

ERKENNTNISHINTERGRUND DES FELIX GRÜNWARD LEBENS-WERK-KONTEXTES IM SPANNUNGSFELD KUNST - KREATIVITÄT & KULTUR - MANAGEMENT ...

	SEITE
A) BETRACHTUNGEN ZUR KRISE DER KUNST ...	
1. AUSGANGSLAGE	2
2. SITUATION	2
3. ENTWICKLUNG	2
4. KONTEXT	2
5. KRISE	3
6. PROBLEM	3
7. AUFLÖSUNG	3
8. ANSPRUCH	3f.
9. KONFLIKT	4
10. ZUSTAND	4
11. DIAGNOSE	4
12. THERAPIE	4
B) NACHHALTIGE ENTWICKLUNG ALS HERAUSFORDERUNG ...	
1. WELTGIPFEL UMWELT UND ENTWICKLUNG	5
2. UNESCO-KONFERENZ ZU KULTUR UND ENTWICKLUNG	5
3. DAS KONZEPT NACHHALTIGER ENTWICKLUNG	5f.
4. DIE SACKGASSE: WIE ALLE – IMMER SCHNELLER	6
5. DER AUSWEG: DIE 5-P KREATIVER LEADERSHIP	6
C) KREATIVITÄT UND BILDENDE KUNST ALS RESSOURCEN ...	
1. AUS SICHT DER FÜHRUNG LÄSST SICH KREATIVITÄT WIE FOLGT MANAGEN ..	7
2. DAS „AMEN“ DES KREATIVITÄTS-MANAGEMENT	7
3. BEURTEILUNGS-KRITERIEN FÜR EIN KREATIVES PRODUKT	7f.
4. ZU BEACHTENDE KOMMUNIKATIONS-MODALITÄTEN IM KUNST-PROZESS	9
5. ZU BERÜCKSICHTIGENDE BETRACHTUNGS-STUFEN VON KUNST-WERKEN	9f.
6. EIN METHODISCHER HINWEIS FÜR KUNST-INTERPRETEN & BETRACHTER	11
QUELLEN – GRUNDLAGEN.....	11f.

Unterteilt in Kunst – Kreativität – Kultur & Unternehmen – Führung

AUSKUNFT & INFORMATIONEN:

Felix + Marc W.Grünwald: Kunsthaus Culture Art Inhaber und Kultur-Tourismus-Wallis
Promotoren im Dienste der NEAT-ZukunftGestaltung und Kultivierung der Wallis AG
Telefon: 027 923 75 **Telefax:** 027 923 75 56 **E-Mail:** info@kca.ch **Internet:** www.kca.ch

Letzte Änderung: 15.11.05

A) BETRACHTUNGEN ZUR KRISE DER KUNST ...

1. Ausgangslage – 2. Situation – 3. Entwicklung – 4. Kontext – 5. Krise – 6. Problem – 7. Auflösung – 8. Anspruch – 9. Konflikt – 10. Zustand – 11. Diagnose – 12. Therapie ...

1. AUSGANGSLAGE ...

Kunst steht heute mehr denn je im Spannungsfeld zwischen purem „Ästhetizismus“ und „Funktionalisierung“, zwischen „zweckfreier Formulierung“ und „kulturpolitischer Relevanz“.

Angesiedelt im Zwischenbereich von zunehmender Geschwindigkeit und Erinnerung, die um die „Gnade der Echtheit“ [„Authentizität“ - vgl.S.8] ringt, die manche als Dienstleistung definieren möchten und ihren virtuellen Platz in einer Informationsgesellschaft sucht, provoziert wohl immer die gleiche Frage: „Why not“.

Im Sinne George Bernhard Shaws Antwort auf die Frage nach dem Unterschied von Wissenschaft und Kunst: „You [die Wissenschaft] see things and ask why, I [die Kunst] dream things and ask „Why not“!

2. SITUATION ...

Seit dem ersten Weltkrieg beschäftigen sich Künstler-Bewegungen mit der Aufhebung bzw. Zerstörung der Kunst als einer vom täglichen Leben abgesonderten und elitären gesellschaftlichen Sphäre. Sie tun es sowohl in ihrer künstlerischen Arbeit als auch in ihren mehr oder weniger bewussten Reflexionen.

3. ENTWICKLUNG ...

Aufhebung der Kunst war zugleich immer als Verabsolutierung der Kunst gedacht. Dieser Drang zur Umgestaltung und Neuschöpfung äusserte sich nicht allein ideologisch, sondern eben gerade auch in den Kunst-Werken selbst.

Im Mittelalter war das Künstlerische unabdingbar mit dem religiösen Leben verbunden, das Schöne nicht vom Guten und Nützlichen zu trennen.

Erst mit der Renaissance beginnt die Kunst sich allmählich vom restlichen Lebens-Prozess zu lösen, sich selbst als abstrakte gesellschaftliche Sphäre jenseits von Alltag, Religion, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zu setzen, obwohl auch hier noch religiöse Themen beherrschend sind; die Künstler abhängige Handwerker bleiben, vor allem auch technische, wissenschaftliche und philosophische Ziele verfolgen.

Gerade letzteres taucht in der Epoche der modernen Kunst, die man als den nächsten grossen Übergang bezeichnen könnte, wieder auf. Der Künstler ist heute nicht nur Provokateur, Erfinder und Outsider, sondern zusehens auch Wieder-Entdecker und Verknüpfer von Lebens-Welten und Sinn-Zusammenhängen.

