



WILHELM FINK

NEU

GIEßEN

R MEHR  
ZEIGEN

HG.  
ELFIE MIKLUTZ  
WILHELM BERGER

Elfie Miklautz · Wilhelm Berger (Hg.)

Neugier  
mehr zeigen

Wilhelm Fink

Mit freundlicher Unterstützung des Austrian Science Fund (FWF)  
Projekt AR 75

Umschlagabbildung:  
Jacopo Asam

#### 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.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Dies betrifft auch die Vervielfältigung und Übertragung einzelner Textabschnitte, Zeichnungen oder Bilder durch alle Verfahren wie Speicherung und Übertragung auf Papier, Transparente, Filme, Bänder, Platten und andere Medien, soweit es nicht §§ 53 und 54 UrhG ausdrücklich gestatten.

© 2017 Wilhelm Fink Verlag, ein Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc.,  
Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd, Singapore;  
Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland)

Internet: [www.fink.de](http://www.fink.de)

Einbandgestaltung: Jacopo Asam  
Printed in Germany  
Herstellung: Brill Deutschland GmbH, Paderborn

ISBN 978-3-7705-6065-3

## Inhalt

ELFIE MIKLAUTZ, WILHELM BERGER Neugier zeigen <i>Eine Einleitung</i> .....	9
ELKE BIPPUS Praktiken der Neugier <i>Die Verbindung von curiositas und studiositas</i> .....	21
Zufall oder nicht? <i>Auf der Suche nach dem Unvorhersehbaren</i> HANS-JÖRG RHEINBERGER IM GESPRÄCH MIT ELFIE MIKLAUTZ .....	43
ELFIE MIKLAUTZ Betreten verboten <i>Auf die Grenze des Sagbaren zeigen</i> .....	65
Produktive Störungen <i>Vom Charme uneinlösbarer Versprechen</i> FLORIAN DOMBOIS IM GESPRÄCH MIT WILHELM BERGER UND ELFIE MIKLAUTZ .....	85
JULIAN KLEIN Die Gier nach Neuem und Unbekanntem <i>Vom Spiel mit dem Möglichen</i> .....	95
ANDREA ROEDIG Ist doch wahr ... <i>Liebe als Erkenntnisraum</i> .....	121
EVA MEYER Filmfeminismus .....	133
Von Sinnen PASQUALE GAGLIARDI IM GESPRÄCH MIT ELFIE MIKLAUTZ UND ADREIS ECHZEHN .....	149

MICHAELA OTT	
Neugier zeigen .....	175
<i>Eine ästhetisch-epistemische Herausforderung</i>	
BAZON BROCK	
Die Einheit von Zeigen und Weisen als Form der Erkenntnis ..	193
WILHELM BERGER	
Brennende Neugier	
<i>Über Fragen der Methode</i> .....	205
Autorinnen und Autoren .....	231
ADREIS ECHZEHN	
Bilder zwischen den Zeilen	

## Von Sinnen

PASQUALE GAGLIARDI IM GESPRÄCH  
MIT ELFIE MIKLAUTZ UND ADREIS ECHZEHN

Ein Besuch in der *Fondazione Giorgio Cini* in Venedig, die in dem weitläufigen ehemaligen Benediktinerkloster San Giorgio Maggiore auf einer eigenen Insel der Lagune untergebracht ist. Dort treffen wir Pasquale Gagliardi, den Generalsekretär der Stiftung. Seine berufliche Laufbahn veranschaulicht exemplarisch, wie konsequentes Verfolgen persönlicher Neugier neue Wege bahnt – sei es in der wissenschaftlichen Forschung, der Organisationsberatung und -weiterbildung oder der Leitung kultureller Einrichtungen.

Von 1986 bis 2010 war Gagliardi Professor für Organisationssoziologie an der *Università Cattolica* in Mailand und von 1977 bis 2004 Leiter des *Istituto di Studi Direzionali* (ISTUD; ein Institut für Management-Studien) in Stresa. Im Januar 2002 wurde er zum Generalsekretär der *Fondazione Giorgio Cini* ernannt. Zu seinen bedeutendsten Errungenschaften für die Stiftung zählen:

- a) die Einrichtung einer neuen Kunstgeschichtsbibliothek im ehemaligen Dormitorium des Klosters nach dem Entwurf von Michele De Lucchi;
- b) die Gründung des Internationalen Vittore Branca-Zentrums für das Studium der italienischen Kultur – mit einem auf der Insel errichteten Wohnheim bietet das Zentrum jungen ebenso wie erfahrenen Wissenschaftlern die Möglichkeit, auf der Insel San Giorgio zu wohnen und zu forschen, in einer Umgebung, die zur Reflexion und zum interdisziplinären Austausch anregt;
- c) die Einführung einer Reihe neuer kultureller Projekte, darunter insbesondere die *Dialoghi di San Giorgio*, jährlich abgehaltene Treffen, bei denen sich Experten verschiedener Disziplinen und Berufe über Fragen von großer politischer, sozialer und kultureller Relevanz austauschen.

Gagliardi hat systematisch sozialwissenschaftliche Analysen in zeitgenössischen Organisationen durchgeführt und so dazu beigetragen, dass sich „Organisationsästhetik“ als eigenständiger Bereich der Organisationsforschung etablieren konnte.

Nach einer siebenminütigen Bootsfahrt von der Piazza San Marco aus begrüßt Herr Gagliardi die Besucher in der Stille des Klosters und

freut sich darauf, einige „seiner“ Schätze zu zeigen. Er führt uns zu einem abgelegenen kleinen Saal, wo er einlädt, eine Melodie auf dem alten Flügel zu spielen, die vielleicht vom Renaissancegemälde an der gegenüberliegenden Wand inspiriert ist.

In seinem Büro in einem anderen Trakt, mit Blick auf die Lagune und über das Wasser auf San Marco, erwähnt er beiläufig, dass Beethoven diesen Flügel zum Komponieren benutzte. Dann fängt die Unterhaltung an.

----

*Was uns verbindet, ist das Interesse, Erkenntnisse über Unerwartetes, Unwahrscheinliches, Unmögliches und Unaussprechliches zu erlangen. Es scheint sich dabei um eine besondere Art der Neugier zu handeln, die in wissenschaftlichen Forschungsprozessen normalerweise ausgeschlossen oder zumindest stark reglementiert wird.*

Dem stimme ich uneingeschränkt zu. Wissenschaft bedeutet normalerweise, logisches und analytisches Denken anzuwenden, während wir von einer anderen Form der Erkenntnis sprechen, die sich durch die Sinne erschließt und nicht durch das Denken. Dieses Wissen entsteht durch sinnliche Erfahrungen und ist, wie ich finde, viel wichtiger und relevanter als das analytische Wissen. Was wir analytisch erfassen ist nur ein kleiner Teil dessen, was wir unbewusst erfahren, ohne zu wissen, was wir wissen. Denn wir erwerben diese Erkenntnis durch Hören, Sehen, Riechen und Berühren, also durch Erfahrungen, die grundsätzlich ästhetisch sind. In meinem Essay *Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life* schildere ich ausführlich, dass ästhetisches Erleben nicht auf eine Erfahrung reduziert werden kann, die als Kunst definiert oder als schön beschrieben wird:

„Meiner Ansicht nach beinhaltet ästhetische Erfahrung grundsätzlich:

1. Wissen: Sinnliches Wissen (im Unterschied zu intellektuellem Wissen), häufig unbewusst oder implizit und unsagbar, d.h. nicht übersetzbar in Sprache.
2. Handlung: Expressive, zweckfreie Handlung, die sich durch Impulse und eher durch ein Gefühl als ein Ziel leiten lässt [...]
3. Kommunikation (nichtsprachlich), die dazu führen kann, dass expressive Handlungen – oder die aus diesen Handlungen entstehenden Artefakte – zu einem Objekt sinnlichen Wissens werden

und damit zu einer Möglichkeit, bestimmte Gefühle oder unaussprechliches Wissen weiterzugeben und zu teilen.“<sup>1</sup>

