

Ein Symposium des Arbeitskreises Kultur im Rahmen der KUNSTSIGNALE 1995

Patriotische Gesellschaft von 1765



# Wenn der Manager vom Künstler lernt

Konzept von Reinhart Schönsee

# Patriotische Gesellschaft von 1765

**Ästhetik  
im Management:  
Corporate Identity  
und Produktion**

**Wenn der Manager vom Künstler lernt**

**Konzept von  
Reinhart Schönsee**

Ein Symposium des Arbeitskreises Kultur  
im Rahmen der KUNSTSIGNALE 1995





Herausgeber:

Patriotische Gesellschaft von 1765, Arbeitskreis Kultur

Trostbrücke 4, 20457 Hamburg

Copyright:

Dr. Reinhart Schönsee, Hamburg

Lektorat/Gestaltung:

Jürgen P. Hellfritz, Hamburg

Herstellung:

Ernst Kabel Druck GmbH, Hamburg

## Disposition

1. „Wenn der Manager vom Künstler lernt.“
2. Ästhetik als Leitwissenschaft der 80er Jahre.
3. Ästhetik als integrales Element der Gegenwart.
4. Phänomenologie des Wandels in Technik (A),  
Naturwissenschaft (B), Gesellschaft (C)  
und Kunst (D).
5. Anforderungsprofile durch CIM.
6. Mentale Struktur und Unternehmens-Ethik.
7. Anforderungskatalog  
der Dritten industriellen Revolution.
8. ‚Asiatische‘ oder ‚abendländische‘  
Unternehmens-Philosophie?
9. Spieltheorie als Element moderner  
Unternehmens-Führung.
10. Der ästhetische Führungsstil als  
Sicherung der Zukunft.



Kunstsignale sind immer auch Signale der Kultur. Haben „Unternehmenskultur“ oder „Corporate Identity“ (CI) ästhetischen Signalcharakter in der Kultur der Gegenwart? Unsere Frage lautet genauer: Ist ein künstlerisches Element notwendige Bedingung moderner Unternehmensführung?

Die „Süddeutsche Zeitung“ (13.7.94) berichtet über eine Installation der Interimgalerie II in München, die der Werbekaufmann Peter Parjaszski angeregt hat: „Er setzt die Kunst auf das hohe Podest und zeigt der Wirtschaft, daß sie nichts dringender benötigt als permanenten Nachhilfeunterricht bei Kunst und Künstlern, wenn sie nicht baden gehen will.“ Ich möchte der Frage der Süddeutschen Zeitung nachgehen, „ob der Mann ein Spinner“ sei. Parjaszski begründet die Parallele zwischen bildender Kunst und Wirtschaft folgendermaßen: „Jeder redet in der Wirtschaft immerzu von ‚Interaktion‘ und ‚Strukturveränderung‘“, doch biete nicht die Wirtschaft, sondern die Kunst das bessere Trainingsprogramm. Sie zeige, „wie Spielregeln verändert werden, wie neue Spielregeln gesucht und geschaffen werden..., um Fluktuationsprozesse am eigenen Leib zu erfahren“: Kunstseminare böten einen privilegierten Zugang für die Umsetzung von Visionen in Wirklichkeit, für den Mut zur Offenheit, Bereitschaft zur Verunsicherung und Flexibilität, die Innovationen erst möglich machen. Die Schlagzeile des Artikels lautet: *„Wenn der Manager vom Künstler lernt“*. **Möglicherweise wird also Ästhetik zu einem Produktionsfaktor in der modernen Wirtschaft zum Beginn des 21. Jahrhunderts.**

Eine Ästhetik, die integraler Bestand postmoderner Industrie wäre, kann nicht mehr im Gegensatz zum gesellschaftlichen Leben stehen, als Erhabenes jenseits der Wirklichkeit. In der Zweiten Moderne standen sich Öffentlichkeit und Privatheit gegenüber, ebenso Kunst und Leben. Zwischen der harten Praxis der Arbeitswelt und der individuellen Welt der Achtung im Bereich bürgerlicher Privatheit hatte die Kunst ihr eigenes Reich des „schönen Scheins“. So konnte Kunst immer auch „Vorschein des besseren Lebens“ sein, um einen Satz Ernst Blochs abzuwandeln. Kunst konnte begriffen werden als Veranschaulichung der „Ganzheit“, welche „die Mode streng geteilt“ hatte, wie Schiller formuliert. Sie blieb aber immer nur „ästhetischer Schein“, der „selig in sich selbst“ ruht. Walter Benjamin nennt diesen Schein der Kunst ihre „Aura“ und spricht demgemäß von „auratischer Kunst“. Diesen Begriff möchte ich im folgenden für die rasche Verständigung beibehalten. – In der Dritten Moderne lösen sich die Grenzen allmählich auf, die Übergänge werden fließend. Kunst wird z. B. zur „Waffe“, wird Therapie, Design, Leiberfahrung und unmittelbares Erlebnis, „happening“. Die Begrenzung von Trivilliteratur und „Hochliteratur“, von „E“- und „U“-Musik, frant aus. Ebenso verliert „Öffentlichkeit“ ihren eindeutigen Raum, weil sich die Arbeitswelt in die Computer-Netze des Privaten einnistet. Damit verliert aber auch die Avantgarde-Kunst ihren bürgerlichen Gegenraum, den sie angreifen und überwinden wollte. Heute saugen offenbar die Museen des 20. Jahrhun-

## „Wenn der Manager vom Künstler lernt.“

1

## Ästhetik als Leitwissenschaft der 80er Jahre.

2



derts die Kunst der Avantgarde auf, und die auratische Kunst entläßt ihre Kreativität in die Lebenswelt und Produktion. Beuys' „erweiterter Kunstbegriff“ versucht, diesen Prozeß zu befördern. Deutlich wurde Ästhetik zu einer Leitwissenschaft der 80er Jahre. Sie wird als „ökologische Naturästhetik“ Alarmsystem für verletztes Leben und sichert dem Individuum die Chance des Authentischen, der Identität. Weil Kunst immer das *Ganze* in die *Erscheinung* stellt, also eine Paradoxie der Vernunft als symbolische Wahrheit aufscheinen läßt, muß auch diese Betrachtung versuchen, das „Ganze“ in den Blick zu nehmen, um das Leitmotiv der Untersuchung zu entfalten. Das kann nur skizzenhaft und in gewagter Reduktion in dieser Kürze geschehen.

