

# Erweiterte Erkenntnisfähigkeit durch kulturelle Kontextualisierung

*Kriterien und Ansätze einer kritisch-ästhetischen Praxis*

von Ruediger John

Neben einem vornehmlich auf den klassischen Kunstmarkt abzielenden Kunstschaffen beginnt sich eine gesellschaftsorientierte, interventionistische, prozessuale Kunst zu manifestieren.<sup>1</sup> Außerhalb der gängigen Funktionen als gehobene Freizeitgestaltung oder als Mittel der sozialen Abgrenzung und Repräsentation von Macht, stellt sich die Systemische Kunst in einen anderen Kontext zu Gesellschaft und Kultur, erschließt mit erweiterten Qualifikationen Handlungsfelder zur kritischen Bearbeitung mit ästhetischen Mitteln und unterstützt beispielsweise auch in der Auseinandersetzung mit Unternehmen deren kulturelle Entwicklung, besetzt dabei neue Handlungsfelder, erfordert aber auch andere Kooperationsformen.

## Unternehmen als Mikrogesellschaften – Wertebildung und Erkenntnisfähigkeit

Vereinfacht kann man sich »ein Unternehmen als Mikrogesellschaft vorstellen – eine Organisation (genauer: ein System), die in wesentlichen Elementen selbstreferentiell Kontingenz erzeugt, das heißt, sich als strukturiert (effizient), kompatibel (interaktionsfähig) und notwendig (effektiv), und damit gesellschaftlich kongruent erachtet. Wie in der Gesellschaft als ganzes, sind wesentliche Handlungen ritualisiert und Kriterien der Wahrnehmung und Wertung kollektiviert.«<sup>2</sup>

Wie jedes autopoietische System tendiert auch das System »Unternehmen« zu einer Entkoppelung, so dass in einem Unternehmen die Wahrnehmung auf Kriterien der Wirtschaft vereinfacht, das Handeln nur noch begrenzt reflektiert wird und damit nur eingeschränkt erkenntnis- und interaktionsfähig ist (u.a. bis hin zur mangelnden gesellschaftlichen Integrationsfähigkeit und fehlender Wettbewerbstauglichkeit) oder dass sich Kriterien, Normen und resultierende Handlungen ergeben, die innere Strukturen (u.a. Verantwortungsbereiche, interne Kommunikation) unbewusst negativ beeinflussen. Ein Unternehmen im Wettbewerb, das existentiell Obsoletes leistet (Bedürfnisorientierung), benötigt eine hohe Erkenntnis- und Kommunikationsfähigkeit. Diese entsteht in der Be-

zugnahme der unternehmerischen Tätigkeit zu kulturellen Wertebildungsprozessen, gesellschaftlicher Kommunikation und Interaktion – bedarf also einer (bewussten) Kontextualisierung des Unternehmens mit Gesellschaft und kann sich nicht einfach auf die Optimierung von Produkten oder Herstellungsprozessen beschränken.<sup>3</sup> Entscheidend dabei ist, dass Reflexionsarbeit nur in der Differenzierung von Kontexten stattfinden kann, also in der differenzierenden Bewertung (Kritik<sup>4</sup>) von Beschreibungen (Konstruktionen) von Wirklichkeit<sup>5</sup> – sonst ist sie autistisch (operativ geschlossen).

## Wertebasiertes/systemisches Coaching und kritisch-ästhetisches Coaching

Trotz dieser Erkenntnis setzen sogenannte wertebasierte oder systemische Coachings in Unternehmen erst innerhalb der Hierarchien und Organisationsstrukturen des Unternehmens an. Hierbei zeigt sich deutlich, dass die Definition des Begriffes »Wert« verschwommen und oftmals eher »Interessen« oder »Qualifikation« gemeint ist. Denn tatsächlich sind »Werte« soziale Konstruktionen, gleich ob in einer Gesellschaft oder im Subsystem Unternehmen; können also nicht schlüssig unter Ausschluss von kulturellen Kategorien thematisiert werden – will man

nicht ›Werte-Inseln‹ in einem Unternehmen verstärken und die gesellschaftliche/kulturelle Anschlussfähigkeit unterminieren.<sup>6</sup>