In der *Fondazione Giorgio Cini* beschäftigen wir uns besonders stark mit diesen Dimensionen und ihrem Zusammenspiel. Normalerweise verbinden wir die Vorstellung von Wissenschaft und Forschung mit analytischem Denken, aber wir können auch von performativem Handeln lernen. Was wir dabei lernen, kann allerdings normalerweise nicht in Worten erklärt werden, weil es grundsätzlich unsagbar ist. Ein Beispiel: Wir organisieren jedes Jahr die *Dialoghi di San Giorgio*. Jeder Dialog beschäftigt sich mit einem bestimmten Thema, zu dem wir zwölf bis vierzehn Personen einladen, die aus vielen verschiedenen Ländern, Kulturen und wissenschaftlichen Disziplinen kommen. Hier haben sie das erste Mal Gelegenheit, sich miteinander auszutauschen. Sie sprechen nicht mit Leuten, mit denen sie sich normalerweise austauschen und mit denen sie ein gemeinsames Vokabular haben. Sie reden mit Leuten, die aus anderen Welten kommen, andere Sprachen sprechen und einen anderen Blick auf die Realität haben. Es ist meist ziemlich schwierig, einen Anfang zu finden, aber wenn es soweit ist, stellen die Beteiligten plötzlich fest, dass sie Dinge ‚sehen‘, die sie vorher nicht wahrgenommen haben. Jeder *Dialogo* beginnt mit einer Eröffnungsveranstaltung, die eine ästhetische Erfahrung bietet. Diese schafft ein Klima, eine Atmosphäre, in der Menschen anfangen können, ihre ‚Erfahrung zu teilen‘ bevor sie ihre ‚Ideen teilen‘. 2010 veranstalteten wir zum Beispiel einen Dialog über die Beziehung zwischen Ökologie und Theologie (*Protecting nature or saving creation? Ecological conflicts and religious passions*), bei dem wir die folgenden grundlegenden Fragen diskutierten: Können Religionen und unterschiedliche Theologien uns helfen, mit der ökologischen Krise fertig zu werden, die wir gegenwärtig erleben? Wir hatten Theologen verschiedener Konfessionen, Ökologen, Soziologen, Philosophen, Ökonomen und Anthropologen an unseren Tisch gebeten. Zur Eröffnung wurde das Werk *La creation du monde* von Darius Milhaud aufgeführt, das von afrikanischen Schöpfungsmythen inspiriert ist. Nachdem ich das Programm des Dialogs vorgestellt hatte, hielt der Patriarch von Venedig, Kardinal

---

1 Pasquale Gagliardi, „Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life“, in: *The Sage Handbook of Organization Studies*, ed. by Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence, and Walter R. Nord, London 2006, S. 701-724, hier S. 702 (eigene Übersetzung).

Angelo Scola, eine anregende Rede über die Entwicklung verschiedener Schöpfungstheologien in der christlichen Tradition. Danach folgte eine Aufführung der letzten Sätze von Gustav Mahlers *Das Lied von der Erde*. Ich erinnere mich, dass viele Teilnehmer am Ende dieser Eröffnungsveranstaltung sagten, dass sie sich nach dieser ‚gemeinsamen ästhetischen Erfahrung‘ stärker bereit fühlten, miteinander ‚Ideen auszutauschen‘.

Ich kann Ihnen noch ein weiteres Beispiel nennen: Wir veranstalten Seminare zur Alten Musik, das sind Workshops für professionelle Musiker. Dabei dreht sich alles um die Frage: Was kann ich vom Auftreten lernen? Was bedeutet es, vor Publikum zu spielen? Die Teilnehmer proben und proben und proben und versuchen zu verstehen, was passiert, wenn sich etwas verändert (So ist es gut: Warum ‚geht‘ es jetzt und vorher nicht?).

Zum Abschluss des Workshops geben sie in der Regel ein Konzert, zu dem der Seminarleiter eine musikwissenschaftliche Frage stellt. Zum Beispiel lautete die Frage bei einem Seminar über Solisten von Knabenchören aus Paris und Venedig im 18. Jahrhundert: „Was ist der Unterschied zwischen Knaben, Mädchen, Männern und Frauen, die singen? Wir müssen nur vergleichen. Lassen Sie uns die gleiche Arie hören, gesungen von einem Knaben, einem Mädchen, einem Mann und einer Frau, und wir werden versuchen, die Unterschiede zu verstehen.“ Die Zuhörer verstanden; sie waren schockiert von der Melancholie des singenden Knaben, weil der Junge wusste, dass er seine Stimme verlieren würde. Es war unglaublich.

Das besondere Merkmal der kulturellen Strategie unserer Stiftung ist, dass sie der ‚sinnlichen Erfahrung‘ (die sich auf das kollektive Unbewusste bezieht) eine so hohe Relevanz einräumt. Ich denke, sinnliche Erfahrung ist viel wichtiger als das, was wir intellektuell beherrschen können. Dennoch wurde sie vernachlässigt. Dieser Punkt ist mir immer schon besonders wichtig gewesen. Als wir anfangen, Stimmungen zu erforschen – was schließlich als „anthropologischer Ansatz der Organisationsforschung“ bezeichnet wurde – versuchten wir zu verstehen, worüber Menschen normalerweise nicht sprechen, weil es Teil ihres kollektiven Unbewussten ist. Eine der grundsätzlichen Annahmen dieses Ansatzes ist, dass es viel wichtiger ist, zu beobachten, zuzuhören, zu riechen und zu berühren als Fragen zu stellen: Mithilfe der Sinne kommt man über die deklarierten Glaubenssätze hinaus und kann versuchen zu begreifen, was die ‚wahren‘ Grundwerte einer sozialen Gemeinschaft sind.

*Bei Ihren Untersuchungen von Organisationen haben Sie Ihre Neugier auf Formen sinnlichen Wissens gerichtet, derer sich die Menschen nicht bewusst sind. Um diese Dimensionen zu erfassen, haben Sie neue Konzepte entwickelt, die helfen, das Leben einer Organisation zu verstehen. Was haben Sie herausgefunden?*

Ich interessiere mich für Räume, Objekte im Raum und die Art und Weise, wie sie körperlich erfahren werden. Eines der Konzepte, die ich entwickelt habe, war die Idee der *sensory maps*, weil alle nur über *cognitive maps* sprachen. *Sensory maps* existieren weder im Geist noch im Körper, sondern wirken im Zusammenspiel der Sinne mit einer kulturellen und/oder materiellen Umgebung. Jede Umgebung ermöglicht bestimmte Erfahrungen und keine anderen. Sie erlaubt es uns, einige Dinge zu tun, aber nicht andere, und sie lässt bestimmte Wahrnehmungen zu und keine anderen. Die selektiven Stimuli (visuell, akustisch, olfaktorisch, taktil), die durch den jeweiligen Lebensraum vermittelt werden, lehren uns, unsere Sinne auf unterschiedliche Weise zu nutzen und einige Erfahrungen als möglich, erfreulich, bereichernd zu erachten anstatt als unerfreulich und frustrierend. Mit anderen Worten, es kommt auf die materielle ‚Landschaft‘ an, die bewusst oder unbewusst gemäß der gegebenen kulturellen Muster geschaffen wird. Was ist der Unterschied zwischen der Sprache der Landschaft und der Sprache der Worte? Die verbale Botschaft ist Propaganda, sie ist ein Konzept oder eine Idee, die sich, kaum in die Welt gesetzt, in Luft auflöst, während die materielle Landschaft ihre Botschaften unbewusst und permanent, mit der Kraft der Trägheit der Objekte aussendet. Hier in der Stiftung gibt es ein schönes Beispiel: Die neue Bibliothek wurde mit einer außerordentlichen Aufmerksamkeit für Details, Materialien, Formen und ihre Wahrnehmung entworfen. Sie vermittelt eine Empfindung des Wohlbehagens und der Schönheit, an der alle Besucher teilhaben – etwas, das sie fühlen, aber nicht vollständig und rational erklären können.