## Ästhetik als integrales Element der Gegenwart.

3

Wieso fordert das Ganze der Gegenwart Ästhetik als ein integrales Element? Da erscheint es sinnvoll, sich zunächst über den *Epochenbegriff der Gegenwart* zu verständigen. Die Begriffe lauten „Postmoderne“, „postindustrielles Zeitalter“, „Postmaterialismus“ oder auch „New Age“, „Transklassik“ in der Physik und Ökonomik. Beschreibt man die Epochengrenze aus einem Blickpunkt *ex post*, so wird deutlich, was „endet“: Ende der Massenproduktion, Ende des Fließbandes als strukturbildendes Element. Die „End-of-the-pipe technologies“ erhalten immer deutlicher ein Profil der „Modernisierungsverlierer“. Das „Katalysator-Auto“ ist ein Beispiel für den Versuch, ein Produkt der Zweiten Moderne durch Prothesen „am Ende des Auspuffs“ in die Dritte Moderne zu retten. Zugleich verschwindet die Wirklichkeit als materielle Gewißheit, sie läßt ihre „Hüllen“ zurück als „virtuelle Realität“, im Cyberspace der Computer, als Signale in der digitalen Kommunikation. Es verschwinden die „Sachen“, es erscheinen ihre Symbole in den Netzen der Datenwelt. Erlebnisgesellschaft, Risikogesellschaft, Wertewandel sind soziologische Vokabeln des strukturell Neuen. Eines haben diese Bezeichnungen gemeinsam: Es lösen sich die kausalen Erklärungen zugunsten neuer Theoriewelten auf. Bewußtsein, Geist, Spiritualisierung scheinen das Sein zu bestimmen; *Funktionsbegriffe* werden in *Prozeßformeln* aufgelöst, *Fluktuationsbegriffe* verschlingen *Substanzbegriffe*. In diesem *Zwischenreich* des Fließens zwischen Sein und Bewußtsein hat Ästhetik ihren traditionellen Ort als „Schein“. Es steht zu vermuten, daß sie die Übergänge vermittelt. Saugt die Praxis der Dritten Moderne also die Aura des „schönen Scheins“ ab, so erscheint die Kunst hinter unserem Rücken als Schlüsselement in der Lebens- und Arbeitswelt.



In der Gegenwart hat die Konjunkturkrise die Strukturkrise überlagert und zugleich offengelegt, was in den Prozeßwelten veraltet: Modernisierungsgewinner stehen technologisch, soziologisch und ökonomisch den Modernisierungsverlierern gegenüber. **Gewinner ist möglicherweise derjenige, der das Ästhetische umfassen kann.** – Zu den Verlierern gehören jene, die die „Dritte industrielle Revolution“ nicht mitvollziehen können, bzw. an der „Dritten Moderne“ scheitern. Wer das „Dritte“ bestimmt, muß wissen, was das „Erste“ und „Zweite“ war .

## Phänomenologie des Wandels in Technologie, Naturwissenschaft, Gesellschaft und Kunst.

4

**A** Ich versuche eine Annäherung über die Entwicklung der *Technologie*. Wählen wir den Begriff „Arbeit“ als „Austausch des Menschen mit der Natur unter der Maßgabe knapper Güter“, so wird deutlich, daß anfangs die „erste Natur“ Objekt der Arbeit ist; dann wird eine „geschaffene Natur“ bearbeitet, die als Zivilisation genutzt und kultiviert wird; bis hin zur dritten Stufe der Gegenwart, in welcher sich Menschen mit Menschen austauschen in Kommunikation, Serviceleistungen, deren Arbeit sich in symbolischer Interaktion, nicht mehr im „Schweiße des Angesichts“ vollzieht. – Wählt man das Schema der Leiblichkeit als Erklärung, so ergibt sich, daß Technik den Leib zunächst als Energieträger der Gliedmaßen ersetzt (Dampfmaschine), sich nach innen vortastet in der Zweiten industriellen Revolution (Elektrotechnik), also sozusagen die Neuralstruktur ersetzt, um dann in der dritten Stufe den Kopf digital zu simulieren. Fordismus und Taylorsystem integrieren den Leib in die Kausalität der mechanischen, aber elektrisch gesteuerten Massenproduktion. Der Mensch wird „Rädchen im Getriebe“ (Fließband), er verliert sich an die Maschine. „Verdinglichung“ und „Entfremdung“ sind die treffenden Kennzeichnungen. Die Dritte Moderne nun stellt den Leib wieder frei: Computer lösen ihn ab. Die Technikfolgen greifen einerseits in die Seele, in die Gefühle, andererseits aber wird Entfremdung zu Aneignung von Eigenzeit in selbstbestimmter Arbeitsorganisation; „Verdinglichung“ löst sich von den Dingen. „Körperlichkeit“ wird zu einer Arena der Diskurse; Computeranimation kann den digitalen Schauspieler-Körper erschaffen, Computerbilder werden zu Leibersatz.

**B** Die „Dritte Moderne“ wird zuerst manifest in der *naturwissenschaftlichen Begriffsbildung*, die den Paradigmenwechsel zu fassen sucht im Übergang von der Physik der zeitlosen Zeit zur Naturwissenschaft irreversibler Prozesse: Chaosforschung (Prigogine), Spieltheorie (Eigen), Mandelbrot-Mengen (selbstabbildliche, dissipative Strukturen), Eigenzeiten (Cramer). Das „Anthropische Prinzip“ (Dicke/Carter/Breuer) stellt den Menschen versuchsweise als Ziel des Kosmos ins Zentrum des „Subjekts Erde“. Die Forschung knüpft also in gewisser Beziehung, nämlich in dem Geistprimat ästhetischer Betrachtung, an die bekannten Worte Goethes an (in „Winckelmann und sein Jahrhundert“): „Wenn die gesunde Natur des Menschen als ein Ganzes wirkt, wenn er sich in der Welt als in einem großen, schönen, würdigen und werten Ganzen fühlt, wenn das



harmonische Behagen ihm ein reines freies Entzücken gewährt, dann würde das Weltall, wenn es sich selbst empfinden könnte, als an sein Ziel gelangt aufjauchzen und den Gipfel des eigenen Werdens bewundern.“ Leibniz kommt wieder zu Ehren, und die Frage, ob das Wesen Erde sich nicht durch das Bewußtsein des Menschen selbst betrachte, ist längst nicht mehr sonderbar. – Dieser Paradigmenwechsel vollzog sich, wenn man die Publikationsdaten der entscheidenden Forschungsergebnisse beachtet, Ende der 60er Jahre.