Das ›kritisch-ästhetische Coaching‹<sup>7</sup> als eine Form der Systemischen Kunst relativiert und assoziiert kulturelle und gesellschaftliche Kriterien mit denen des jeweiligen Unternehmens auf kritische Weise und bedient sich hierbei ästhetischer<sup>8</sup> Herangehensweisen. So werden nicht einfach nur innerhalb des Unternehmens und in der Ergebnisorientierung eines Auftrages Fragen der Motivation für Handeln und Ursachen für Verhalten thematisiert, sondern es werden Relationen zwischen Wahrnehmungskontexten und Bedeutungs- und Wertefragen als Anstoß für eine Erkenntnisarbeit in sinnhafter Orientierung erarbeitet. Diese ermöglichen erst eine differenzierte Reflexion und Erkenntnis und deren dauerhafte Verankerung. Kunst wirkt dabei, anders als Erklärungsmodelle und Formalisierungen aus Wirtschaft und Wissenschaft, nicht vereinfachend und damit einschränkend in der Wahrnehmung und Reflexion (die Wirtschaftswissenschaften gehen, wie die Naturwissenschaften, reduktionistisch vor), sondern ermöglicht einen indirekten Eindruck von Komplexität oder erstellt einen Verweis auf diese und schafft die Eventualität einer Primärerfahrung.<sup>9</sup>

Kritisch-ästhetisches Coaching und Systemische Kunst sind dabei nicht auf das Unternehmensumfeld beschränkte künstlerische Tätigkeiten – im Gegenteil, ist systemisches Arbeiten immer in einem erweiterten, gesellschaftlichen Kontext zu verstehen, so dass der so reflektierende Künstler sowohl selbstverständlich Teilnehmender in der Ausdifferenzierung des Kunstsystems und dessen Formen der Alltagspraxis, aber vor allem auch ›Grenzgänger‹ (im Sinne einer Beobachtung zweiter Ordnung) ist.

## Prozessuales künstlerisches Arbeiten – Systemische Kunst

»Künstlerische Tätigkeit, die mittels Abstraktion und Assoziation kritisch-ästhetisch Bedeutungen und Wertekontexte differenziert, definitorisch in der Kommunikation und Kontextualisierung arbeitet und auf eine Wirksamkeit auf gesellschaftliche Subsysteme abzielt, der Künstler also auf der Handlungsgrundlage einer prozesshaft reflektierten Haltung Medien zur Form-/Objekt-/Bildfindung nicht als Ausdruck, sondern zur Realisation einer Idee/eines Zieles als

Anschauung mit politischer<sup>10</sup> Relevanz gestaltet, nenne ich ›Systemische Kunst.«<sup>11</sup> Vereinfacht gesagt: Systemische Kunst verzichtet oftmals auf die Schaffung von Objekten zugunsten einer Strategie der sozialen Konstruktion von Situationen, welche nicht explizit auf das Kunstsystem, sondern auf die Komplexität der Interaktionen der Bezugssysteme abzielen.

## Kulturbegriff und Horizont unternehmerischen Handelns

Den Wahrnehmungs- und Erkenntnishorizont systemisch auf die gesellschaftliche Einbettung eines Unternehmens (das heißt auch dessen Abhängigkeit von einer intakten Gesellschaft) hin zu erweitern, gelingt nur unter Bezugnahme auf kulturelle Aspekte. ›Kultur‹ ist dabei nicht mit einer Kulturbranche als Markt oder einer veranstaltungsorientierten Freizeitbeschäftigung zu verwechseln. Vereinfacht gesagt, wird sie verstanden als gesellschaftsspezifisch tradierender, erkenntnis- und wertebildender Ritual- und Reflexionskanon, quasi als ›Vertrag über Verbindlichkeiten von Bedeutungen und des gegenseitigen Umgangs‹.