Wie ich in meiner Einleitung des Buches *Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape* zeige, spielte die Untersuchung des materiellen Umfelds in der Organisationstheorie und der Erforschung von Organisationskulturen lange nur eine marginale Rolle. Der Hauptgrund für diese Vernachlässigung ist die Tendenz, das kognitive Paradigma auch bei der Erforschung von symbolischen Aspekten der Organisation anzuwenden. Die Untersuchung von Organisationskulturen sollte sich aber nicht nur auf ‚ontologische‘ (Logos) und deontologische (Ethos) Elemente beschränken, sondern auch sinnliche und ästhe-

tische (Pathos) Aspekte berücksichtigen, weil die Artefakte einer Organisation das Pathos einer Organisationskultur repräsentieren und vermitteln. Sie formen die Aktivitäten einer Organisation und dokumentieren und reflektieren ihre sozialen und kulturellen Dynamiken. Ich möchte eine Stelle aus dem erwähnten Buch zitieren, um einen kurzen Einblick in die von mir entwickelten Konzepte zu geben:

„Artefakte konstituieren ein konkretes Element der sozialen Struktur und sind von allen materiellen und symbolischen Grenzen, zwischen denen sich die Akteure bewegen und die sie versuchen zu verändern und zu manipulieren, am unmittelbarsten wahrnehmbar. [...]

Die materielle Umgebung beeinflusst das Verhalten der Akteure, weil sie ihre sinnliche Erfahrung selektiv steuert und strukturiert. [...]

Die Vielfalt der assoziativen und reaktiven Fähigkeiten, die Menschen in einer spezifischen Umgebung erwerben, ist ein wichtiger Teil des sogenannten impliziten oder informellen ‚Wissens‘. [...]

Diese Vielfalt wird in *sensory maps* übersetzt, die in dem dynamischen Zusammenspiel der Sinne mit einer spezifischen materiell-kulturellen Umgebung aktiviert werden. [...]

Organisationskulturen tendieren dazu, ihre Grundannahmen und ihre besondere Art des Empfindens (Pathos) in der von der Organisation geschaffenen Umgebung zu verdinglichen. [...]

Materielle Artefakte und die Organisation von Räumen sind weniger empfänglich für die Neigungen sozialer Erwünschtheit als andere kulturelle Formen, und eher geeignet, die vorhandenen kulturellen Themen und die Spannungen aufzudecken, die beim ständigen Bemühen der Akteure entstehen, soziale Realität zu schaffen und zu formen. [...]

Artefakte können vor allen anderen Dingen die Grundmetapher aufdecken, die die kulturelle Ordnung und ihre Übersetzung in eine Organisationsstruktur erklären. [...]

Die von der materiellen Umgebung aufgenommene und vermittelte Grundmetapher neigt dazu, ein konkretes multi-sensorisches Bild zu sein, das gleichzeitig widerspruchsfreie Muster von Assoziation und Reaktion aktiviert.<sup>2</sup>

Artefakte sind demnach der Schlüssel für den privilegierten Zugang zu den sinnlichen und ästhetischen Dimensionen einer Organisation.

2 Pasquale Gagliardi, „Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life“, in ders. (ed.), *Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape*, Berlin/ New York 1990, S. 3-38, hier S. 32 (eigene Übersetzung).

*Könnten Sie uns ein wenig mehr darüber erzählen, auf welchem Weg Sie zu Ihren Erkenntnissen gelangen?*

In meiner Feldforschung gibt es viele Beispiele dafür, wie wir den ‚Kern‘ einer Organisationskultur zu erfassen versuchen. In einem Fall etwa ging es um eine Fabrik, die wie eine belagerte Burg wirkte, räumlich isoliert. Der Vorstandsvorsitzende hatte mich als Berater engagiert und das Problem folgendermaßen formuliert: „Meine Leute schauen nicht hinaus.“ Er meinte damit, dass sie nicht auf den Markt, die Umwelt, die Konkurrenz usw. schauen würden. Wir stellten fest, dass das gesamte Gebäude so in sich geschlossen war, dass die Mitarbeiter nur ins Innere schauen konnten. Dort gab es einen zentralen Platz, auf dem die Statue des Gründers stand. Wenn man von seinem Arbeitsplatz nach vorne blickte, sah man nur ein weiteres Büro des gleichen Unternehmens – alles war vollständig isoliert. Wie kann man da hinaus schauen? Die Fabrik erzeugte Haushaltsgeräte, und die Mitarbeiter stellten alle Einzelteile selbst her, weil man niemandem sonst vertraute. Sie befanden sich in einer eigenen, geschlossenen Welt, in der sie nur sich selbst vertrauen konnten. An diesem Beispiel wird deutlich, wie die Grundmetapher einer Organisationskultur – in diesem Fall die Festung – die räumliche Umgebung formt und wie diese Umgebung die Menschen und deren Sicht auf die Welt beeinflusst. Aus dem hermetischen Raum wurde so ein hermeneutischer.

Ich kann Ihnen noch ein weiteres Beispiel geben: Der Kunde war in diesem Fall ein wichtiges Unternehmen der Unterhaltungsindustrie. Das Unternehmen bestand aus mehreren Geschäftsbereichen, die jeweils für eine bestimmte Unterhaltungsform zuständig waren. Zusätzlich gab es eine besondere Abteilung, die die Geschäftsbereiche in allem unterstützte, was Informationssysteme und digitale Technologien betraf. Diese Abteilung unterschied sich vollkommen von den anderen: Hier arbeiteten ausschließlich Leute mit technischen Kompetenzen, hauptsächlich Ingenieure, die sich vollständig auf ihr analytisches Denken verließen. Sie versuchten Rationalität und Methode in eine Welt zu bringen, die von Emotion, Improvisation und Spiel dominiert war. Sie fühlten sich sehr ‚anders‘ als alle anderen, die in dem Unternehmen arbeiteten, und sie schafften es nicht, gut mit ihren ‚Klienten‘ zurechtzukommen. Wie gingen sie mit dieser Situation um? Sie schufen sich ihr eigenes räumliches Umfeld, das sich komplett von den anderen Büros im Unternehmen unterschied. Ich bitte meine Forscher immer, sich Notizen zu machen, wenn etwas passiert, das sie überrascht und das sie nicht erklären können, um später noch einmal

genauer hinzuschauen. Einer meiner Forscher kam also zu mir und sagte: „Heute morgen ging ich zur Toilette und bemerkte eine Schlange mit Sekretärinnen, die darauf warteten, sich die Zähne putzen zu können. Es war elf Uhr vormittags und ich fragte die Sekretärinnen, warum sie sich die Zähne putzen wollten, und sie antworteten: ‚Weil wir Tee getrunken haben‘.“