C Parallel dazu erfuhr die westliche Gesellschaft einen fundamentalen Bruch in der *Wertstruktur*: Die „68er“ lösten Hierarchien auf, veränderten die Triebstrukturen, hinterfragten Autoritäten, machten also die „Hierarchien flach“, und vor allem: Sie stellten das marktwirtschaftliche, kapitalistische System, wie es sich aus der Zweiten industriellen Revolution entwickelt hatte, grundsätzlich in Frage. Die Kapitalismuskritik auf marxistischer Grundlage war schon damals brüchig, weil das Wertgesetz in der Dritten industriellen Revolution immateriell zu fassen gewesen wäre, und ein ökologisch-ästhetischer oder „weicher“ Ansatz der Lösung gar nicht gesucht wurde. Ökonomisch wird diese Übergangszeit gekennzeichnet durch die Steuerungsversuche nach Angebot- und Nachfrage- theorie, welche sich in der „Stagflation“ verbissen, durch die „Ölkrise“, die Auflösung des Systems von „Bretton Woods“, also durch eine *Verflüssigung* der Devisenmärkte. In den verschiedensten Bereichen der Gesellschaft findet man die Auflösung „fester“ Strukturen. Dem „floating“ in der Wirtschaft entspricht „Fluxus“ in der Kunst; die Physik entwickelt *Prozeßbegriffe*. Diese Ansätze bereiten den Strukturwandel vor, der gegenwärtig als Strukturkrise erlebt wird. Die Wirtschaft nimmt von diesen Vorgängen durchaus Elemente auf: Anfang der 70er Jahre beherrscht die Diskussion um die Mitbestimmung die betriebliche Organisation, ein „anthropisches Prinzip“ wird in Ansätzen sichtbar; zugleich bilden sich erste Formen der Selbstorganisation und des Teamworks in der Produktion aus: „Job enrichment“, „Job rotation“, „Job enlargement“ sind die Begriffe der neuen Arbeitsorganisation, die bezeichnenderweise in den 80er Jahren völlig in den Hintergrund treten. Wie in der 68er-Bewegung, die im Grunde aus den Paradigmen der Zweiten industriellen Revolution ihre Kritik entwickelte, fand auch in der Industrie damals nicht der qualitative Sprung in die Dritte Moderne statt: Die computergestützte Leitungstechnik war noch nicht systemprägend. Die Manager der sog. „Schlüsselindustrien“ sahen auf Gewinne, nicht in die Zukunft. Die Industriegewelt erzeugte noch nicht wie heute eine kulturelle und symbolische Eigenwelt, die im Zusammenhang mit der Strukturkrise gleichsam zu einer Selbstaufklärung zwingt. Die Technikfolgen führen in erster Linie zum entscheidenden Sprung in die Wertewelt, die man „postmateriell“ nennt, weil sie letztlich nicht materiell motiviert ist wie Lohn, Leistung, Status und Besitz. Das Schlagwort der Zweiten Moderne: „Zeit ist Geld“, wird in der Dritten Moderne zum Motto: „Ein Zeitkonto haben, ist Lebensqua-



lität“. Ganz konsequent aus diesen Bedingungen entwickelt sich das Konzept moderner Unternehmenskultur und das Projekt der „Corporate Identity“. **Nur das Management, das die Selbstaufklärung seiner Mitarbeiter zuläßt und fördert, wird die innere Motivation erreichen, die computergesteuerte Maschinen verlangen.**

**D** Die *Kunstentwicklung* bietet „cum grano salis“ bezeichnende Parallelen: Als Fords erstes T-Modell vom Band lief, entstand das erste abstrakte Bild. Die Zweite Moderne setzt um das Jahr 1910 in allen Bereichen der Schönen Kunst analog zu den oben beschriebenen Prozessen ein; wenn sie auch oft aus esoterisch-spirituellen Impulsen der Künstler erwuchs, so setzte sie objektiv-strukturell doch um, was die Tayloristische Technik bot: Analytische Auflösung, Integration des Leibes in Strukturen, Funktionen überlagern die Inhalte. Daneben und zugleich: „Schrei und Bekenntnis“ als Ausdruck der Verluste im Prozeß der Verdinglichung. – Diese Kunst ist immer noch „auratisch“, bis sie im Sog der neuen Medien und populärer Kultur sich auflöst im Happening, in Installationen, in das Fest als ekstatisches Ereignis, also in den Anfängen der 70er Jahre. Immer weniger sind Material und kunsthandwerkliche Technik und Tradition der Künste entscheidend, immer mehr geht der Trend vom Werkpol zum Subjekt, zum Rezipienten, der von seinem Pol aus das Kunstwerk in kreativer Selbstemanzipation miterschaffen muß. Zugleich entzieht sich diese Kunst immer mehr der traditionellen Vermarktung. Die „Fett-Ecke“ (Beuys) ist nicht mehr zur Ware zu machen. – Auch die soziologische Wandlung entspricht diesen Prozessen: Die kritische Öffentlichkeit der Eliten in der Klassengesellschaft, die die auratische Kunst genießt oder verachtet, wandelt sich zur „nivellierten Mittelstandsgesellschaft“ Ende der 50er Jahre; das „Ende des Proletariats“ zeigt sich an, bis die 80er Jahre eine diversifizierte Wertegesellschaft entwickeln, zerfallen in Milieus über einem neuen soziologischen Modell der Privilegienwelten und den festgeschriebenen Feldern neuer Armut. – Die 80er Jahre gleichen von rückwärts betrachtet zunächst einem „Neobiedermeier“: Ein Schleier der Ordnung, ein Wille zu musealen Sammlungen, zu Rekommerzialisierung der Kunst und der Einstellung des „Enrichissez vous“ überlagern den revolutionären Prozeß, der erst am Ende als Strukturkrise (auch auf dem Kunstmarkt) ins Offene tritt. Zu Beginn versammelt die Ausstellung „Westkunst“ (1981) die auratischen Werke in „bleierner Zeit“ (Hölderlin). **Der „Hang zum Gesamtkunstwerk“ (1983) nimmt die Ganzheitsmodelle der Naturwissenschaften analog auf und könnte seine Metamorphose in der Dritten Moderne im „ganzheitlichen Unternehmen“ finden, das seine Unternehmenskultur als „Corporate Identity“ ästhetisiert.**

Als die Computer sichtbar in das Arbeitsleben einziehen, also den Leib von der Arbeit lösen, entdecken die Großen der „Neuen Wilden“ die Leiblichkeit der Plastik (Lüpertz, Baselitz); die Biennale Venedig '84 wählt das Thema „Skulptur im 20. Jahrhundert“. Parallel erscheinen Untersuchungen zur Sprache des Körpers im Text, zur Auferstehung des Leibes im Akt



des Lesens, zu Schrift und Körperlichkeit. Das „Haut-Ich“ (Anzieu) wird entdeckt. Eine neue Sinnlichkeit entfaltet sich kulturell und in den „Erlebnisräumen“, die Verfahren vor die Sachen stellen. Die „Agonie des Realen“ (Baudrillard, 1978) führt zu einer „Ästhetik des Verschwindens“ (Virilio, 1980): Hier ist das Postmaterielle und der Wegfall klarer Bezugsgrößen in der Erlebnisgesellschaft schon klar benannt. Während sich aber einerseits der Kunstbegriff auflöst, führt der „New Spirit of Painting“ (London 1981) die „Neuen Wilden“ zu internationaler Anerkennung. „Deutsche Kunst“ wurde zum Großereignis in der Staatsgalerie Stuttgart 1986. Dieser „Neue Geist“ holt die Kunst wieder in den Werkpol zurück, gibt dem Bild wieder eine „Wand“, vermittelt den auratischen Schein, der sich nun auch wieder bestens verkaufen läßt.