Nur innerhalb einer ›kultivierten Gesellschaft‹ (populär gesprochen), das heißt der relativen Verbindlichkeit (Haltung) von Werten als *conditio sine qua non* für Ethik, Moral und den daraus resultierenden Gesetzen und Regeln, können Unternehmen existieren (einfaches Beispiel: Verträge können nur dann sinnvoll geschlossen werden, wenn deren Verbindlichkeit allgemein akzeptiert ist).

Unternehmerisches Handeln (oder Wirtschaft als Subsystem), das eine gesellschaftliche Integration und kulturelle Entwicklung verneint, ist nicht erkenntnisfähig und entzieht sich die eigene zukünftige Basis (agiert also nicht kulturell nachhaltig). Klar ist dabei, dass kurzfristige und marketingorientierte Betrachtungszeiträume (wie eine Aktienkursperformance) keine adäquaten Handlungsoptionen entstehen lassen, weil sie beispielsweise eine generationenübergreifende gesellschaftliche Entwicklung nicht im Fokus haben, aber auch weil die angelegten Kriterien der Bewertung reduktionistisch und deshalb ›nur bedingt wahr sind‹.

Das wirtschaftliche Handeln in der Ideologie des ›Neoliberalismus‹ offenbart darin besonders eine Reflexionslücke – vernachlässigt sie doch die Biografie

der Kultivierung (Subjektbildungsprozess/Sozialisati-  
on) der selbst so Handelnden und ist damit nicht nur  
reduktionistisch wahrnehmend, sondern zugleich ge-  
sellschaftlich destruktiv tätig.

Aus der Perspektive von Unternehmern gespro-  
chen lautet also die Frage: Wie mache ich mir im all-  
täglichen Wirtschaftsleben persönliche Betroffenheit  
(Verantwortung) und die Komplexität des Handelns  
im gesellschaftlichen Kontext (kulturelle Nachhaltig-  
keit) klar, und wie können kulturelle Kriterien Teil  
des ritualisierten unternehmerischen Handelns (All-  
tag) und der Erkenntnisarbeit sein?

### **Künstlerisches Handeln als kritisch-ästhetisches Coaching**

Eine Eigenschaft im künstlerischen Coachingan-  
satz ist die Wirkung auf den Unternehmensalltag, die  
Anwendung ästhetischer Kriterien auf die täglichen  
Routinen und Rituale in der Wirtschaft. Erzeugt wird  
also eine aktive, phänomenologische Auseinander-  
setzung mit den Unterschieden, Ergänzungen, Kriterien  
und Wertesystemen der beiden Gesellschaftsbereiche.  
Mit dieser Konfrontation können festgefahrene Ritu-  
ale, Sehgewohnheiten, Wahrnehmungsdefizite und  
simplifizierte Kommunikationen problematisiert,  
also aufgedeckt, werden. Der künstlerische Ansatz  
unterscheidet sich dabei grundlegend von gängigen  
Personalentwicklungs- und Kreativitätstrainings, da  
er die Komplexität und die Assoziation von Kontex-  
ten thematisiert, dabei die persönliche (systemisch  
reflektierte!) gestalterische Intention und Haltung des  
Künstlers/der Künstlerin als Grundlage hat, also Sub-  
jektivität als ein qualitatives Element<sup>12</sup> einsetzt und  
eine Kriterienüberlagerung (und deren Differenzen)  
von Kunst und Wirtschaft sowie eine Kontextualisie-  
rung von Handlungen des Unternehmens intern und  
zu Gesellschaft hin verfolgt.

Deshalb ist die Zielsetzung des Unternehmens oder  
der Beteiligten nicht unbedingt(!) Mittelpunkt von  
Maßnahmen, sondern eine künstlerische, ästhetische;  
das konkrete Handeln des Künstlers entzieht sich der  
unmittelbaren Kontrolle und Einflussmöglichkeit.  
Diese Situation erfordert vom Künstler ein anderes  
Selbstverständnis und Durchsetzungsvermögen so-  
wie eine kritische Selbstreflexion, die auch diskursive  
und kooperative Arbeitsformen bedingen, da eine ein-  
seitige Vereinnahmung den Verlust der Möglichkeit  
autark zu handeln zur Folge hat. Im Unternehmen