Am nächsten Tag war ich neugierig herauszufinden, wo diese Toilette sei, weil es keinerlei Hinweis darauf gab. Ich fragte jemanden: „Wo sind die Toiletten?“ – „Dort.“ – „Warum gibt es kein Schild für die Toilette?“ – „Weil schmutzige Dinge versteckt werden müssen.“ Daraufhin entwickelte sich langsam die Hypothese, dass ‚Reinheit‘ die Grundmetapher sein könnte, die die Kultur dieser Abteilung erklärt: Gefühle sind schmutzig, Rationalität ist rein. Bei dieser Art von Untersuchung kann man, wenn man Glück hat, jemanden finden, den ich den ‚sensiblen Typen‘ nenne; jemanden, der mehr als andere in der Lage ist, diese tief verankerten Gefühle oder internalisierten kulturellen Haltungen offenzulegen, ohne dass diese durch sozial erwünschte, rationale Erklärungen gefiltert wurden. Wenn ich so jemanden finde, kann ich ganz direkt fragen, wie z.B.: „Wenn Sie sich selbst definieren sollten, wie würden Sie sich beschreiben?“ Der Typ in der besagten Abteilung antwortete: „Wir sind eine Gruppe weißer Angelsachsen in einer Welt von *dirty Niggers*.“ Ich fragte weiter: „Worin liegt der Unterschied zu den anderen?“, und er antwortete: „Schauen Sie, zwei Drittel der anderen Mitarbeiter in der Firma sind geschieden oder leben getrennt, wir sind alle ordentlich verheiratet, ohne jegliche Probleme.“ Man kann erkennen: die Ordnung, die Reinheit, die Regularität und gleichzeitig das Gefühl, anders und überlegen zu sein. Diese Definition der eigenen Identität im Vergleich und im Gegensatz zur Identität ihrer ‚Klienten‘ kann die Schwierigkeiten in der Beziehung zu den anderen Geschäftsbereichen im Unternehmen erklären. Der Leiter der Abteilung erzählte mir, dass sie alles versucht hätten, um die Beziehungen zu den anderen Unternehmensbereichen zu verbessern: „Sie sind unsere Klienten, wir sind ihre Dienstleister. Wir möchten ihnen nur helfen, mit ihren technischen Mitteln klar zu kommen.“ Ich habe nachgehakt: „Was haben Sie dafür getan?“, und er antwortete: „Wir haben eine Broschüre zusammengestellt, in der wir unsere Dienste vorstellen und erklären, wer wir sind.“ Auf der Titelseite dieser Broschüre waren zwei Computer abgebildet. Sie kennen sicher Michelangelo *Die Erschaffung Adams* mit den beiden Fingern, die sich berühren. Anstelle der Finger waren zwei Computer abgebildet. Ich fragte daraufhin: „Wer ist hier Gott, Sie oder der Klient?“ – „Natürlich wir“, war die Antwort. Sie sehen, darin liegt der Sinn verborgen, er kommt

ans Licht. Nur um die wirklich schöne Geschichte zu Ende zu bringen: Als ich meinen Abschlussbericht fertigstellte, versuchte ich, das zu erklären. Die Frage der Auftraggeber war, warum sie so viele Mitarbeiter verloren, und ich antwortete, weil ihre Führungskräfte sich weigerten, mit den Leuten zu reden, weil sie sich weigerten, über Gefühle und Probleme zu sprechen. Sie redeten nur über rationale Dinge. Also sagte ich: „Sie sollten Ihren Führungskräften sagen oder beibringen, dass sie ihre Aufmerksamkeit auf die physischen und emotionalen Aspekte ihrer Zusammenarbeit richten müssen“, und der Abteilungsleiter antwortete: „Das ist sehr interessant, aber ich denke, das ist wirklich übertrieben. Das ist nicht wahr, absolut nicht wahr.“ Zwei Monate später rief er mich an: „Ich muss zugeben, dass Sie recht hatten. Das Unternehmen will eine neue Krankenhaus-Serie produzieren und im Gespräch mit den Mitarbeitern äußerten diese, dass die Räume, die einem Krankenhaus am meisten glichen, unsere sterilen Büros seien.“ Auch andere hatten also diesen Eindruck, die Büros wurden als ‚desinfizierte‘ Räume wahrgenommen. Ich habe jetzt vielleicht etwas weit ausgeholt, aber ich wollte damit zeigen, warum es so wichtig ist, auf die Gestaltung der materiellen Umgebung zu achten: Sie kann unerwartet tief verankerte kulturelle Werte und Haltungen ans Licht bringen.

*Wer also das „Unternehmens-Pathos“, wie Sie es in Ergänzung zum Unternehmens-Logos und -Ethos nennen, verstehen möchte, sollte so etwas wie eine unbewusste Sensitivität mitbringen. Die wirkliche Herausforderung scheint aber zu sein, ästhetische Erfahrungen und intellektuelles Wissen im Ergebnis des Forschungsprozesses zusammenzubringen. Wie gelingt Ihnen die Verbindung? Ist das Vorgehen im Forschungsprozess mehr von der Art „mal schauen“, ist es eine Form der Intuition oder etwas, das einfach auftaucht und sich zeigt? Oder gibt es spezielle Methoden, die Sie anwenden?*

Natürlich sind Intuition, ein offener Geist und die Fähigkeit, das Unerwartete zu akzeptieren, entscheidend. Es ist kein Zufall, dass ich das Wort *curiosity* so mag. Man muss aber die Voraussetzungen dafür schaffen, damit das Unerwartete passieren kann. Es gilt also Methoden anzuwenden, mit denen Emotionen und sinnliches Wissen erfassbar sind. Ebenso wesentlich ist es, den Wechsel zwischen sinnlichen und intellektuellen Erfahrungen zu planen und die Forscher entsprechend zu instruieren. Ich möchte die Frage nach der Erfassung der sinnlichen Dimension von Organisationen gerne mit einem Zitat aus einem Dialog zwischen Sherlock Holmes und Doktor Watson aus Arthur Conan Doyles *Tal der Angst* beantworten:

„[...] die Mittel der Wissenschaft sind bei weitem noch nicht erschöpft. Ich glaube, ein Abend allein in diesem Arbeitszimmer würde mir schon sehr weiterhelfen.“

„Ein Abend alleine!“

„Ich beabsichtige, jetzt gleich dort hinzugehen. [...] Ich werde mich in dieses Zimmer setzen und abwarten, ob seine Atmosphäre mich inspiriert. Ich glaube an den *genius loci*. Sie lächeln, Freund Watson. Na, wir werden ja sehen.“<sup>3</sup>

Das ist mein Ausgangspunkt. Man muss sich einfach von der sinnlichen Erfahrung überwältigen lassen, aber nicht so stark, dass man selbst einer von jenen wird, die man untersucht. Es gibt den entscheidenden Moment, in dem einem der Unterschied noch klar ist und man fähig ist, zu verstehen. Länger darf man nicht verweilen. In der anthropologischen Forschung wird gefordert, man müsse lange, lange, lange am zu untersuchenden Ort bleiben. Ich denke da anders: Man darf nicht zu lange bleiben. Man muss sich ordentlich durcheinander bringen lassen, aber auch schnell wieder herauskommen, um zu verstehen und das zu reflektieren, was am meisten überrascht hat, was man merkwürdig und ungewöhnlich fand. Also tief eintauchen und schnell wieder herauskommen. Ich schrieb in einem meiner Bücher: „ein langer Aufenthalt in einer Umgebung behindert eher die Reflexionsfähigkeit als sie zu fördern: Die Forscher – wie die Neuankömmlinge – passen sich schnell an den Wahrnehmungskontext an, um die sinnliche Überlastung zu verringern, um mit der materiellen Umgebung zu harmonieren und um sich selbst dem zu widmen, was sie am besten kontrollieren können: die Beziehung zwischen ihrem Geist und der Organisation als ‚verkörperter Idee‘.“<sup>4</sup> Die Identifikation des Forschers mit der zu untersuchenden Situation ist also genauso wichtig wie die Fähigkeit, die eigenen Sinneseindrücke zu reflektieren. Thomistische Philosophen haben ein starkes Bild geschaffen, das den Unterschied zwischen zwei Wissens- und Demonstrationsformen verdeutlicht. Die eine ist logisch, repräsentiert durch das Bild der Faust, die andere ist rhetorisch, repräsentiert durch die offene Hand. Diese Symbolisierung verdeutlicht die Idee, dass der Fortschritt des Wissens ein Ergebnis des Pendelns zwischen zwei Formen des Wissens und der Kommunikation ist, die beide gleichermaßen wichtig und wertvoll sind. Aber – wie ich in meinem Artikel *Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life* zeige – mit dem Aufkommen der Moderne hat sich das logisch-wissen-