Wir stoßen also auf *drei gegenläufige Bewegungen*: Kunst führt einmal zurück in den Offenbarungscharakter der Werke, ist einer traditionellen Rezeption fähig und ist entsprechend auch traditionell verkäuflich. Eine zweite Form, jene des ekstatischen Festes, geht in den 80er Jahren ein in die „Neuen sozialen Bewegungen“, in die „Bürgerkultur“, in die „civic culture“ der Lebenswelt; ein dritter Sektor saugt Teile des Subjektpols in sich auf, weil er erkannt hat, daß die Wiederentdeckung des Menschengestes in der Arbeitswelt als „human capital“ einer Motivation und Innovation bedarf, die in der Dritten industriellen Revolution die Zukunft sichert. **Damit erscheint die typische Triade der klassischen Ästhetik, wie sie sich aus Kants Kritiken entfaltet, am Ende der 80er Jahre analog in der Firmenstruktur: Ethik, Rationalität und Subjektivität kombinieren sich als „Wirtschaftsethik“, computergestütztes Management und „anthropisches Prinzip“ zur „Corporate Culture“.** Aus diesem Gesamtprozeß möchte ich den ästhetischen Faktor im folgenden gesondert in den Blick nehmen.

## Anforderungsprofile durch CIM.

5

Die „Dritte industrielle Revolution“ könnte mit dem Kürzel „CIM“ technologisch treffend benannt werden; sie nutzt Computer systemisch. „Computer Integrated Manufacturing“ verbindet u. a. computerunterstütztes Konstruieren, Steuern des Fertigungsprozesses, Planung, Qualitätssicherung und numerische Steuerung der Werkzeugmaschinen (NC-Maschinen). Im Unterschied zur tayloristischen Massenproduktion erlaubt CIM eine flexible Fertigung, die „just-in-time“ nach Bedarf und abgestimmt auf Kundenwünsche produziert. Das traditionelle „Bringeprinzip“ wandelt sich in ein „Holen-Prinzip“. Faktorkombinationen, Materialflüsse, Prozeßorientierung verlangen eine Umstellung von der Schiebelogik zur Ziellogik. Das Produkt wird zunehmend in seinen „immateriellen“ Faktoren erfahren, weil es als Leistungsbündel sozusagen in einer ganzheitlichen Flußorientierung entwickelt wird. Nur eine hochentwickelte Vernetzung aller Informationen kann die Regelkreise funktionsfähig halten. Die eher ablauforientierte Betriebsmittelplanung wird ersetzt durch eine engpaßorientierte Leitung; alle Prozesse müssen kompatibel sein und harmonieren. – Bei automatischer, robotergestützter



Fertigung sind die Stillstandszeiten entscheidend: **Der Kontrolleur der Monitore muß an der Disharmonie der Fließbilder der möglichen Fehlerquelle begegnen** und dann mit einem großen Reservoir von Skills die Fehler finden und beheben können. Wenige, aber vorzüglich ausgebildete Mitarbeiter mit hohen Gehältern kontrollieren und steuern die Abläufe. Weil der Kapitalkoeffizient hoch ist, sind die Löhne dennoch relativ gering; zugleich sind sie wegen ihrer Höhe untauglich, materiell, also von außen, zu motivieren. Entsprechend wandelt sich das Anforderungsprofil an die Mitarbeiter ebenso wie deren Motivation und Werteverhalten.

Ich hebe einige Anforderungen heraus, die ästhetische Relevanz haben möchten: Mitdenken können, Kernarbeitszeiten ausfüllen, Selbstorganisation, Innovation durch eigene Kreativität befördern, kommunikative und soziale Kompetenz im Team besitzen, in Arbeitsinseln individuell entscheiden, dabei aber die Organisationsstruktur intelligent übersehen und bewahren können. Wer vernetzt in Arbeitsinseln selbständig die Arbeit erbringt, muß seine Eigenzeit mit den Betriebszeiten harmonisieren, aber auch mit Muße umgehen können. Seine Alternative lautet nicht mehr: „Haben oder Sein“, sondern beide Gesichtspunkte sind wenigstens gleichgewichtig. Leistung und Lust stehen in einem ausgeglichenen Verhältnis. Weil die Hierarchien flacher werden, ist Karriere und Status zweitrangig gegenüber selbsterfüllter Arbeit. All' das allerdings auf einem hohen, materiellen Sockel. Gesellschaftliche Prozesse der Individualisierung, der Milieubildung und Prägung durch Werteinseln wachsen in die Betriebswelt, bzw. werden durch die Technikfolgen erzeugt. Dezentrale Organisation setzt Vertrauen voraus. Partizipation und Teamgeist stehen über Autorität und Macht. Loyalität zum Betrieb zeigt sich eher in der Kritik und Zulassung von Kritik als im Anpassungsverhalten. Flexibilität im „re-engineering“ sind Folgen des neuen Denkens. In der mentalen Struktur sitzt der Impuls der Motivation. Der abstrakte Umgang mit Symbolen verlangt eine Fähigkeit zur Generalisierung neben solidem fachlichen Können. Das mittlere Management gerät in die Krise, weil sich seine Entscheidungskompetenz durch den Einsatz der Software auf die Computer verlagert. **Urteilen und Entscheiden steht vor Sammeln und Rechnen.**

Vor allem braucht der Mitarbeiter eine Ich-Identität, die ihm erlaubt, seine Persönlichkeit nicht im Betrieb aufgehen zu lassen, um gerade den „Überschuß“ dem Betrieb zur Verfügung zu stellen. Wieder stoßen wir auf das ästhetische Paradoxon: Ich muß ein Wertepolster und ein entscheidendes Element der Persönlichkeit vor dem Arbeitsprozeß bewahren, um sie gerade als intuitives Moment, in der offenen Situation der Entscheidung, in die Arbeitswelt zurückzugeben. Hier liegen Parallelen zum Bildungsbegriff, wenn Bildung das ist, was übrig bleibt, wenn man vergißt, was man gelernt hat. **Kenntnisse sind gut, entscheidend sind Erkenntnisse.** Das alles klingt nach „Schöner neuer Gegenwelt“ (Mark Siemons) und ist tatsächlich in eine totalitäre Welt der Kontrolle umkehrbar. Denn jeder Tastendruck ist meßbar. Wer diese Umkehr aber versucht, vernichtet den

## Mentale Struktur und Unternehmens- Ethik.

6



entscheidenden Gewinn für die Produktivitätssteigerung: Die innengeleitete Motivation. Die Entlohnungssysteme erfahren entsprechend eine totale Umstellung. Das Akkordsystem fällt weg, die Aufgaben werden interdisziplinär von Arbeitsteams verteilt und an die Entscheidungsträger delegiert, wo der Entscheidungsdruck anfällt. Stellenbeschreibungen werden offener als früher, wenn sie nicht gar ganz wegfallen. Bezeichnenderweise sind mittlere Betriebe die Vorreiter, weil sie weniger „Krawattensilos“ zu knacken haben. Dabei steigen Innovationsfreudigkeit, Sensibilität und Verantwortung für Qualität, Selbstbewußtsein der Mitarbeiter deutlich an. Bei einer durchschnittlichen Kapitalausstattung pro Arbeitsplatz, die dreieinhalb Mal so hoch liegt wie 1960, ist es selbstverständlich, daß der Mensch als Mitarbeiter und Partner, nicht als Faktorgröße allein gefragt ist. Seine „innere Kündigung“ brächte einfach Gewinneinbußen. Die Gefahren liegen auf der Hand: Wenn über 12 Millionen Deutsche am Bildschirm arbeiten, schieben sich die „Cyberwelten“ zwischen den Menschen und seine Realitätserfahrung; erlebbare, gefühlte Wirklichkeit wird immer mehr entzogen; Selbstentwurzelung, Verlust des Körpergefühls können die Folgen sein. Die Persönlichkeit wird an die Sozialform des Unternehmens abgegeben, weil man die „Identität ohne Rest“ einbringen muß. Solche Mitarbeiter sprechen dann von sich als Produkt: „Ich wurde bei der Firma X entwickelt.“ Ästhetik ist ein Kriterium, den „Überschuß“ zu bewahren. Der Arbeitnehmer „ohne Rest“ gerät in Orientierungskrisen, seine Ortlosigkeit führt zu Sinnkrisen, zu Lebenskrisen, weil er sein Zentrum an den Betrieb verliert. Somit produziert die Dritte industrielle Revolution auch eine industrialisierbare, soziale Realität. Das Zeitkonto zuhause kann zur gefühlsausbeutenden Bedrohung nichtgetaner Arbeit werden. Wer leistet die Bewahrung der Person?