4. KONTEXT ...

Abstrakte Kunst ist nicht allein ein künstlerisch formales Hinausmüssen über den Realismus, sie ist auch Ausdruck eines „Rein-Werdens“ der Kunst, eines „Zu-Ihrem-Begriffe-Kommens“ der Kunst als Besonderheit gegenüber dem unmittelbaren Lebens-Prozess. Wichtig dabei ist, dass ein Werk Substanz hat, und da gibt es oft Defizite.

Das inhaltslose Bild genügt in dem Kontext vordergründig nur sich selbst, wie die entleerte Subjektivität sich selbst zu genügen meint. Der völlig abgelöste Schöpfer-Geist kann im zwanzigsten Jahrhundert nichts anderes mehr ausstellen als die totale Subjektivität negativer Gesellschaftlichkeit. Die Kunst bietet so kaum mehr einen Anlass zur Faszination, sie ist bestenfalls dekorativ oder äusserlich interessant.

Kitsch und Schwulst liefern sich einen grotesken Ringkampf um eine Repräsentation, die längst bedeutungslos geworden ist und nichts mehr als eitle Ichbezogenheit von Künstlern und Kritikern gleichermaßen darstellt, welche im Spiegel-Kabinett einer in Gleichgültigkeit versunkenen Welt ihr eigenes Bildnis bewundern.

5. KRISE ...

Das ist die Krise der Kunst, die sie schliesslich über sich selbst hinaustreiben wird, hinein ins Gesellschaftliche. Sie muss mehr von sich verlangen, als nur entleert zu sein. In der Krise der Kunst bringt sich eben diese Tatsache zu Bewusstsein: dass die „reine Kunst“ etwas unmögliches ist, dass die Abstraktion des Schönen vom Leben nur von vorübergehender Natur sein kann.

6. PROBLEM ...

Gerade in ihrer Abstraktheit, gerade indem sie vertraute Zusammenhänge auseinanderriss, indem sie die Ablösung der Form vom Inhalt betrieb, war die Intention der Kunst immer zugleich auch auf einen neuen Inhalt gerichtet. Die Abstraktion von den bekannten Inhalten ist ebensogut der Versuch auf einer neuen Wirklichkeits-Ebene konkret zu werden. Fast verzweifelt sucht die heutige Kunst nach Sinn, nach Zusammenhang, nach einem Fixpunkt in der rasanten Entwicklung der Moderne.

7. AUFLÖSUNG ...

Die Auflösung der Kunst geht heute aber nicht mehr von Seiten der Künstler aus, die Kunst wird vom gesellschaftlichen Prozess insofern überrollt, als er die sauber getrennten Sphären und ihre Prinzipien auflöst. Die Totalisierung von Waren-Produktion und Geld führt alle gesellschaftlichen Besonderheiten in die Krise, ob sie nun Arbeit oder Politik, Privatheit oder Kunst heissen. Die von der Absolutheit des Geldes gleichgemachten Menschen können sich in jede dieser Sphären einmischen oder sich gleichgültig verhalten. Damit aber weitet sich die Suche nach subjektiver Identität aus, wird kulturell relevant.

8. ANSPRUCH ...

Mit der Parole „jeder Mensch ist Künstler“ wird massenhaft „ernst“ gemacht, ohne Rücksicht auf überkommene Schranken, mit der puren Sehnsucht, etwas Besonderes zu sein. Wie alle anderen Sphären gerät die Kunst so in Auflösung. Dies zeigt sich von verschiedenen einander voraussetzenden Seiten: Zunächst einmal gebiert die Kunst aus sich selbst heraus „Künste“, die dem Alltags-Bewusstsein und seinen Fähigkeiten leichter zugänglich sind.

Es gibt hier unzählige Formen, zu denen natürlich die bewusste Beschäftigung der Künstler mit Bühnen-Bild, Design und Mode ebenso gehört, wie Film, Photographie und Pop-Musik, die dem Alltags-Menschen zumindest die Möglichkeit des Mitmachens suggerieren.

Vor allem die Pop-Musik ist zu einem Kunst-Medium geworden, in welches sich jeder einmischen kann und darf. Was im Kino nur rezeptiv geschieht, in dem Sinne, dass jeder mitreden zu können meint, wird hier praktisch, die Masse der Pop-Künstler endlos.

Nebenher werden Designer in rauhen Mengen gezüchtet oder einfach ernannt und, vor allem in der Mode-Branche, jene Designer gar zu grossen Künstlern gekürt.

Industrie-Produkte werden inzwischen schnell zu Kunst-Werken, die Entwicklung von der „klassischen Moderne“ zur „Designer-Weinflasche“ gebiert in sich ständig beschleunigenden Umschlag-Zyklen Neues.

Heute ist eine Hollywood-Schnulze aus den 40er Jahren bereits ein „Klassiker“, ein Kleid aus den 50ern bereits ein „Original“, ein Bob Marley Song aus den 70ern bereits „authentischer Reggae“. In dieser Oberflächen-Ästhetisierung wird der „homo aestheticus“ zur neuen Leitfigur.

Der General-Trend Ästhetisierung geht so weit, jenen Designer und Mode-Künstler vom frisch betonierten Sockel zu schubsen – Selberdesignen, Selberstylen, Selberdarstellen, selber Künstler sein ist in.

Die Feststellung der Surrealisten, dass jeder Künstler sein könne, durch Beuys schliesslich zum Schlagwort geworden, schlägt um in Realität. Die Sucht des modernen Künstlers nach schöpferischer Subjektivität wird inzwischen zum Massen-Anspruch.

Der Beweis, „grosse Kunst“ zu machen, steht dabei nicht mehr bedingungslos im Vorder-Grund, es geht vielmehr um nicht mehr hintergehbare Ansprüche an die eigene Person. Das Subjekt stösst so an die gleiche Grenze wie die Kunst – beide kann es nicht als reine geben. Die selbstzweifelnde und doch schöpferische Identität, wie sie dem modernen Künstler zugerechnet wird, zwingt sich geradezu als Vorbild auf.