bedarf es einer besonderen Neugierde, um eine solche  
kritische Kooperation einzugehen – mit der großen  
Chance, einen grundlegend anderen Blickwinkel auf  
die Situation der Organisation und einen erweiterten  
Horizont für Handlungsoptionen im Persönlichen  
wie Institutionellen zu erlangen. Das künstlerische  
Coaching wirkt damit auf das Unternehmen als so-  
ziale Konstruktion und auf dessen Kommunikation  
ein, wobei der Ansatz nicht ein rein visueller<sup>13</sup> ist oder  
Wissensakkumulation<sup>14</sup> intendiert, sondern prozes-  
sual interveniert und auf Primärerfahrung geklärt]  
(Erleben) abzielt.

### **Künstlerische prozessuale Strategien im Unternehmen**

Prozessuales<sup>15</sup> künstlerisches Arbeiten bedeutet  
nicht, dass bestimmte Medien die Grundlage der Vor-  
gehensweisen bilden, sondern dass die Entwicklung  
und Durchführung adäquater künstlerischer Maß-  
nahmen im Vordergrund stehen. So sind Interven-  
tionen, die gewohnte (d.h. Stagnation verursachen-  
de) Verhaltensweisen verändern, möglich, aber auch  
begleitende Beobachtungen (ästhetische Analysen),  
moderierte Gespräche und Diskussionen sowie de-  
ren Aufbereitung und Wertung. Elemente können der  
bewusste Umgang mit Unschärfe (›Diffusion‹), Stra-  
tegien der Zweckentfremdung, der Dekonstruktion  
und Infiltration, die Fiktionalisierung von Realem  
(und vice versa), der Umwertung sowie der Drama-  
tisierung, aber auch die Revision eigener Arbeiten in  
neuem Kontext, die Recherche und das Umherschwei-  
fen sein. Gemeinsam ist diesen Handlungen die Hal-  
tung des Künstlers und nicht eine Selbstfestlegung  
auf bestimmte Medien und Präsentationsformen des  
Kunstkanons oder eine Funktionalisierung<sup>16</sup> – wie sie  
tatsächlich in den sonst üblichen Formen der Zusam-  
menarbeit zwischen Kunst und Wirtschaft, als eines  
der großen Tabus im Kunstsystem, stattfindet.

### **Ergebnisse aus der kritischen Kooperation**

Kunst ist vor allem dann in der Wirtschaft wirk-  
sam, wenn Kriterien und Wertegerüst der Kunst mit  
denen der Wirtschaft konfrontiert werden (Kriterien-  
überlagerung). Ergebnisse hieraus lassen sich nicht mit  
den Mitteln des (klassischen) Controllings erfassen<sup>17</sup>,  
wohl aber machen sie sich in ihrer langfristigen Wir-  
kung bemerkbar, so dass statt einer marketingorien-

tierten ›Corporate Identity‹ (einer aufgesetzten Oberfläche) ein ›Corporate Standing‹, also eine (relativ) authentische Haltung der Institution, entstehen kann. Teil dieser ist, was populär als ›Unternehmenskultur‹ bezeichnet wird, und diese wirkt sich als kultureller Mehrwert auch unter ökonomischen und ethischen Kriterien betrachtet, positiv aus.

Eine tatsächliche ›Corporate Cultural Responsibility‹ stellt sich also nicht in punktuellen Fördermaßnahmen und Sponsorings dar, sondern in der permanenten Reflexion und Kontextualisierung des eigenen Handelns unter gesellschaftlichen und kulturellen Kriterien.

