkt besonders begehrt, genau wie die Absolventen des *Oxford University's Strategic Leadership Programme (OSLP)*. In Deutschland profilieren sich zumindest langsam immer mehr Hochschulen und Business Schools mit einer systematischen, interdisziplinä-