Sich selbst als Besonderheit hervorheben, seine eigene Kreativität beweisen, sich aus der Masse herausheben, sich selbst und seine Lebens-Welt gestalten – also Künstler sein. Diese steigenden Ansprüche an sich selbst und das, was mit der eigenen Person zu tun hat, korrespondieren mit einer negativen Haltung gegenüber allem, was mit Gesellschaft, Politik, Allgemeinheit zu tun hat. So mischt sich ein oft hohes Reflexions-Niveau in dem, was unmittelbar betrifft [Ernährung, Outfit, gestalterische Fragen u.a.m.] mit einer sagenhaften Ignoranz gegenüber vermittelten Zusammenhängen [Wirtschaft, Politik, Philosophie u.a.m.].

9. KONFLIKT ...

Diese privaten Ansprüche aber müssen sich schliesslich an der Wirklichkeit stossen. Eher unbewusst geschieht dies permanent in eben jener Sucht nach Selbstverwirklichung. Bewusst gesellschaftlich wird der Konflikt z.B. durch das erreichte Ausmass an Umweltverseuchung. Unmittelbare Betroffenheit wird hier unmittelbar gesellschaftlich.

Die halbbewusste Suche nach einer künstlerischen Lebens-Form, in der all die alten Vermittlungs-Ansprüche an die Kunst [Sinnlichkeit und Ratio, Ganzheit, Selbstverwirklichung u.a.m.] wieder auftauchen, wird ihre Spreng-Kraft erst noch entfalten müssen. Solange wird die „Produktiv-Kraft Schönheit“ immer wieder in die alten Verhältnisse von „Sich-in-Geld-umsetzen“ oder „Versager-sein“ zurückfallen.

10. ZUSTAND ...

Es sind nur noch die Ideologen und einige windige postmoderne Künstler, die in einem verdächtig lasch geführten Abwehr-Kampf an der hohlgewordenen Sonder-Sphäre „Kunst“ festhalten. Die einzigen Kriterien, die ihnen zur Identifikation des „Künstlertums“ geblieben sind, sind die Berufs-Ausbildung zum Künstler einerseits und der finanzielle Erfolg andererseits.

11. DIAGNOSE ...

Die Masse der Berufs-Künstler wird letztlich zu dekorativen Kunst-Handwerkern degradiert. Sie designen für die Werbe-Branche oder ziehen sich mit zerbrochenen Idealen ins eigene Atelier zurück., dabei sich Hobby-Künstlern angleichend.

Nur Wenigen gelingt es, an den gigantischen Spekulations-Summen der letzten Jahrzehnte zu partizipieren und sich als „Künstler-Fürst“ im Range eines Tizian zu fühlen. In den Abwehr-Kämpfen geht es dementsprechend auch zumeist ums Geld. Die Verteidigung der Kunst als Verteidigung der Urheber-Rechte.

Die Zerstörer der Kunst sind dabei so hilflos wie ihre Verteidiger. Denn letztendlich wird die Frage lauten, wie eine gesamt-gesellschaftliche Krise in eine fundamentale Umwälzung überzuführen ist, und nicht: wer die Kunst rettet, und wer sie vernichtet. Ein neuer gesellschaftlicher Zustand nach jener Krise bedarf jedenfalls keiner gesonderten Welt der Kunst mehr jenseits des grauen Alltags und keiner Künstler-Genies jenseits der Kultiviertheit. Auch die Entgegensetzung von schön und hässlich, die Einteilung von Mensch und Natur anhand dieser Attribute wird kaum mehr Sinn machen.

12. THERAPIE ...

Das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung beinhaltet eine Herausforderung, die es hier zu beachten gilt, da es grundlegende Revisionen überkommener Normen, Werte und Praktiken in allen Bereichen – von der Politik über die Wirtschaft bis zur Lebens-Welt – erfordert.

Nachhaltigkeit braucht und produziert Kunst als formschaffenden Kommunikations- und Handlungs-Modus, durch den Werte und Normen entwickelt, reflektiert, verändert und ökonomische, ökologische, wie sozio-kulturelle Interessen ins Gleich-Gewicht gebracht werden.

Jeder dieser Kontexte verleiht der Kunst eine andere Bedeutung, weil alle Bedeutung kontext-abhängig ist: Ändert man den Kontext, ruft man eine andere Bedeutung auf. Womit zentrale Kunst-Theorien wie der Betrachter-Reaktion oder – die repräsentative, intentionale, formalistische, symptomatische – grundsätzlich richtig und wahr sind. Sie alle verweisen auf einen spezifischen Kontext, in dem das Kunst-Werk existiert und ohne den es nicht existieren könnte. Sie konstituieren die Kunst selbst, d.h. sie sind Teil des Wesens Kunst und ihrer „Holarchie“ [vgl. Ken Wilber integrale Theorie der Kunst].

B) NACHHALTIGE ENTWICKLUNG ALS HERAUSFORDERUNG ...

1. Weltgipfel Umwelt und Entwicklung – 2. Unesco-Konferenz zu Kultur und Entwicklung – 3. Das Konzept Nachhaltiger Entwicklung – 4. Die Sackgasse: Wie alle – immer schneller – 5. Der Ausweg: Die 5-P kreativer Leadership ...

1. WELTGIPFEL UMWELT UND ENTWICKLUNG ...

In der 1992 auf dem Weltgipfel Umwelt und Entwicklung in Rio verabschiedeten Agenda 21 wurde als Strategie für eine zukunftsfähige Entwicklung das Zusammenspiel von Ökonomie, Ökologie und Sozialem ausgearbeitet. Darüber hinaus hebt das Aktions-Programm die Bedeutung der Partizipation aller Akteure hervor und enthält so eine richtungsweisende Chance der Demokratisierung.