3 Sir Arthur Conan Doyle, *Das Tal der Angst*, Zürich 1986, S. 77.

4 Gagliardi 1990, a.a.O., S. 31 (eigene Übersetzung).

schaftliche (objektive) Wissen klar als die überlegene Form des Wissens gegenüber dem ästhetisch-intuitiven Wissen etabliert: „[...] beginnend mit Newton wurde der Weise mehr und mehr mit dem Wissenschaftler identifiziert, dessen Berichte das Ergebnis kalter Beobachtung sein *mussten*, stilistischer Raffinessen und des Charmes der Imagination beraubt. Die Moderne hat demnach von der wissenschaftlichen Revolution des 18. Jahrhunderts die geschlossene Faust übernommen – oder zumindest die Idee der Überlegenheit der geschlossenen Faust gegenüber der offenen Hand“<sup>5</sup>. Ich finde, dass die Sozialwissenschaften sich der Möglichkeiten bedienen sollten, die in der Verbindung von „Kunst und Wissenschaft, Imagination und Technik, Geist und Körper, Ausdruckskraft und Pragmatismus, Leidenschaft und Vernunft“<sup>6</sup> enthalten sind.

*Sie sagten, dass man die Voraussetzungen dafür schaffen müsse, dass das Unerwartete passiert. Was bedeutet das? Welche Atmosphäre und welche Umstände ermöglichen das Auftauchen des Unerwarteten, Nicht-Vorhersehbaren?*

Nun, viele Sozialwissenschaftler haben ihre Bücher, ihre Interviews, ihre Daten. Sie treffen Menschen, machen ihre Notizen und gehen wieder zurück an ihren Schreibtisch. Sie schauen sich nicht um, suchen nicht nach dem Unerwarteten. Man muss eine Form der Offenheit mitbringen und zu Veränderungen bereit sein; man sollte in der Lage sein, zuzuhören und still zu sein, nur zuhören. Normalerweise hat man eine Art Checkliste, die man abarbeitet. Man sollte aber bereit sein, diese Liste links liegen zu lassen. Man sollte sich verhalten wie eine Antenne, insbesondere wenn die Befragten über andere Dinge reden als erwartet. Man sollte sie reden lassen und versuchen, ihnen zu folgen. Grundsätzlich kommt das Unerwartete aus bzw. mit der eigenen sinnlichen Erfahrung. Darauf bestehe ich besonders, man muss ein Gefühl dafür entwickeln. Als wir hier die neue Bibliothek bauten, hat mir der Architekt De Lucchi immer die gleichen Fragen gestellt, wenn wir uns trafen, um zu sehen, wie die Arbeit lief. Er sagte immer wieder: „Bitte, sagen Sie mir, was Sie sehen, was Sie hören, was Sie riechen, was Sie spüren.“ Er zeigte mir verschiedene Holzproben und bat mich, sie zu berühren: „Welches mögen Sie lieber? Welches fühlt sich besser an?“ Ich habe dann das gleiche gemacht. Als die Bibliothek eröffnet wurde, fragte ich die Besucher: „Wie fühlen Sie sich?“ – „Ich fühle mich gut.“ – „Und warum?“ – „Ich weiß nicht, warum.“ Jemand sagte, „Ich

5 Gagliardi 2006, a.a.O., S. 704f. (eigene Übersetzung).

6 Ebd., S. 705 (eigene Übersetzung).

verstehe warum. Weil alles, was ich an diesem Ort sehe, rieche und berühre, angenehm ist.“

----

Unterbrechung des Gesprächs.

Action: Herr Gagliardi springt auf. Er fordert uns auf, ihm in einen anderen Klostertrakt zu folgen, seine Schritte hallen durch die Säulengänge mit Kreuzgewölben. Wir biegen um die x-te Ecke und kommen in eine lange hohe Halle mit einem riesigen Panoramafenster, das in der Ferne ganz winzig wirkt. Dennoch erhellt es zusammen mit kleineren Seitenfenstern den Raum ausreichend, um die Zehntausende von Büchern betrachten zu können, die sich scheinbar endlos an den Seitenwänden entlang bis zur Decke erstrecken. Genügend Licht auch für die Arbeitstische in der ausgedehnten Mittelachse der Halle. In regelmäßigen Abständen sind Türen in die Regale eingelassen, die in dahinter liegende Räume führen, gleichsam in Mönchszellen. Dort wird studiert, konzentriert, als handle es sich um ein Gebet. Ein Summen unter papirerener Stille. Wir setzen unsere Schritte ein wenig vorsichtiger.

Herr Gagliardi dreht sich mit ausgestreckten Armen um:

----

Wir besaßen diese wichtige Kunstbuchsammlung, aber die meisten Bücher lagerten in Kellern oder irgendwo in Kisten. Wir brauchten also eine neue Bibliothek und ich entschied, dass wir sie bekommen sollten. Ich wollte aber auch mit dieser Stiftung Wissenschaftlern die Möglichkeit bieten, eine Gemeinschaft zu bilden und für einige Zeit hier zu wohnen. Denn sonst wäre dies ein Ort, der zwar besucht werden, an dem man aber nicht bleiben könnte. Wir schufen dann diese Bibliothek und man nannte sie ‚Platz‘, einen Ort, an dem sich alle trafen, *la piazza*. Direkt neben der Bibliothek liegen nun Wohnungen, die für wenig Geld zu mieten sind. Jeden Donnerstag organisieren wir am Nachmittag um sechs Uhr auf der Terrasse etwas, das wir *spritz yourself* (nach dem typischen Aperitif Venedigs) nennen. Wir offerieren allen diesen Aperitif; die Leute können sich treffen, zusammen sitzen, junge Leute, erfahrene Forscher, Musikwissenschaftler, Kunsthistoriker, Literaturwissenschaftler. Diese Mischung ist eine starke Botschaft der Vielfalt, die die Neugier beflügelt.

----

Auf dem Weg zurück ins Büro schimmert das Gras im Hof. Ein Kaffee. Noch mehr *curiosity* im Gagliardi-Stil.

----

Sie sehen: Es ist die Möglichkeit, Erfahrungen zu machen, die zählt. Grundsätzlich ist das Zitat von Conan Doyle sehr wichtig, weil ich in meiner Organisationsforschung wirklich so vorgegangen bin. Manchmal war ich verwirrt, ich konnte keinen klaren Eindruck bekommen und entschied, am Abend zu bleiben, nachdem alle anderen gegangen waren, und zu fühlen; und ich versuchte zu begreifen, was ich fühlte – das ist keine Zauberei.