## Fazit

Die qualifizierte Einbeziehung künstlerischer Fähigkeiten in Reflexionsprozesse in Wirtschaft und Wissenschaft eröffnet eine erweiterte Kontextualisierung und differenziertere Wahrnehmungsfähigkeit auf ›Konstruktionen von Wirklichkeit/Welt‹. Kritisch-ästhetisches Coaching und Consulting ist dabei ein möglicher Ansatz, aus einer fachdisziplinenorientiert beschränkten Denk- und Arbeitsweise herauszufinden und kulturell konnotierte Bezugnahmen zu Gesellschaft und Werten zu verdeutlichen. Dabei ist der Künstler nicht eine mahnende (moralische) Instanz, sondern bringt kunstspezifische Haltungen und Handlungsformen ein, durch die Komplexität als Primärerfahrung aufgezeigt und damit Differenzierungsfähigkeit geschaffen wird. Er ist dabei also nicht Produzent und Lieferant objektiver Kunstwerke, sondern aktiv intervenierender Berater.

Für diese Arbeitsweisen sind mit tradiertem Habitus agierende und sich am medienorientierten Werkkanon orientierende Künstler wenig geeignet. In Frage kommen für kritische Kooperationen, um substantielle Ergebnisse zu erwirken, vor allem Künstlerinnen und Künstler, die bewusst prozesshaft arbeiten, deren Arbeit selbstreflexiv angelegt ist und tatsächlich in einer systemischen Perspektive erfolgt.

1 Dieser Text ist eine auszugsweise Vorabveröffentlichung aus John, Ruediger u.a. (Hg.), freundlich behauptet – Gespräche zwischen Kunst und Wirtschaft, Baden-Baden 2006.

2 Ruediger John, 1991.

- 3 Üblicherweise wird in Unternehmen genau an diesen beiden ›Stellschrauben‹ hantiert, anstatt sich der wesentlich komplexeren, systemischen Relationen im wirtschaftlichen Handeln bewusst zu werden.
- 4 Der Begriff ›Kritik‹ wird im Alltag ungenau verwendet. ›Kritisieren‹ wird häufig pauschal als ›negative Äußerungen‹ verstanden, dabei ist ›Kritik‹ (vereinfacht) die Beurteilung, Unterscheidung (Differenzierung), Auseinandersetzung mit Handlungen, Normen, Zielen – was positive und negative Äußerungen umfasst.
- 5 Wirklichkeit ist eine sozial beeinflusste individuelle Konstruktion und damit eine relative Wahrheit. »Die Wirklichkeit ist in Wahrheit eine Wirklichkeit« (D. Granasalis).
- 6 Wie nicht zuletzt einige ›Skandale‹, in denen die Unbildung über die Begriffe ›Wert‹ und ›Werte‹ deutlich wurde, in den Führungsspitzen deutscher Aktiengesellschaften gezeigt haben, ist dies tatsächlich alltäglich.
- 7 Das kritisch-ästhetische Coaching habe ich 1995 im Rahmen der ›Art And Context Initiative‹ definiert und seither weiterentwickelt.
- 8 Das Wort ›ästhetisch‹ wird oft mit ›schön‹ im Sinne von ›gefällig‹ gleichgesetzt, ›Ästhetik‹ (gr. aisthesis) meint aber (vereinfacht) die erkenntnistheoretische, subjektive Untersuchung der Konstruktion und Struktur des Objektes (der Betrachtung), dessen Relation zur Wirklichkeit sowie Bedingungen und Formen der Rezeption.
- 9 Das heißt, Kunst zielt auf unmittelbares Erleben (und die Bildung eines subjektiven Assoziations- und Erkenntnisfeldes), statt auf einen vermittelten, erklärenden ((verbal) rationalisierten) Umgang.
- 10 Der Begriff ›politisch‹ wird hier in Bezug auf ›zoon politikon‹, nicht im Sinne einer Partei- oder Berufspolitik, verwendet.
- 11 Vgl. Ruediger John, 1998.
- 12 Auf eine fundierte Auseinandersetzung mit den Begriffen ›objektiv‹ und ›subjektiv‹ wird, mangels Platz, in diesem Beitrag verzichtet.
- 13 Künstlerische Kommerzialisierungen wie ›Image Management‹ oder ›Visual Management‹ greifen also entschieden zu kurz, da sie sich auf ein spezifisches Medium der Kommunikation konzentrieren und nicht Relationen und Definitionen als Ausgangsbasis wählen.
- 14 In der Wirtschaft ist es gängige Praxis, ›Wissen‹ als ›Rohstoff‹ oder ›Ressource‹ zu begreifen – also in der Tradition der Güterproduktion zu erklären und zu argumentieren. Ein systemisches Verständnis macht jedoch schnell klar, dass wir nicht in einer ›Wissensgesellschaft‹ oder ›Mediengesellschaft‹ leben, sondern in einer ›Kommunikationsgesellschaft‹, in der ›Wissen‹ eine soziale Konstruktion, basierend auf Primärerfahrungen, ist.
- 15 Vgl. Ruediger John, 2002.
- 16 Aktuelle bekannte Beispiele sind die Kampagnen von Louis Vuitton, für deren stereotype Muster der Künstler Takashi Murakami neue Farben ausgesucht hat, die Firma Longchamps, für die die Künstlerin Tracy Emin ihre Beschriftung kommerzialisiert hat oder eine Anzeigenserie der Boston Consulting Group, die sich Bildhintergründe von Künstlern gestalten lässt um darüber ihre Werbeslogans zu platzieren.
- 17 Es hat sich gezeigt, dass inhabergeführte Familienunternehmen mit ihren langfristigen Strategien auch nach klassischen Marktkriterien deutlich bessere Ergebnisse erzielen. Sichtbar wird dieses am neuerdings eingeführten Index GEX sowie der Performance von Aktienfonds, die sich auf solche Unternehmen im Portfolio konzentrieren.