Die Rio-Deklaration spricht in Artikel 21 bereits an einer Stelle die geistig-schöpferische Dimension an: „...die Kreativität, die Ideale und der Mut der jungen Menschen auf der ganzen Welt müssen mobilisiert werden.“ Gleichwohl werden Kunst und Kultur nicht entsprechend ihren gesellschaftlichen Entwicklungspotentialen berücksichtigt.

2. UNESCO-KONFERENZ ZU KUTUR UND ENTWICKLUNG ...

Die UNESCO-Konferenz zu Kultur und Entwicklung hat 1998 in Stockholm Nachhaltige Entwicklung als Grundlage für den Erhalt und die weltweite Förderung kultureller Vielfalt erkannt und anerkannt.

Das erste Prinzip des in Stockholm verabschiedeten Aktionsplans „The Power of Culture“ lautet: „Nachhaltige Entwicklung und kulturelle Entfaltung sind wechselseitig voneinander abhängig.“ In einer zunehmend spezialisierten Welt werden jedoch die erforderlichen Vernetzungen bisher zu wenig systematisch geleistet und fächerübergreifend behandelt. Das Bild als Brücken-Bauer zwischen Wort und Tat zu wenig gezielt eingesetzt.

3. DAS KONZEPT NACHHALTIGER ENTWICKLUNG ...

Das Konzept Nachhaltiger Entwicklung kann und muss in der Weise vertieft und weiterentwickelt werden, dass es gleichberechtigt mit Ökonomie, Ökologie und Sozialem auch Kultur und Kunst als querliegende Dimension umfasst.

Es geht darum, die auf Vielfalt, Offenheit und wechselseitigem Austausch basierende Gestaltung der Dimension Ökonomie, Ökologie und Soziales als kulturell-ästhetische Ausformung von Nachhaltigkeit zu verstehen und zu verwirklichen wie in den beiden Kunsthaus Culture Art Internet-Publikationen „Netzwerk-Oberwallis“ + „Rotary-Oberwallis“ als Ressourcen der „Kultur-Tourismus-Wallis“ Förderprojekt-Website.

Ein Anschauungs-Beispiel zur Kultivierung Nachhaltiger Entwicklung, das aufzeigt, dass Kultur alle Lebens-Bereiche durchdringt, sei es Politik, Wirtschaft oder Tourismus. Denn Kultur hat man nicht nur, sondern man ist, lebt und webt darin. Kultur umfasst Stile und Lebens-Formen, Mentalitäten und Milieus, geschichtliche Epochen, Sprachen und Landschaften. Kurz Kultur sagt uns, wer wir sind.

Wir hatten eine Phase, da war die Kultur-Politik sehr stark von sozialen Motiven geprägt, das war der Aufbruch der neuen Kultur-Politik in den 70er Jahren. Wir hatten eine Phase in der waren die Kriterien der Kultur-Politik sehr stark ökonomisch geprägt: Stichwort Standort-Vorteil. Dieser ganze Begründungs-Modus, Standort-Faktor/ökonomischer Vorteil war in der zweiten Hälfte der 80er und in der ersten Hälfte der 90er Jahre dominant.

Heute hat man den Eindruck, dass sich das Kulturelle freischwimmt. Sowohl die Bürger-Gesellschaft wie auch ein Gut-Teil der Politik sieht immer mehr ein, dass das Kulturelle nicht ein Rand-Aspekt von vielen ist, sondern ein zentraler Aspekt der gesellschaftlichen Entwicklung. Dieser sollte nicht instrumentalisiert werden für andere Zwecke.

Denn es ist nicht das Ökonomische, was eigentlich die Begründung bietet und das Kulturelle ist dann etwas, was man damit mitbegründen kann.

Es ist nicht das Soziale, was eigentlich die Begründung bietet und dann kann man nebenher noch den einen oder anderen Franken für ein Kultur-Projekt mit sozialem Anstrich begründen.

Sondern das Kulturelle hat seine eigene Prägekraft in dieser Gesellschaft und die Kultur-Politik bekommt daher auch eine ganz andere Legitimations-Grundlage. Wir müssen uns in irgendeiner Form dazu durchringen zu sagen, wir brauchen die kulturelle Dimension der Politik generell. Deswegen muss sich auch die Kultur-Politik entsprechend artikulieren, unabhängig von den jeweiligen Ressort-Zuständigkeiten und unabhängig auch von den Trägern. Wie dies konkret aussieht ist Gegenstand der Kultur-Tourismus-Wallis Förderausstellung in der Privatbank von Graffenried – Brig.

4. DIE SACKGASSE: WIE ALLE – IMMER SCHNELLER ...

In der heutigen Zeit betreiben alle – im gängigen Fach-Jargon ausgedrückt:

- **Kosten**-Reduktion,
- **schlanke** Produktion und
- **Out**-Sourcing,
- **Total Quality** Management,
- **kundenorientierte** Dienstleistungen,
- **Bench-Marking** und ähnliches mehr.

Diese Massnahmen sind in vielen Firmen und Organisationen angezeigt, erhöhen sie doch die Wettbewerbs-Fähigkeit und motivieren zu besseren Leistungen. Doch sie genügen nicht für Spitzen-Leistungen und Erreichung von Excellence, weil alle ernstzunehmenden Konkurrenten heute dasselbe auch tun.