Die knappste Ressource der Dritten Moderne ist „Sinn“. Die traditionellen Sinnstifter, also z.B. Kirchen, Schulen, Universitäten, kollektive Ideologien, fallen aus. Wer diese Sinnlücke besetzen kann, wird die politische Macht und zugleich die sozialen und ökonomischen Strukturen beherrschen.

**Corporate Identity, Unternehmens-Ethik und Corporate Design sind auch Antworten der Organisation, diese Lücke zu füllen, indem sie versuchen, eine Identitätsstiftung im dezentralen Betrieb zu schaffen; sie sind durchaus eine produktive Funktion und Folge der computergesteuerten Arbeitstechniken.**



Versucht man, den „springenden Punkt“ zu treffen, auf den alle Maßnahmen, die mit CIM oder „just-in-time“ umschrieben werden, führen, so ergibt sich: „human capital“ wird zum Träger der Dritten industriellen Revolution, gewinnt „Gestalt“ als Anforderungsprofil. Folgendes Persönlichkeitskonzept rückt ins Zentrum:

- Individuelle Entfaltungschancen
- Sicherung der Ich-Identität
- Stabilität trotz Flexibilität in multifunktionalen Rollen
- Kreativität
- Innovationsfähigkeit
- Kritikbereitschaft, begründet auf postmateriellen Werten.

Arbeit in kleinen Einheiten verlangt:

- Selbstorganisation
- Kontext-Intelligenz (also die Fähigkeit z. B. bei Relais-Funktionen Information und Symbole in Kommunikation umzusetzen).

Gerade in offenen Systemen, die prozeßorientiert geführt werden, sind die Springpunkte, die „Engpässe“ oder Stillstände typischer Focus der Wahrnehmung. Bei Verzweigungskatastrophen, bei grundsätzlicher *Paradoxie* der Entscheidungslagen, nämlich zukunfts- und zeitorientiert, nicht vergangenheits- und raumorientiert zu arbeiten, ist der Umgang mit dem Unvorhersehbaren selbstverständlich. Nur die „irrationalen“ Werte der Persönlichkeit, nämlich Intuition, Inspiration, Phantasie, Spielfähigkeit, sichern die personale Identität und verlangen sie, um die „Verunklärung“ des Systems als Chance zu begreifen. Innovation heißt, Gleichgewichtslagen zu stören, Ungleichgewichte, chaotische Strukturen, zuzulassen, um die Struktur in Spielzyklen, in fraktalen Größen, wieder als Ordnung zu fassen. In einem Referat für Führungskräfte in Frankfurt sagt Ervin Laszlo, Mitglied des „Club of Rome“: „Man muß das Chaos wollen.“

Das „Neue Management“ greift also die Elemente moderner Naturwissenschaft auf: Chaostheorie, Spieltheorie, die Theorie selbstschöpferischer Systeme (Varela), das „Anthropische Prinzip“, und verbindet sie mit soziologischen Erkenntnissen: Risikogesellschaft (Beck), Individualisierung, Erlebniswelten (Schulze) und Ich-Identität (Erikson). Die Klassen- und Schichtengesellschaft der Massenproduktion wird zur Milieu-Gesellschaft in der Insel- und Teamproduktion. Geographisch: Regionalismus und Globale Welt überlagern sich und stützen einander: Als „Triade“ im Weltzusammenhang der postmateriellen Wirtschaft. **Der ästhetische, kreative Blick kann diese Phänomene als Ganzheit überblicken und verstehen.**



## **„Asiatische“ oder „abendländische“ Unternehmens-Philosophie?**

**8**

Natürlich nehmen in den 80er Jahren die Schulungsmaßnahmen zu, die geeignet sind, „Persönlichkeit“ im abendländischen Kontext der Ästhetik zu entwickeln. Geisteswissenschaftliche Themen kommen auf, Geisteswissenschaftler bewähren sich als erfolgreiche Manager, haben überhaupt wieder Marktchancen im Führungsbereich. Blickt man auf die Themen, so ist eine esoterische Ausrichtung nicht zu verkennen: „Tao“-Prinzip, „Management by love“ (Gerken), „Intuitions-Management“ (Drucker), Ganzheitlichkeit (R. Mann): All' diese Vorschläge sind im Grunde eine Reformulierung des neuen, naturwissenschaftlichen und soziologischen Paradigmas für die Unternehmenspraxis unter Nutzung des „New-Age“-Vokabulars. Sie lösen aber das abendländische Persönlichkeitsbild auf, das im Bildungskanon der deutschen Klassik, des englischen Gentleman-Ideals, des Uomo Universale, Cortegiano oder Gentil'homme formuliert wurde, zugunsten östlicher Konzepte: Tao löst Individualität auf, Zen geht kreativ mit Muße um, findet das Zentrum aber durch mystische Auflösung des Ich-Kerns. „Kamban“ und „Kaizen“ verlangen Unternehmensloyalität bis zur Selbstaufgabe: das „Japanische Konzept“ konnte in Europa als Zielkonzept der 80er Jahre zu Anfang sehr wohl akzeptiert werden, weil es hier ersteinmal um Auflösung verkrusteter Strukturen ging. Ich glaube aber, daß sich das abendländische Ich-Konzept, wie es sich seit der Renaissance mit allen zeitgemäßen Wandlungen herausgebildet hat, für die Zukunftstechnologien besser bewähren wird, weil es die Management-Forderungen nach Ich-Identität besser absichert. Was „Tao“, „New Age“, als „Überschuß“ bieten, nämlich in Analogien zu denken, das Offene im Nicht-Tun zuzulassen, all' das bietet das abendländische Konzept des Ästhetischen in einer kulturellen Einbettung, die auf längere Sicht für die Bewältigung der Dritten Moderne der fruchtbringendere Weg sein dürfte. Sloterdijk findet dafür die schöne Wendung: Sich als „Selbstfindling“ zu entdecken.