## Bibliographie

John, Ruediger et. al. (eds.), freundlich behauptet - Gespräche zwischen Kunst und Wirtschaft, Baden-Baden 2006

John, Ruediger, Flucht ist Volkssport, Baden-Baden 1991

John, Ruediger, Systemic Art as an Approach for the Aesthetic Worker, in: Scrapbook 1995-1998, New York 1998

John, Ruediger, Glossar n, [sic!] - Verlag für kritische Ästhetik

## Information zur Person

Ruediger John; Austria; betreut als Künstler seit 1995 Unternehmen und Organisationen mit kritisch-ästhetischem Coaching und Consulting; situative, installative, interventionistische, recherche- und publikationsorientierte Arbeiten; definitorische und praktische Arbeiten in künstlerischer Forschung, systemischer Kunst und Transferkunst; zahlreiche Einladungen zu Ausstellungen, Veranstaltungen und Diskursen. Seit 2000 lehrte er als künstlerisch-wissenschaftlicher Mitarbeiter, 2001-03 mit künstlerischem Lehrauftrag ›situatives, installative Arbeiten, Kontextualisierung, Kognition, Mixed-Media‹ an der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, sowie in weiteren Lehraufträgen und Gastlehrveranstaltungen. 2002-03 Lehrstuhlvertretung im Bereich ›Kunst/Kunst- und Designwissenschaften‹ an der Fachhochschule für Gestaltung, Wirtschaft und Technik Pforzheim, seit 2004 u.a. Lehraufträge an der Universität der Künste Berlin. 2003 Mitbegründer der ›Gesellschaft für kritische Ästhetik‹. [http://artrelated.net/ruediger\\_john/](http://artrelated.net/ruediger_john/) und [www.kritische-aesthetik.de](http://www.kritische-aesthetik.de)

Der vorliegende Text ist eine auszugsweise Vorabveröffentlichung von:  
John, Ruediger et al. (2006): freundlich behauptet - Gespräche zwischen Kunst und Wirtschaft, [sic!] - Verlag für kritische Ästhetik, Baden-Baden

Zitate und bibliografischer Verweis unter:  
John, Ruediger: ›Erweiterte Erkenntnisfähigkeit durch kulturelle Kontextualisierung - Der Künstler als Coach und Consultant in Unternehmen‹, Heidelberg/Baden-Baden 2005

erschienen in: Mari Brellochs, Henrik Schrat: ›Raffinierter Überleben - Strategien in Kunst und Wirtschaft‹, Kadmos Kulturverlag Berlin, 2005

© Copyright Ruediger John 2005