Natürlich versucht man, etwas schneller zu sein als die Konkurrenz. Weil man begriffen hat, dass wir in einer „dromokratischen Gesellschaft“ leben – in einer von der Geschwindigkeit regierten Welt. Die Konkurrenten der Schweiz AG haben das ebenfalls begriffen, also sputen sie sich und holen auf. Kein Ausweg in Sicht? Doch! Die 5-P kreativer Leadership (vgl.5.) des bekannten Walliser Kreativitäts-Forschers Dr.Gottlieb Guntern, welche in der Kultur-Tourismus-Wallis Förderausstellung ihre Anwendung finden und nachfolgend kurz vorgestellt werden.

5. DER AUSWEG: DIE 5-P KREATIVER LEADERSHIP ...

Die 5-P des Pentagon der Kreativität von Guntern weisen der Wallis AG den Weg zur Erzielung von Spitzen-Leistungen und Erreichung des Valais Excellence Gipfels:

1. **Persönlichkeit**
2. **Problem**
3. **Prozess**
4. **Produkt**
5. **Platz**

Diese fünf P's und ihre Vernetzung untereinander machen das kreative Phänomen fassbar und zum Führungs-Instrument des „Kultur-Schöpferischen“. Dazu liefert die Kultur-Tourismus-Wallis Förderausstellung mehrere Anschauungs-Beispiele [vgl. PDF-Datei: Mosaiksteine], die sich durch die nachgenannten Kriterien eines kreatives Produktes auszeichnen (vgl.S.7f.). Hierbei lässt sich das Pentagon der Kreativität aus Sicht der Führung wie folgt kultivieren und für die Kunst-Praxis handbar machen [manage].

C) KREATIVITÄT UND BILDENDE KUNST ALS RESSOURCEEN ...

1. Aus Sicht der Führung lässt sich Kreativität wie folgt kultivieren - 2. Das „AMEN“ des Kreativitäts-Management - 3. Beurteilungs-Kriterien für ein kreatives Produkt - 4. Zu beachtende Kommunikations-Modalitäten im Kunst-Prozess - 5. Zu berücksichtigende Betrachtungs-Stufen eines Bildes - 6. Ein methodischer Hinweis für Kunst-Interpreten & Betrachter ...

1. AUS SICHT DER FÜHRUNG LÄSST SICH KREATIVITÄT WIE FOLGT KULTIVIEREN ...

Aus Sicht der Führung lässt sich Kreativität in den beiden Dimensionen **Persönlichkeit** [Menschenorientierung] und **Produkt** [Sachorientierung] kultivieren. Je nach eingenommenem **Platz** [Stand-Ort bzw. Stand-Punkt], wird die eine oder andere, bzw. deren Kombination bevorzugt. **Problem**-Stellung und zu handhabender **Prozess** spielen hierbei eine zentrale Rolle. Dabei verstehen wir unter einem Problem die Differenz zwischen einem vorherrschenden und feststellbaren Ist-Zustand einerseits und der Vorstellung eines Soll-Zustandes andererseits.

Im kreativen Prozess werden diese Differenzen vereinigt. Zufall und Gesetz, Chaos und Ordnung, Freiheit und Struktur-Zwang bedingen sich, der schliesslich eine neue Form [ein **Produkt**] hervorbringt, die ein zu bewertendes Nutzen-**Potential** darstellt, das sich mittels den vier Management-Funktionen kreativer Wertschöpfung: 1. Selektion, 2. Entwicklung, 3. Lenkung und 4. Gestaltung, wie folgt handbar machen lässt.

2. DAS „AMEN“ DES KREATIVITÄTS-MANAGEMENT ...

Am **Anfang** einer jeden unternehmerischen Aktion steht die **Platz**-Frage und damit die „Selektion“. In der **Mitte** steht ein **Problem**, das „Es“ zu „entwickeln“, sprich zu „lösen“ gilt. Am **Ende** resultiert aus dem zu „lenkenden“ Problem-Lösungs-**Prozess** ein **Produkt**, das „gestaltet“ sein will, um einen „Nutzen zu kreieren“ und „Gewinn abzuschöpfen“. Damit das Ganze „funktioniert“ und Sinn stiftet, muss dies von einer **Persönlichkeit** gehandhabt werden, welche hierfür geeignet und qualifiziert ist. Ohne dies wird das Ganze zum Blind-Flug und endet in einer Sack-Gasse bzw. Krise [„AMEN“] ...

Das „AMEN“ des **Kreativitäts-Management**:

A: Platz – Selektion ...

M: Problem – Entwicklung ...

E: Prozess – Lenkung ...

N: Produkt – Gestaltung ...

AMEN: Persönlichkeit – Funktionen ...

3. BEURTEILUNGS-KRITERIEN FÜR EIN KREATIVES PRODUKT ...

Nach Guntern verstehen wir unter der menschlichen Kreativität die Fähigkeit, ein Produkt hervorzubringen, das früher oder später von einer Gruppe sachkompetenter und kritischer Menschen als

1. **originell oder einmalig**
2. **funktionell und**
3. **formal ästhetisch befriedigend**

beurteilt wird. Diese drei Kriterien sind alle gleich wichtig. Zuerst muss aber ein sichtbares und damit ein beurteilbares Produkt vorhanden sein, um von Kreativität überhaupt sprechen zu können.

Dann braucht es sachkompetente und kritische Leute, die das Produkt früher oder später im Konsens beurteilen. Sind sie nicht sachkompetent, wissen sie nicht, wovon sie reden. Sind sie nicht kritisch, dann können sie ein Produkt zwar bewundern oder ablehnen, aber nicht objektiv beurteilen (vgl.S.9f.). Und schliesslich braucht es einen gewissen Konsens in der Beurteilung eines kreativen Produktes, um die Objektivität der Wertung zu erhöhen.