Bei einem anderen Projekt war es die Sprache der Leute, ihre Art des Redens, in der sich das Unerwartete zeigte. Es ging um ein Telekommunikationsunternehmen, das die internationalen Anrufe in Italien betreute, ein staatliches Unternehmen, das sehr viel Geld verdiente, weil es ein Monopol hatte. Dort waren viele Adelige aus Rom angestellt. Ich weiß nicht warum, aber man konnte dort die großen Namen der römischen Gesellschaft treffen, und ich versuchte herauszufinden, was die Idee dahinter war. Sie redeten so: „Dies ist ein Ort, an dem man alle vorhandenen Ressourcen nutzen kann, um das zu tun, was man wirklich gerne macht.“ Die Annahme war, dass sie nicht *zum Wohl der Organisation* handelten. Eher war die Organisation ihnen zu Diensten, sie war ein *Instrument zu ihrer Befriedigung*. Die Organisation füttert ihre Angestellten, und man kann sie für seine eigenen Zwecke nutzen. Diese Vorstellung war völlig legitim. Ich fragte: „Welchen Vorteil hat das Unternehmen davon?“, und die Antwort war: „Ich weiß nicht, welchen Vorteil das Unternehmen davon hat. Ich muss sagen, es interessiert mich eigentlich auch nicht.“ Jedes Jahr gab es dort einen großen Empfang. Da das Unternehmen das Glück gehabt hatte, die ersten Unterwasserkabel für die italienischen Emigranten in den USA zu verlegen, feierten sie die Entdeckung Amerikas. Man nannte den Empfang *Santa* ... [gefolgt von dem Namen des Unternehmens]. Ich bat einen der Mitarbeiter dort, mir zu erklären, worum es bei dem Empfang ging. Die Antwort war: „Sie können es sich nicht vorstellen. Es ist ein riesiges Gelage, ein unglaubliches Bankett. Alle essen und essen und essen und trinken, aah, alle Mitarbeiter des Unternehmens zusammen. Es ist ein herrlicher Ort, das beste Hotel Roms mit all diesen Köstlichkeiten, die nur darauf warten, verspeist zu werden.“ Das *Gelage* schien also die grundlegende Metapher zu sein, die die kulturellen Werte dieses Unternehmens bestimmte. Wie man sieht, kann manchmal das Feiern eines

Festes viel wichtiger sein als ein langes Interview. Deshalb ist Neugier unerlässlich, weil es da etwas gibt, das ich begreifen muss, ohne zu wissen, was es ist, und ich muss nach mehr Merkwürdigem, Erschreckendem, Eindrucksvollem, Differentem suchen und versuchen, es zu verstehen.

*Wenn man Sie mit dieser Leidenschaft über Ihre Arbeit sprechen hört, drängt sich die Frage auf, ob es eine Ähnlichkeit zwischen wissenschaftlicher und künstlerischer Arbeit gibt. Künstler versuchen auch oft leidenschaftlich, etwas zu begreifen, und sie versuchen es immer wieder und wieder. Denken Sie, dass diese Art von Obsession auch in der wissenschaftlichen Forschung möglich und nützlich ist?*

Ja, absolut. Neugier und Leidenschaft sind der Motor künstlerischer und wissenschaftlicher Vorhaben: bei Künstlern ist es die Leidenschaft für die Schönheit, bei Wissenschaftlern die Leidenschaft für die Erkenntnis. Die Wege, dieser Leidenschaft nachzukommen, unterscheiden sich allerdings. Wissenschaftler wie Künstler müssen offen für Neues sein, bereit sein, sich von Emotionen und sinnlichen Erfahrungen überwältigen zu lassen. Wissenschaftler müssen aber in der Lage sein, zwischen Identifikation und Distanz zu pendeln, sonst werden sie nie ‚verstehen‘, nie die Erkenntnis begreifen, nach der sie suchen.

*Das Interessante daran ist, dass man neugierig sein muss, ohne zu wissen, was man wissen möchte. Es ist nicht teleologisch.*

Gestern Abend war ich in einem Restaurant, gleich hier vorne. Essen, Wein, alles ist großartig dort. Ich kenne den Besitzer. Er ist viel jünger als ich, sehr nett, seine Kellner und Köche kommen von den Philippinen. Er hat mir erzählt, dass er sie eingestellt hat, als sie noch sehr jung waren, dreizehn, vierzehn Jahre alt. Sie haben sich so gut in die Abläufe integriert, dass sie eine besondere Art der Arbeit und der Kommunikation entwickelt und bewusst oder unbewusst die besondere ‚Kultur‘ dieses Restaurants internalisiert haben. Gestern Abend stellte er mir den Koch vor. Er ist nun 26 Jahre alt und hat dort seit seinem vierzehnten Lebensjahr gearbeitet. Er hatte damals keine Kenntnisse, überhaupt etwas zu tun, aber der Besitzer hat ihm alles beigebracht, die Details, die Dinge, die man beim Kochen ‚spüren‘ muss. Das erinnert mich an meine Mutter. Als sie sehr alt war, hat sie für alle ihre Kinder ein Übungsbuch mit den ‚Familienrezepten‘ zusammengestellt. Meine Frau fand, dass diese Rezepte sehr gut geschrieben seien, weil sie nicht

nur die Zutaten angeben sondern immer auch etwas mysteriösere Anweisungen beinhalten, besondere Weisen, etwas zu tun, die nicht rational erklärt werden können und einfach vertrauensvoll ausgeführt werden müssen.

*Das ist eine passende Beschreibung für das ‚Surplus‘, das man nicht definieren kann. Sie haben gesagt, dass die Philippiner sehr jung waren, als sie hierher kamen. Sie lernten etwas, von dem sie vorher nichts wussten. Die Frage ist, hat ein Koch etwas – ein Geheimnis, eine Intuition – etwas, das man nicht lernen kann? Etwas, das man einfach ‚hat‘ oder eben nicht?*

Nein, man kann durch Imitation lernen. Alles ist übertragbar, weil kulturelle Praktiken übertragbar sind. Wenn man Mitglied einer sozialen Gruppe wird, lernt man sie durch ‚Bekannschaft‘ (knowledge by acquaintance) kennen, durch die sinnliche Begegnung mit der Umgebung und den ‚Anderen‘, die in dieser Umgebung leben. Das ist eine Art des Wissens, die sich völlig von dem ‚Wissen durch Beschreibung‘ (knowledge by description) unterscheidet. Wenn eine Gruppe eine starke Identität hat, eine starke Kultur, und man diese nicht akzeptiert – weil die eigene Persönlichkeit aus unterschiedlichen Gründen nicht dazupasst – muss man sie verlassen oder eine sogenannte lose Verbindung mit der Gruppe eingehen, die die Spannungen aufgrund der Unterschiede tolerierbar erscheinen lässt.

*Bourdieu nannte das ‚Habitus‘, eine besondere Haltung, die man sich durch Sozialisation aneignet.*

Ja, ich denke Bourdieu bezieht sich auf das gleiche Phänomen. Psychologen sagen häufig, dass sie das schon längst entdeckt haben. Sie nennen es psychisch Unbewusstes. Ich bin nicht der Meinung. Für mich kommt Kultur vor der Psychologie.

*In den letzten Jahren gab es einen kontinuierlichen Prozess, die Künste und Wissenschaften miteinander in Verbindung zu bringen als zwei Wege, um Erkenntnisse zu erlangen. Was halten Sie von diesen Tendenzen? Wenn Kunst zur Erkenntnis führt, auf welche Weise ist sie ähnlich oder anders als wissenschaftliche Erkenntnis? Ist es möglich, eins ins andere zu übersetzen?*

Wenn große Kritiker über Kunst reden, benutzen sie in der Regel eine andere Sprache, die Sprache der Worte, mit denen sie poetisch die Qualität dessen beschreiben, was sie mit ihren Augen sehen oder mit

ihren Ohren hören. Das gleiche kann man bei Literaturkritikern beobachten: Eine gute Kritik eines Romans ist selbst Kunstwerk, denn das Unausprechliche lässt sich nur auf ‚unsagbare‘ Weise kommunizieren. Manchmal verstehen es Kritiker besonders gut, suggerierende Analogien zu erfinden. Die beiden Welten sind miteinander verbunden, aber der Übergang von der einen zur anderen ist nicht einfach, und er ist niemals vollständig. Ich möchte dazu Isadora Duncan zitieren, die auf die Frage „Was bedeutet Tanz für Sie?“ antwortete: „Wenn es sagbar wäre, bestünde keine Notwendigkeit, es zu tanzen.“

*Eine interessante Frage ist, wie diese Lücke von der wissenschaftlichen Seite her geschlossen werden kann. Von den Künsten lernen und z.B. neue Formen der Sprache (er)finden, um Forschungsergebnisse darzustellen – das ist wirklich nicht einfach. Wenn man seine Neugier auf das Unausprechliche richtet und es erfährt, wie kann man dann diese Art des Wissens ausdrücken und repräsentieren, ohne Künstler zu sein? Haben Sie Erfahrungen damit?*