## **Spieltheorie als Element moderner Unternehmens-Führung.**

**9**

Der erweiterte Kunstbegriff holt, wie gesagt, den auratischen Charakter, den die Museumskunst der Avantgarde verliert, paradoxerweise in die postmaterielle Industriewelt. Künstlerisches Tun in der Alltäglichkeit der „freien Akademie“ wird Schulung für den Übergang der Epochen. Das spezifisch „Ästhetische“ läßt sich am klarsten mit den traditionellen Formeln auratischer Kunst benennen.

Auf der Hand liegt *Schillers* Theorie der „ästhetischen Erziehung des Menschen“. Schiller setzt bekanntlich die Philosophie der drei großen Kritiken Kants um in eine ästhetische Anthropologie mit einem politischen Ziel. Im Zeitalter des Epochenumbruchs der Französischen Revolution möchte er einen Weg weisen, wie gewaltfrei von einem Zustand der Kausalität, der „Not“, in einen Zustand der Freiheit zu gelangen sei. Freiheit und Notwendigkeit sollen sich durchdringen als „Freiheit in der Erscheinung“, Zufall und Gesetz sollen sich symbolisch verbinden in der „schönen Gestalt“: Diese ist als Erscheinung in der Gesellschaft die „Persönlichkeit“, die „Anmut und Würde“ besitzt und zuläßt. Um also von einer Industrieproduk-



tion der Kausalität und Funktion, die den Mitarbeiter eher „spartanisch“ im Sinne Schillers formiert, zur Dritten Moderne zu führen, die Funktionen in Prozesse wandelt, den Mitarbeiter im Sinne Schillers also eher „athenisch“-demokratisch behandeln sollte, braucht es ästhetische Praxis, um Neurosen, Gewalt, Widerstände im Betrieb zu überwinden. Analog zu Gerkens „Geist“-Management, aber auf anderer Grundlage, formuliert Schiller: Er suche einen „Ausgang aus der materiellen Welt und einen Übergang in die Geisterwelt.“ Die „höchste Stupidität“ (also: Fords Fließbandarbeit) und der „höchste Verstand“ (also: Taylors Rationalität) „haben darin eine gewisse Affinität miteinander, daß beide nur das *Reelle* suchen“ (Schiller). Parallel dazu suchen wir das „Postmaterielle“ als Handlungskompetenz im Epochenumbruch. Hier sollen im Betrieb flache Hierarchien „Freiheit geben durch Freiheit“ (Schiller). Schon Schiller sieht, daß es gilt, ein „Paradoxon“ zu lösen. Die Forderung, eine reale Gestalt wahrzunehmen trotz Monitor-Welten, leistet die Schulung der ästhetischen Sinne, Gefühle, „Empfindung“. Schillers Handlungsbegriff ist hochaktuell: das *Spiel*. Der berühmte Satz, der Mensch „ist nur da ganz Mensch, wo er spielt“, heißt in einer Kompetenzbeschreibung für das Management im CIM: Nur wer selbstgesetzte Regeln beachtet, Hyperzyklen im Sinne der Spieltheorie übersieht, wer also Zufall und Notwendigkeit im Engpaß der Not aus Intuition der Vernunft im entscheidenden Moment begreift und also Harmonie der Fließbilder und Prozesse aus unübersichtlichen Strukturen erwartet und morphologisch weiter entwickelt, dieses „Genie“ des Spiels ist postmaterieller Manager und Virtuoso des CIM!

Für den Zeitgeist bezeichnend und eine gute Stütze unserer Betrachtung ist die Tatsache, daß man gerade jetzt einen Spieltheoretiker (Prof. Reinhard Selten) mit dem Nobelpreis für Wirtschaft ausgezeichnet hat. Das ästhetische Moment dieser Theorien, die in den USA ja schon länger und auch in populären Büchern zur Darstellung gekommen sind, liegt möglicherweise im Begriff des „Gleichgewichts“. Denn die Theorie möchte erklären, wie nichtkooperative Marktteilnehmer, also Konkurrenten, in einer unübersichtlichen Marktsituation, zwar gegeneinander arbeiten, aber dennoch auf den Zustand eines Gleichgewichtes hinwirken. Natürlich ist die Theorie als Erklärung mathematisierbarer Strategien nicht ästhetisch konzipiert. Dennoch sind Gleichgewichtslagen Kern der klassischen ästhetischen Theorie, wie sie Kant oder Piaget für mentale Strukturen entwickelt haben. Mit Kants ästhetischer Theorie, die er in seiner „Kritik der Urteilskraft“ darlegt, läßt sich die *Urteilsstruktur* bei der Fähigkeit, Prozesse des „just-in-time“ umzusetzen und zu steuern, treffend beschreiben, so daß deutlich werden kann, wieso die Rückführung chaotischer Strukturen ins Gleichgewicht einen ästhetischen Charakter haben kann. Kant zeigt, wie die Welt des Verstandes (der Kausalität) mit der Welt der Vernunft (der Prozeßwelt, die Ethik und Subjekt in ihre Theoriebildung mit einbeziehen muß) in eine Urteilsbeziehung gebracht werden kann. Die Gewißheit des „freien Spiels der Verstandeskräfte“ versichert uns ein freudiges Gefühl: Das Gefühl des Ästhetischen. Eine sympathische Offenheit



liegt vor. Die Logik des Verstandes ist bereit, ihre totalitären Netze über die Phänomene zu spannen als Begriffswelt, hält aber noch inne. Die Intuition der Vernunft bietet sich als freie Schaltstelle an, so daß Ideen und Begriffe in einer kausalen Chance, doch unter Wahrung des Prozeßcharakters, in ein freies Spiel geraten. Die formale Zielgerichtetheit hat noch keinen Zweck, und doch tritt gerade in dieser Offenheit das „Fünklein“, das „Ich-Bin“ in Erscheinung. Wenn das Transzendente ins Offene tritt, dann ist jener Moment fühlbar, den wir „schön“ nennen. – Die Begriffe ließen sich leicht durch Analogien in die Philosophie des „New Age“ übersetzen. – Entscheidend für diesen Ansatz und seine Realitätstauglichkeit scheint mir zu sein, daß er die europäische Rationalität, die produktive Technik und Kapitalismus entwickelte, nicht beiseite stellt, die Ich-Kultur integriert und damit der Persönlichkeitsbildung, um die es hier geht, wohl viel besser entspricht. **Kants Vernunftswelt, das Reich der Ethik und Ideen, bildet sich aus in der Unternehmenskultur. Kants Verstandeswelt, die die Zweite industrielle Revolution steuerte, muß prozeßfähig werden im Urteil der Mitarbeiter: Unternehmens-„Kultur“ ist darum Forderung der Dritten Moderne.** Sie entspricht dem Spielbegriff, der zwischen Produktionssystem und Persönlichkeitssystem der Mitarbeiter vermittelt. Ästhetik ist die entscheidende Kategorie der Gestaltung. Das harmonische Spiel aller Betriebsabläufe ist ein Indiz für die optimale Stufe. Ein Druckereileiter wird z. B. am harmonischen Klang der Maschinen, den er als „schön“ beschreibt, genau die Verfahrenstufe erkennen, die für das Ganze optimal ist. Zwar gibt es in dieser „ästhetischen Stufe“ immer noch einen „Überschuß“, ein Moment des „Spiels“; doch würde er die Maschine hochfahren „ohne Rest“, so würden sich unschöne Brüche einstellen: Entweder im Papiereinzug, in der Motivation, in der Materialfestigkeit etc. Auf der Ebene der Personalführung wäre Unternehmenskultur als „Freiheit in der Erscheinung“, wie sie Schiller kennzeichnet, wahrnehmbar. Die Mitarbeiter werden sich nicht in harter Konkurrenz verletzen, sondern im freien Spiel der Teamarbeit vernetzen. Gerade die Offenheit im Leistungsmuster sichert die Motivation und Kreativität, die das Management der Dritten Moderne verlangt. Auch hier gilt es, den ästhetischen „Überschuß“ zu bewahren.