Was Produkt-Beurteiler sagen, ist im Hinblick auf den Wert der Leistung wichtig, den vierten Punkt der Bestimmung eines kreativen Produktes:

4. Wert-Schätzung bzw. Wert-Zumessung

Hierbei verstehen wir unter einem Wert die Bedeutung, welche wir einem realen oder ideellen Gegenstand, subjektiv oder objektiv, individuell oder in Konsens mit Kollektiven zumessen und „normen“, bzw. was uns „lieb“ und „teuer“ ist, wir „bejahen“ oder „vereinen“, als „Gut“ erkennen und anerkennen ...

Da bekanntlich Menschen den „Wert“ ihres Ur-Teils oft falsch einschätzen bzw. überschätzen und mit der Verantwortung ihrer Funktion und Position oft „Schindluder“ treiben, dürfen wir uns nicht unkritisch auf deren „Wert-Ur-Teil“ verlassen. Entscheidet letztlich der Faktor

- **Echtheit bzw. „Authentizität“**

über die Relevanz einer Bewertung und dessen Glaubwürdigkeit. Verlangt dies den Weg über die 4 Entwicklungs-Stufen der Persönlichkeits-Bildung: 1. Wollen, 2. Lernen, 3. Wissen, 4. Können, nach dem Leitsatz von Bruno Neckermann: „Ohne Wollen kein Lernen. Ohne Lernen kein neues Wissen. Ohne Wissen kein Können. Ohne Können kein Format.“ Bedeutet: Ohne Format kein kreatives Produkt mit Charakter und Substanz und ohne Substanz und Charakter kein nachhaltiger Gewinn – materiell, wie geistig-seelisch.

Was es dabei zu beachten gilt, lässt sich anhand der Käse-Mensch Analogie aus der Predigt von Pfarrer Joseph Ignaz von Ah während des Älplerfestes am 21. Wintermonat 1875 in der Pfarrkirche zu Stans beschreiben:

Das Menschenleben gleicht einem Käse. Wenn ein Käs auf die Welt kommt, wenn ihn der Senn mit starkem Arm aus dem Kessel hebt, so schlägt er ihn zuerst in leichte Tücher ein, er wird in einen Reif gebunden; er wird mit Steinen beladen, damit er eine rechte, schöne Form bekomme; später wird er gesalzen, damit er recht schmackhaft werde; wochenlang muss er fast täglich gereinigt und wieder gesalzen werden und erfordert eine sorgfältige Pflege. Ist es mit dem Menschen nicht auch so? Wenn der Mensch geboren ist, dann wird er auch in Windeln gewickelt, und es geht nicht lange, so wird er beladen, er wird in den Reif der Schule getan.

Wenn der Mensch etwas werden will, wenn er eine rechte Form und Art bekommen soll und wenn er auf dem grossen Markte der Welt einst etwas gelten und bedeuten will, so muss er etwas lernen. Also sehet, was wir alles von einem Käse lernen können. Es kann ein Senn lange Mühe und Arbeit haben und alle Sorgfalt anwenden, es geht auch bei den Käsen wie bei den Menschen: es fehlt hie und da einer.

Und da gibt es vorzüglich zwei Sorten von gefehlten Käsen: die einen „lüpft es“, das heisst, sie blähen sich, und die anderen sind angegriffen, sie fangen an zu faulen. Diese Käse sind weniger wert als andere; sie kommen in den Ausschuss und man hat sie nirgends gern. Ist es nicht auch so bei den Menschen?

Auch unter Menschen gibt es solche, die es lüpft und die sich aufblähen. Ein rechter Senn braucht einen aufgeblähten Käs nicht anzuschneiden, er weiss ja sonst, dass dieser inwendig hohl und leer ist. Und so braucht ein Menschenkenner auch einen Hochmütigen nicht lange zu examinieren, er weiss auch sonst, dass dieser hoffärtige inwendig hohl und leer ist . (...)

Im Herbst, da werden die Käse verkauft; sie werden gewogen, dann in Spahlen verpackt, das heisst in Gefässe von weissen Tannenbrettern, und mit schwarzer Farbe wird auf jede Spahle geschrieben, wem die Käse gehören. Dann werden sie fortgeschafft, sie kommen weit fort, über die Berge zuerst, dann über das weite, grosse, unendliche Weltmeer.

Sehet, so geht es auch beim Menschen; im Herbst, am Abend unseres Lebens, da werden auch wir in weisstannene Bretter eingeschlagen. Auch uns legt man in weisstannene Bretter und dann müssen auch wir jene grosse Reise antreten, weit – weit fort, weit hinüber durch den unermesslichen Ozean der Ewigkeit.

Die Käse werden zuletzt gegessen, und auch der Mensch wird eine Speise der Würmer. Sind wir jetzt am Ende – ist der Mensch wirklich nicht mehr als ein Käs? Gibt es am Ende keinen Unterschied, als dass der Käs von den Menschen, der Mensch aber von den Würmern aufgezehrt wird? Hier ist das Ende und hier ist auch der Unterschied zwischen Käs und Mensch! Erhebet Eure Gedanken, ihr Menschenseelen, und vergesst nicht, woher ihr kommet und wohin Ihr gehet!

4. ZU BEACHTENDE KOMMUNIKATIONS-MODALITÄTEN IM KUNST-PROZESS ...

Die Tätigkeit des bildenden Künstlers ist auf den Betrachter, die des Betrachters auf den Künstler bezogen, dazwischen steht das Kunst-Werk [Bild]. Die Verbindung entsteht dadurch, dass der Künstler dem Kunst-Werk Bedeutung verleiht, indem er es zur Repräsentation seiner Empfindungen, Vorstellungen, Gedanken und Wünsche macht; und der Betrachter dem Kunst-Werk Bedeutung entnimmt, indem er wieder Vorstellungen, Empfindungen, Gedanken und Wünsche erlebt. Diesen Vorgang zwischen Künstler – Kunstwerk – Betrachter nennen wir Kunst-Prozess

Hierbei können drei typische, deutlich voneinander verschiedene Modalitäten voneinander unterschieden werden.