Ich habe manchmal versucht, meine Erfahrungen in eine ästhetische Sprache zu übersetzen. Ein Beispiel gebe ich in der Einleitung meines Buches *Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape*: „Nach Beendigung eines Forschungsprojekts bat ich ein Mitglied des Projektteams, einen kurzen Bericht über die ihrer Meinung nach wichtigsten Ergebnisse ihrer Feldarbeit zu schreiben, in einer Form, die ihrer Meinung nach am besten passte. Sie schrieb ein Märchen und wir entschieden uns, es in den Forschungsbericht aufzunehmen. Die Untersuchung wurde vom Geschäftsführer der Organisation in Auftrag gegeben, der erst kürzlich von außen in diese Position gelangt war. Als wir den Bericht vorstellten, sprachen wir von Haltungen, Werten und Ideologien und er bemühte sich sichtlich, wenn auch ohne viel Erfolg, uns zu folgen. Als dann das Märchen vorgelesen wurde, erbleichte er und sagte: ‚Na endlich, jetzt bin ich bei Ihnen!‘“<sup>7</sup>

*Anders herum, wenn Künstler versuchen, sich als Wissenschaftler zu gerieren, z.B. wenn sie eine Doktorarbeit schreiben – was halten Sie davon? Besteht da nicht die Gefahr, die Freiheit des künstlerischen Ausdrucks in das Korsett wissenschaftlicher Forschungsmethoden zu zwängen?*

<sup>7</sup> Gagliardi 1990, a.a.O., S. 31ff (eigene Übersetzung).

Bei uns gibt es im Refektorium von Palladio derzeit eine Ausstellung von Matthias Schaller. Ich finde, sie ist ein gelungenes Beispiel dafür, wie die Lücke von der künstlerischen Seite aus geschlossen wurde. Lassen Sie uns hinunter gehen, um uns das anzusehen. Nur zehn Minuten.

----

Es ist wie eine Exkursion zu einem der vielen Ergebnisse von Herrn Gagliardi's Denkprozessen. Wir betreten das von Palladio erbaute ehemalige Refektorium, weitläufig wie eine Tennishalle, die Rückwand ist bedeckt vom monumentalen Gemälde *Die Hochzeit zu Kana*, eine originalgetreue Kopie von Paolo Veroneses Werk, das ursprünglich für diesen Raum gemalt worden war. (Später wurde es von Napoleon beschlagnahmt und ist heute im Louvre zu sehen. Wie und weshalb das Gemälde auf Betreiben von Herrn Gagliardi ins Refektorium zurückkehrte, ist eine eigene Geschichte, die an anderer Stelle erzählt werden muss.)

Hier sehen wir die Relikte einiger der größten Maler der Weltgeschichte. Fotografiert wurden sie von Herrn Schaller, einem ziemlich legeren, aus Bayern stammenden Typen, der im Wechsel zufrieden und verlegen lächelt, während Herr Gagliardi ihn vorstellt:

----

Matthias hat zunächst Anthropologie studiert und wurde dann Fotograf. Sie sehen hier Fotografien von Paletten, die Maler benutzen, um Farben zu mischen. Er hat die von bedeutenden Malern der letzten 200 Jahre fotografiert. Man schaut auf eine Palette und kann sofort sagen: „Das ist Matisse.“ Schaller sagt, dass der Maler Spuren seiner Persönlichkeit auf der Palette hinterlasse. Man bekommt wirklich einen sehr starken Eindruck.

*Das ist künstlerische Forschung in ihrer besten Form. Es ist wirklich eine einfallreiche Idee, sich auf hinterlassene Spuren zu beziehen, wobei es sich nicht um eine intellektuelle Spurensuche handelt, sondern um Spuren der Sinne, nicht um Interpretation sondern tatsächlich um das Lesen sinnlicher Spuren.*

Wir haben eine weitere Ausstellung mit Matthias Schaller gemacht, die *Purple Desk* hieß. Er hat die Büros der Römischen Kurie im Vatikan fotografiert, frontale Ansichten, die Gegenstände, die Tische, ganz

ohne Personen. Man konnte sehen: das ist im Palazzo di Propaganda Fide (Kongregation für die Verbreitung des Glaubens) oder im Palazzo del Sant' Uffizio (Kongregation für die Glaubenslehre) und so weiter. Man konnte aufgrund der Art, wie ein Raum strukturiert war, auf die Persönlichkeit des Nutzers schließen. Schaller nennt das ein „Dispor-trait“, ein indirektes Porträt. Als er danach die Paletten entdeckte, war er ganz aufgeregt. Er redete mit mir darüber und ich sagte, Matthias, du musst damit arbeiten, weil wir eine große Ausstellung daraus machen werden.

*Dies könnte die Lösung sein, die Antwort, nach der wir suchen. Matthias Schaller scheint einen besonderen Weg gefunden zu haben, seiner Neugier zu folgen und uns seine Ergebnisse auf unkonventionelle Weise zu zeigen. Es ist ein Beispiel, das funktioniert, aber da sind so viele andere, die nicht funktionieren, jedenfalls nicht als Kunst.*

*Lassen Sie uns zu nochmals zu Ihren eigenen Erfahrungen mit der Ästhetik kommen, beziehungsweise, mehr noch, zur von Ihnen geforderten Schönheit als unverzichtbare Notwendigkeit. Sie zitieren immer wieder Marguerite Yourcenars Satz, der Kaiser Hadrian zugeschrieben wird: „Ich fühle mich verantwortlich für die Schönheit der Welt.“ Sie fordern auch, dass Ästhetik ein relevanter Bestandteil der Managerausbildung sein solle. Wie ist dieser Anspruch zu verstehen und wie lässt er sich einlösen?*

Die Antwort auf diese Frage habe ich in einem Vortrag beim *Festival della Bellezza* (Fest der Schönheit) in Treviso 2012 gegeben: „Für den gesunden Menschenverstand ist die Schönheit ein Attribut, das der Natur und der Kunst zukommt. Doch niemand assoziiert Schönheit spontan mit sozialen Phänomenen und schon gar nicht mit Organisationen. Indem ich bisher einen Großteil meiner Forschungsarbeit der Untersuchung der Natur und der Bedingungen von Schönheit in Unternehmen gewidmet habe, bin ich gegen den Strom der auch unter gebildeten Personen weit verbreiteten Vorurteile geschwommen, was mir durchaus bewusst ist. Für diese Vorurteile habe ich einen weiteren Beweis erhalten [...], als ich an zwei Radiosendungen teilnahm [...], in denen ich über ein von mir verfasstes Buch sprechen sollte (*Il gusto dell'organizzazione. Estetica, conoscenza, management*, Verlag: Guerini e Associati, 2011). In diesem Buch habe ich die Etappen meiner zwanzigjährigen Erforschung der Schönheit der Organisation beschrieben [...]. Sowohl der Moderator, als auch andere an der Sendung teilnehmende Journalisten haben ihre Verwunderung über die Vorstellung zum Ausdruck gebracht, dass eine Organisation schön sein könne. An

ihren Kommentaren und Fragen wurde deutlich, dass sie überzeugt sind, ein Unternehmen sei definitionsgemäß ein kalter Ort ohne Wärme oder Farbe, der von Berechnung, Effizienzbesessenheit und instrumenteller Rationalität dominiert ist – also dem Gegenteil von Expressivität und Freiheit, die der Schönheit eigen sind. Der offenkundigste Einwand war: ‚Sie können gut von der Schönheit der Organisation sprechen, da Sie seit Jahren in der *Fondazione Cini* tätig sind, die schöne Dinge in einem schönen Rahmen veranstaltet – Kunstausstellungen, Konzerte, usw. Es ist jedoch undenkbar, dass es heute Raum für Schönheit in irgendeinem nord-ostitalienischen Unternehmen geben könnte, das vom Eigennutz besessen ist und seiner Natur nach ein Ort der Entfremdung und Unterdrückung ist.‘ [...]