## **Der ästhetische Führungsstil als Sicherung der Zukunft**

10



Zwei Bedenken stellen sich ein: Flache Hierarchien verunsichern das Management, schaffen Existenzangst, weil sie das Selbstbild kränken können. In dieser Situation ist die psychische Disposition nicht zu verkennen, in mystische Fluchtwelten auszubrechen. „Tao“ und „New Age“ wären als Indizien der Managerdämmerung (Damolin) zu deuten, die als Flucht- und Heilswelten nur die Krise überstehen lassen, nicht aber tatsächliche Modelle der Steuerung bieten. – Auch die „kalten Ritter“, wie sie „Der Spiegel“ (10.10.94) nennt, jene Manager, die den ästhetischen Führungsstil nicht beherrschen, sind Verlierer der Moderne: Sie flüchten in Omnipotenzphantasien, in Neurosen oder Arbeitsleistung „ohne Rest“, können nicht innengeleitet motivieren und führen.

Ferner tauchen ästhetische Kulturmodelle bisher immer dann auf, wenn Epochenkategorien, Referenzmodelle alter, traditionaler Eliten oder Wirtschaftsformen verschwinden. Die Ästhetisierung der Industrie könnte also auch ein Indiz für die Krise sein, also eher alexandrinische Prozesse begleiten als Untergang und Übergang. Ästhetik wäre dann Indikator für den Verfall, für die Eliten im Moment des Verlierens: Der Märkte und der Zukunftstechnologien. Dieses Phänomen könnte man den „Buddenbrook“-Effekt nennen. Und so, wie Thomas Mann den Zerfall einer Familie auslaufen läßt im Typus des Ästhetikers, des Künstlers, lief die Zweite industrielle Revolution aus in Ästhetik plus Faschismus in Deutschland (vgl. Th. Manns „Doktor Faustus“).

Ich glaube aber, Gründe geboten zu haben, die es wahrscheinlich machen, **daß in der Dritten industriellen Revolution Ästhetik integraler Bestandteil der Produktion sein wird.** Denn zum erstenmal hat das ästhetische Bewußtsein zentrale Bedeutung als Produktionsfaktor, weil es Prozeßwelten in unübersichtlichen Situationen optimal integrieren kann.

Das hat politische und soziale Konsequenzen, die überhaupt noch nicht aufgearbeitet sind. Etwa 30% unserer Gesellschaft können aufgrund ihrer intellektuellen und kulturellen Voraussetzungen diesem Anforderungsprofil genügen. Unsere „Zwei-Drittel“-Gesellschaft kehrt sich also um: Ein Drittel würde postmaterieell mit den Privilegien der Modernisierungsgewinner leben. Zwei Drittel wären strukturell arbeitslos und fielen politisch auf die Muster zurück, die Auslaufmodelle der Zweiten industriellen Revolution waren. Wer durch Mediennutzung sein Körperschema verliert, wird gewaltbereit, weil er zwischen Realität und Schein nicht unterscheiden kann und in Gewalt den Körperpanzer sucht, der ihm kulturell abhandengekommen ist. Politisch erzeugt die ungebremste Dritte Moderne ihre eigene Auflösung: Rechtsradikale Sehnsüchte, totalitäre Sinnsuche. Die Modernisierungsverlierer stellen das, was sie zerstört, aus in ihrem Körperschema („Skinheads“). Sie können nicht das „Schöne“ zulassen als Gefühl, sondern suchen Gewalt, oder flüchten in Sinnstiftungen des „falschen Scheins“: der Medien. Sie brauchen außergeleitete Ideologien des strukturellen Faschismus als Körper-Rüstung und Regulation ihrer gefährdeten Ich-Auflösung. Unternehmenskultur hat auch die gesellschaftspolitische Aufgabe zu beachten, Menschen aus ihren Verletzungen zu helfen.

**Die Frage ist, ob der ästhetische Manager auch das soziale Mitleid für das Du, die soziale Markthilfe und Solidarität leisten wird, um mehr als nur ein Drittel unserer Gesellschaft in die neue Epoche hinüberzunehmen.**

Schiller hatte diese Hoffnung. Sie kann Praxis werden, wenn die Dritte Moderne ihre Mitglieder zu Zeitgenossen macht. Sie muß in die Chance ästhetischer Ich-Bildung genauso investieren wie in die Zukunftstechnologien. Die ästhetische Erziehung des Menschen wird nicht kostenneutral sein, doch sichert sie die Zukunft.