- Gestaltung des Materials
- Gegenständliche Darstellung
- Symbolische Mitteilung

Gestaltung des Materials: Der Künstler versucht, in der Bearbeitung des Materials Farbe und Form so zu gestalten, dass sie ästhetische Erlebnisse emotionaler und kognitiver Art hervorrufen. Komposition, Form, Farben, Licht, Bewegung, Spannung, Ausdruck u.a.m. sind Begriffe, welche die Dimensionen der Gestaltung des Materials kennzeichnen.

Gegenständliche Darstellung: Was der Künstler dem Betrachter vermittelt, ist seine Vorstellung vom Gegenstand; er formt diese Vorstellung in erster Linie nach seiner Wahrnehmung. Der Betrachter entnimmt diese Vorstellung dem Bild, er lernt den Gegenstand dadurch kennen oder neu erkennen.

Symbolische Mitteilung: Viele Werke der bildenden Kunst kommunizieren relevante Inhalte; nicht ästhetische Empfindungen oder anschauliche Vorstellungen von Gegenständen, sondern Ideen, Wertungen und Handlungs-Aufforderungen. Wir sprechen hier von einer Modalität [Art und Weise der Aus- und Durchführung] der symbolischen Mitteilung.

Die in den verschiedenen Modalitäten entkodierte Bedeutungen können sich in verschiedenster Weise ergänzen, wie dies im Unternehmenskonzept zum Felix Grünwald Lebens-Werk-Kontext aufgezeigt wird. Was eine differenzierte Behandlung der übermittelten Gesamt-Bedeutungen verlangt, bei der sich generell drei Stufen der Betrachtung von Kunst-Werken unterscheiden lassen.

5. ZU BERÜCKSICHTIGENDE BETRACHTUNGS-STUFEN VON KUNST-WERKEN ...

Als wahrnehmend-handelndes Wesen ist der Mensch ein Bilder schaffendes wie ein an Bildern sich ausrichtendes Wesen. Dabei sind bei der Betrachtungs-Stufung von Kunst-Werken:

- Ignoranz, bzw. Unwissenheit ...
- Kenner [Meinung und Wissen – Bildung] ...
- Wissende Unwissenheit ...

entscheidend, das jeweilige Verhältnis des Bild-Betrachters zum Wort bzw. zum Wortlosen.

Der Ignorant betrachtet ein Bild. Entweder es gefällt ihm oder nicht, entweder es spricht ihn an, es sagt ihm zu oder nicht, das ist Gefühlssache. Entweder es kommt zu meist pauschaler, stummer Ablehnung oder zu dummer, stummer Bewunderung. Kennzeichnend ist hier jeweils die Absenz von Sprache. Der Ignorant betrachtet sich ein Bild und hat es dann „im Gefühl“ – in einem Zustand der „Einbildung“.

Der Kenner weiss um die subjektiven Zutaten des Sehens. Deshalb ist er um Objektivität bemüht. Er betrachtet nicht sich das Bild, sondern ist bestrebt, das Bild zu betrachten. Er guckt nicht und glotzt nicht und hält mit seinen Ansichten zurück. Er versucht das, was im Bilde sichtbar wird, dadurch aufzutun, dass er Einsichten über es gewinnt.

Interessiert sich ein Ignorant nur dafür, dass das Bild ihm zusagt, ihn stimmt, so geht es dem Kenner um die Bestimmung dessen, was ihm zusagt. Er begegnet dem Bild verständig, mit Kunst-Verstand, d.h. er befindet sich nicht mehr im unbedarften Zustand der „Einbildung“, sondern er versucht im Bilde zu sein

Im inneren Geschehen des Bildes ist Geschichte aufgehoben. Im Bild als „gestorbenem Wort“ melden sich tausend Tote mit zu Wort. Wer immer nur Kunst versteht, versteht auch sie nicht recht. Das Kunstvollste neigt sich auf seinem Kulminations-Punkt oft dem Kunstlosen zu. Kunst-Werke verschliessen sich in dem Masse, in dem sie erschlossen werden.

Das rechte Sehen verhält sich zu Kritik und Bildung wie das Löschblatt zur Tinte: Es hat sie in sich aufgesaugt und ausgelöscht. In der Sicht dessen, was das Bild auf einmal sichtbar macht, ist Sehen Gesehen – werden.

Man kann dem Bilde „mit nichts dienlicher sein als mit Stille und mit Schweigen; da kann man's hören und versteht man's recht: in jenem Unwissen. Wo man nichts weiss, da weist und offenbart es sich.“ [Meister Eckhart].

Das Schweigen des Bildes zu fassen, ein Gefäss der Stille zu sein, heisst, das Unklare durch Stille zu klären, durch Still-Halten, durch Still-Sein. Wo das „Getön des Mundes“ ist, da werden die Töne der Stille nicht gehört. Dem Geschwätz – vornehmlich dem gebildeten, das meist bläht – ist nur durch ein „Fasten des Herzens“ abzuhelfen, das Schweigen heisst.

Es gilt, sich auf den inneren Dialog des Bildes mit sich, auf die sich in ihm austragenden Widersprüche und Entsprechungen, d.h. auf die dialektische Bewegung des Bildes einzulassen. Und nur schweigend kannst du dem stillschweigenden Gespräch der Farben und Formen untereinander folgen; nur in äusserster Innigkeit der Stille, wenn du dich mitten in die Stille wirfst, kannst du den Augenblick des Bildes aushalten.