Wie und warum kann also eine Organisation ‚schön‘ sein? Betrachten wir etwas [...], das die perfekte Metapher ist [...]: Ein Orchester, das eine Symphonie von Mozart, Mahler, Beethoven oder einem beliebigen anderen, bevorzugten Komponisten aufführt. Hier sehen wir deutlich die Grundeigenschaften der utilitaristischen Organisation, das heißt die schwierige und paradoxe Koexistenz von zwei antithetischen Dimensionen: die extreme Spezialisierung der Komponenten – der Instrumente, der Fähigkeiten, der Partituren – und die perfekte Integration, die Fähigkeit des ‚Zusammenklangs‘, der ein außerordentlich schönes Ergebnis hervorbringt, oder eines, das wir als ein solches wahrnehmen, wenn es gelingt, die einzelnen Elemente bestmöglich zum Ausdruck zu bringen. Jedes Instrument, oder jede Gruppe von Instrumenten, scheint den eigenen Weg zu gehen. Man erkennt das Timbre, die Stimme, den Verlauf der Melodie – und gleichzeitig die Einheit des kollektiven Tuns. Das Ergebnis ist keine Kakophonie, sondern die höchste Harmonie. Unser Genuss beim Zuhören ist mit Sicherheit an die musikalische Qualität gebunden, die der Komposition innewohnt und an ihre Ausführung, aber auch an das Gefühl und Erstaunen, die hervorgerufen werden, wenn man die sensible Umsetzung der konkreten Verkörperung der paradoxen Koexistenz von Unterschiedlichkeit und Einheit, Spezialisierung und Integration, hört: *ex pluribus unum*.

Jedes Mal, wenn sich dieses ‚Wunder‘ wiederholt, auch in andersartigen Organisationen, dann sind diese schön, Ursprung von Gefühl und Genuss oder Freude. Einem an den oben genannten Sendungen teilnehmenden Journalisten, der diese Möglichkeit als extrem unwahrscheinlich ansah, sagte ich irgendwann: ‚Entschuldigen Sie bitte, aber freuen Sie sich nicht, wenn Sie ein gut funktionierendes Krankenhaus sehen?‘ Damit wollte ich selbstverständlich eventuelle antikapitalisti-

sche Vorurteile aus dem Weg räumen und den sozialen Nutzen des Organisationszwecks unterstreichen. Und ich hätte noch ein spezifischeres Beispiel vorbringen können, das eines Teams von Chirurgen, das erfolgreich eine komplizierte Operation durchführt. In jeder gut funktionierenden Organisation führt jeder den Teil aus, der ihm vom Drehbuch zugewiesen ist. Die Koordinierung ist oft unsichtbar und die Gesamtwirkung ist ein etwas rätselhaftes, wunderbares Werk. [...]

Wenn ein Großteil der Menschen die meiste Zeit ihres Wachseins in Organisationen verbringt, erlangt die Schönheit, die in Unternehmen möglich ist, große soziale Bedeutung. Und wer ist für diese Schönheit verantwortlich? Der Manager, nicht zufällig der am weitesten verbreitete Beruf unserer Zeit; er kann die Qualität – und somit die Schönheit – des Lebens in einer Organisation beeinflussen und dadurch das vermeidbare menschliche Leid vermindern oder verstärken, indem er die Bildung einer materiellen und sozialen ‚Landschaft‘ fördert oder behindert, die ein Quell von Zufriedenheit oder aber ein psychisches Gefängnis für alle, die sich darin aufhalten, sein kann. [...]

Der Unternehmer, der Manager und jeder, der eine mehr oder weniger große Macht in einer Organisation ausübt, ist für die Schönheit jenes Teils der Welt verantwortlich, den das Schicksal ihm anvertraut hat oder den er dank seiner Fähigkeiten gestalten konnte.“<sup>8</sup>

*Eine letzte Frage: Hat Neugier Sie in Ihrem Arbeitsleben geleitet? War sie eine wichtige Triebfeder für Sie?*

Könnte man sich je das Gegenteil vorstellen? Sie wissen, als ich in Rente gehen sollte, habe ich, anstatt mich zur Ruhe zu setzen, meine neue Arbeit hier aufgenommen, die die beste Arbeit ist, die ich mir vorstellen kann. Als mir diese Position angeboten wurde, lag das eigentliche Glück darin zu begreifen, dass dies eine Insel ist, eine Art Mikro-Kontinent – Inseln sind ja die Zufluchtsorte für Utopien. Ich sagte: „Ich kann hier eine Welt schaffen, und ich werde anfangen, die Dinge physisch zu verändern, um das zu kreieren, was ich mir sozial wünsche.“ Das ist sehr wichtig, weil ich am Anfang spürte, dass die Kreuzgänge zwar wirklich schön sind, aber dass da auch Studierende sein sollten, die durch diese Kreuzgänge wandeln oder sich im Garten aufhalten. Wir bräuchten einen Ort, wo sie studieren können, und wir müssten die Sammlungen der Stiftung zugänglich machen, dachte ich. Das Pro-

<sup>8</sup> Pasquale Gagliardi, *La responsabilità della bellezza*, unveröffentlichtes Manuskript, 2012 (eigene Übersetzung).

blem war, die Dinge benutzbar zu machen. Sie können sich nicht vorstellen, wie viele Entdeckungen gemacht wurden, seit wir hier auf der Insel Leute physisch mit alten Büchern und Kunstwerken in Berührung kommen lassen. Vorher wurden diese einfach nur gut aufbewahrt, sie wurden nicht studiert. Habe ich Ihnen die Geschichte vom *Requiem* von Bruno Maderna schon erzählt? Maderna war ein venezianischer Komponist, und wir haben die Archive der wichtigsten italienischen Komponisten des letzten Jahrhunderts, von Respighi bis Nino Rota. Maderna starb noch sehr jung, aber er hatte ein *Grande Requiem* für zwei Chöre, Orchester und zahlreiche Solisten komponiert. Die Partitur ging verloren und er starb mit dem Kummer, dass sein Requiem verloren war. Als ich die Archive zugänglich gemacht hatte, kamen zahlreiche Forscher und hielten sich hier auf. Einer der Forscher kam eines Morgens zu mir ins Büro und fragte: „Sind Sie bereit, mir ein Ticket nach New York zu bezahlen?“ – „Warum?“ – „Weil ich weiß, wo das Requiem von Maderna ist.“ Er hatte den Briefwechsel zwischen Malipiero und Casella gelesen und stieß dabei auf einen Brief Malipieros, in dem er erwähnte, dass Maderna ihn gefragt habe, wer ein guter Betreuer für die Partitur sein könne, an der er für Chöre schriebe. Casella schlug einen amerikanischen Dirigenten vor. Die Partitur wurde an ihn geschickt und von diesem zum nächsten und dann war sie verloren. Der Forscher konnte sie aber schließlich ausfindig machen, in einem kleinen Konservatorium in New Haven. Er rief mich aus New York an, und ich gab einige Tage später eine Pressekonferenz. Drei berühmte Dirigenten meldeten sich daraufhin bei mir. Sie wollten die ersten sein, es aufzuführen. Man kann so viele Überraschungen erleben, wenn man Sammlungen zugänglich macht!

*Vielen Dank, Herr Gagliardi. Es war beeindruckend, Ihren Gedanken zu folgen und macht Lust darauf, sich mit Ihnen ausführlich über Ihre musikalischen Erfahrungen auszutauschen.*

Ja, das sollten wir machen. In meinem nächsten Leben. Wir benötigen sicher zwei oder drei Leben. Wenn man am Leben interessiert ist, braucht man schon ein paar davon.