## Literatur

- Affermann, Rudolf: Made in Europa. Gestalten mit Führungskultur. Straube Vg. Erlangen. Bonn. Wien 1991.
- Ammelburg, Gerd: Organismus Unternehmen. Econ Vg. Düsseldorf. Wien. New York. Moskau. 1993.
- Anzieu, Didier: Das Haut-Ich. Suhrkamp Vg. Frankfurt a. M. 1991.
- v. Bandemer, (Hrsg.): Anthropozentrische Produktionssysteme: Die Neuorganisation der Fabrik zwischen „Lean Production“ und „Sozialverträglichkeit“. Leske u. Budrich Vg. Opladen. 1993.
- Baudrillard, Jean: Agonie des Realen. Merve Vg. Berlin. 1978.
- Beck, Ulrich: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Suhrkamp Vg. Frankfurt a. M. 1986.
- Berger, Peter L.: Sehnsucht nach Sinn. Campus Vg. Frankfurt a. M. New York. 1994.
- Bleicher, Siegfried u. Jürgen Stamm (Hrsg.): Fabrik Zukunft. VSA-Vg. Hamburg. 1988.
- Böhme, Gernot: Für eine ökologische Naturästhetik. Suhrkamp Vg. Frankfurt a. M. 1989.
- Böhme, Hartmut: Natur und Subjekt. Suhrkamp Vg. Frankfurt a. M. 1988.
- Bolz, Norbert: Die Welt als Chaos und als Simulation. W. Fink Vg. München. 1992.
- Breuer, Reinhard: Das anthropische Prinzip. Meyster Vg. Wien. München. 1981.
- Breuer, Stefan: Die Gesellschaft des Verschwindens. Junius Vg. Hamburg. 1992.
- Cramer, Friedrich: Chaos und Ordnung. Insel Vg. Frankfurt a. M. u. Leipzig. 1988.
- Cramer, Friedrich: Der Zeitbaum. Insel Vg. Frankfurt. 1993.
- Damolin, Mario: Manager Dämmerung oder Die Spiritualisierung der Ökonomie. Fischer Vg. Frankfurt a. M. 1990.
- Drucker, Peter F.: Die ideale Führungskraft. Econ Vg. Düsseldorf. Wien. New York. 1993.
- Drucker, Peter F.: Die postkapitalistische Gesellschaft. Econ Vg. Düsseldorf. Wien. New York. Moskau. o. J. (1993).
- Eigen, Manfred und Ruthild Winkler: Das Spiel. Pieper Vg. München. Zürich. 8. Aufl. 1987.
- Erikson, Erik H.: Identität und Lebenszyklus. Suhrkamp Vg. Frankfurt a. M. 13. Aufl. 1993.
- Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Chaos-Management: Neuorientierung der Unternehmensführung? Tagungsbericht. Österreichischer Controllertrag 1991. Service Vg. Wien. 1992.
- Feyerabend, Paul: Wissenschaft als Kunst. Suhrkamp Vg. Frankfurt a. M. 1984.
- Gerken, Gerd: Geist: Das Geheimnis der neuen Führung. Econ Vg. Düsseldorf. Wien. New York. 1991.
- Gerken, Gerd: Management by Love: Mehr Erfolg durch Menschlichkeit. Econ Vg. Düsseldorf. Wien. 1993.
- Gerken, Gerd: Manager... die Helden des Chaos: wenn alle Strategien versagen. Econ Vg. Düsseldorf. Wien. New York. Moskau. 2. Aufl. 1993.
- Goetz, André: Abschied vom Proletariat. Rowohlt Tb. Vg. Reinbek bei Hamburg. 1983.
- Hauschildt, Jürgen: Innovationsmanagement. Vahlen Vg. München. 1993.
- Helfert, Mario: Wertewandel, Arbeit, technischer Fortschritt, Wachstum. Bund Vg. Köln. 1986.
- Hommerich, Brigitte und M. Maus, U. Creusen: Die Chance Innovation. Gahler Vg. Wiesbaden. 1993.
- Jahrmarkt, Manfred: Tau-management: een effectieve methode om een holistisch manager te worden. Service Vg. Cothen. 1990
- Jantsch, Erich: Die Selbstorganisation des Universums. DTB Vg. München. 3. Aufl. 1986.
- Kern, Werner: Industrielle Produktionswirtschaft. Poeschel Vg. Stuttgart. 5. Aufl. 1992.
- Klossowski, Pierre, G. Bataille, M. Blanchot, G. Deleuze, M. Foucault u.a.: Sprachen des Körpers. Merve Vg. Berlin 1979.
- „Kursbuch“ 43: Arbeitsorganisation – Ende des Taylorismus? Rotbuch Vg. 1976.
- Ladensack, Klaus: Kreativität im Management. Sauer Vg. Heidelberg. 1992.
- Lay, Rupert: Über die Kultur des Unternehmens. Econ Vg. Düsseldorf. Wien. New York. 1992.
- Lean production: Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? In: Gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit einem Managementkonzept. Eine Dialogtagung der Hans-Böckler-Stiftung und der IG Metall. Frankfurt a. M. 30.6. u. 1.7.1992. Nomos Vg. Baden Baden. 1992.
- Lenk, Hans und Matthias Masing: Wirtschaft und Ethik. Philipp Reclam jun. Vg. Stuttgart 1992.
- Mann, Rudolf: Das ganzheitliche Unternehmen. Heyne Vg. München. 1988.
- Maturana, Humberto R. und Fr. J. Varela: Der Baum der Erkenntnis. Scherz Vg. Bern. München. Wien. 1987.
- McMillan, John: Games, Strategies and Managers. Oxford Univ. Press. Oxford. 1992.
- Mittmann Josef: Identitätsorientierte Unternehmensführung: der Identitätswandel von Unternehmen als Steuerungsproblem für die Unternehmensführung. Haupt Vg. Bern. Stuttgart. 1991.
- Neuberger, Oswald und Ain Kompas: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Heyne Vg. München. 1993.



- Ottomeyer, Klaus unter Mitarbeit von M. Wieser: Prinzip Neugier. Einführung in eine andere Sozialpsychologie. Roland Asanger Vg. Heidelberg. 1992.
- Peters, Tom: Kreatives Chaos. Die neue Management-Praxis. Hoffmann u. Campe Vg. Hamburg. 1988.
- Piaget, Jean: Der Strukturalismus. Walter Vg. Otten und Freiburg i. B. 1973.
- Piore, Michael J. und Charles F. Sabel: Das Ende der Massenproduktion. Fischer Vg. Frankfurt a. M. 1989.
- Prigogine, Ilya und I. Stengers, S. Pahaut u. M. Serres: Anfänge. Merve Vg. Berlin. 1991.
- Prigogine, Ilya und I. Stengers: Dialog mit der Natur. Piper Vg. München. Zürich. 5. Aufl. 1986.
- Ritskes, Rients R.: Zen für Manager. Aus d. Niederl. von G. F. Kreibel. Diederichs Vg. München. 1993.
- Rötzer, Florian: Digitaler Schein. Ästhetik der elektronischen Medien. Suhrkamp Vg. Frankfurt a. M. 1991.
- Runge, Joachim H.: Schlank durch Total Quality Management. Strategien für den Standort Deutschland. Campus Vg. Frankfurt a. M. New York. 1994.
- Schaeffer, Michael und Anita Bach (Hrsg.): Neues Bewußtsein – neues Leben. Heyne Vg. München. 1988.
- Schönsee, Reinhart: Subjekt Erde. Naturphilosophische Anregungen zu klimaschonendem Handeln. Institut für Lehrerfortbildung. Hamburg. 1991.
- Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Campus Vg. Frankfurt a. M. New York. 1992.
- Sennett, Richard: Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. S. Fischer Vg. Frankfurt a. M. 1983.
- Sloterdijk, Peter: Weltfremdheit. Suhrkamp Vg. Frankfurt a. M. 1993.
- Steger, Ulrich: Future Management. Fischer Vg. Frankfurt a. M. 1992.
- Stratemann, Ingrid: Kreatives Krisenmanagement. Campus Vg. Frankfurt a. M. New York. 1994.
- Turnheim, Georg: Chaos und Management. Manz Vg. Wien. 1993.
- Warnecke, Hans-Jürgen: Revolution der Unternehmenskultur. – Das Fraktale Unternehmen. Springer Vg. Berlin. Heidelberg. New York. London. Paris. Tokio. Hongkong. 2. Aufl. 1994.
- Wheelwright, Steven C. und Kim B. Clark: Revolution der Produktentwicklung. Campus Vg. Frankfurt a. M. New York. 1994.
- Virilio, Paul: Ästhetik des Verschwindens. Merve Vg. Berlin 1986.
- Vision und Wirklichkeit: Prognosen, Perspektiven und Positionen zur aktuellen Zukunft der Marketingkommunikation. Präsentiert von w.u.v. und Süddeutsche Zeitung. Süddeutsche Zeitung Vg. (1993).