Die Logik des Bildes ist eine sensitive Kognition, ein sinnliches Zusammen-Lesen, Zusammen-Ordnen; ihre Syntax ist eine „Syntax ohne Worte“. Hier sind sinnliche Sinn-Zusammenhänge. Der Sinn des Bildes bildet sich sinnlich. „Der Maler denkt im Malen“ [Cézanne], malend.

Ein Bild hat sein eigenes Gedächtnis, seine innere Reflexion, besser: seine immanente Flexion, seine eigenen Konjugationen und Deklinationen. Denn das Bild sagt zwar nichts und verbirgt auch nichts, doch es bedeutet mir etwas, es gibt mir etwas zu verstehen, das nicht nur es betrifft, sondern vor allem mich. Es spricht mich an, dergestalt, dass es einen Anspruch stellt; es gefällt nicht einfach, sondern es ist, als müssten wir uns etwas von ihm gefallen lassen.

Die Frage, die das Bild stellt, ist nicht: „was bin ich?“, sondern die andere: „was bist du“. Es zeigt sich: Auf dem höchsten Punkt der Kunst-Beschreibung bzw. der Rezeption wird der sog. Rezipient [Betrachter] im Zwiegespräch mit dem Bild beim Versuch, dessen stillschweigendem Anspruch wortlos zu entsprechen, zum sog. Produzenten [Künstler].

Der Maler malt nicht nur, weil er gesehen hat, sondern vor allem, um zu sehen. Das Ergreifende hat den Gegenstoss des Begreifens in sich selbst. Nur die kraftlose Schönheit liebt das Ungefähre, sie schwelgt im Gefühl; sie schwärmt, sie schweift aus, ist vage.

Nicht für den Dichter, sondern auch für den bildenden Künstler kommt es dagegen darauf an, die Sache beim Namen zu nennen. Mit der Begeisterung und dem Zorn der Kunst muss die Nüchternheit, die Trockenheit wachsen. Womit der Weg von der Kontemplation zur Aktion, von der Rezeption zur Produktion führt. Und auf dem höchsten Punkt der Produktion wird der sog. Produzent im Zwiegespräch mit dem Produkt zum sog. Rezipienten.

Damit wären wir wieder da, wo wir zu Anfang waren. Die höchste Form der Betrachtung war die Schweigende. Dies „silentium contempatoris“ stellt den Anspruch der Aktion, des künstlerischen Tuns. Dieses Tun aber ist in seiner höchsten Form ein Tun, ohne zu tun, ein schweigendes, betrachtendes Tun. Das „silentium contempatoris“ entspricht dem „silentium actionis“, das Schweigen des Betrachters entspricht dem Schweigen des Künstlers. Beide sind im Gespräch miteinander durch das Bild, durch das Gespräch der Farben und Formen des Bildes, das ein schweigendes ist.

6. EIN METHODISCHER HINWEIS FÜR KUNST-INTERPRETEN & BETRACHTER ...

Der folgende methodische Hinweis, den Wolfgang Metzger in seinem allgemeinspsychologischen Hauptwerk dem wissenschaftlichen Beobachter und Interpreten menschlichen Verhaltens und Erlebens erteilt, gilt im besonderen für den Umgang mit dem Phänomen Kreativität und seinen Machern und ist zugleich der vielleicht beste allgemeine Hinweis, der sich aus psychologischer Sicht jedem Betrachter und Interpreten künstlerischer Leistungen geben lässt, sofern er ihm nicht schon längst nachkommt:

- **Das Vorgefundene zunächst einfach hinzunehmen**, wie es ist; auch wenn es ungewohnt, unerwartet, unlogisch, widersinnig erscheint und unbezweifelten Annahmen oder vertrauten Gedankengängen widerspricht.
- **Die Dinge selbst sprechen zu lassen**, ohne Seitenblicke auf Bekanntes, früher Gelerntes, „Selbstverständliches“, auf inhaltliches Wissen, Forderungen der Logik, Voreingenommenheiten des Sprachgebrauchs und Lücken des Wortschatzes.
- **Der Sache mit Ehrfurcht und Liebe gegenüberzutreten**, Zweifel und Misstrauen aber gegebenenfalls zunächst vor allem gegen die Voraussetzungen und Begriffe zu richten, mit denen das Gegebene bis dahin zu fassen suchte.

Dies verhält sich so wie mit dem Fondue. Nur wer bereit ist, neugierig und ohne Vor-Urteile diese Schweizer Käse-Spezialität zu probieren, es also quasi „in sich hinein lässt“, kann er/sie das, was es zu bieten hat, entdecken und erleben. Und wenn er/sie dann die Bereicherung für seinen/ihren Geschmack kennt und schätzen lernt, entsteht sogar Lust, Variationen zu probieren, Experimente zu wagen, bis er/sie schliesslich seine/ihre ganz persönliche Lieblings-Mischung kennt, die er/sie sozusagen täglich essen könnte.

Auf den Lebens-Werk-Kontext eines Künstlers bezogen heisst dies, so weit und tief wie möglich in den Kontext eindringen, der das jeweilige Lebens-Werk bestimmt und eine „Verschmelzung der Horizonte“ vollziehen. Dies verlangt eine mehrdimensionale Analyse der verschiedenen Kontexte, in denen und durch die Kunst existiert und zu uns spricht: im Kontext des Künstlers, des Kunst-Werks, des Betrachters und der Welt im allgemeinen, wie dies hier getan wurde und im Unternehmenskonzept zum Felix Grünwald Lebens-Werk-Kontext weiter konkretisiert wird.

7. QUELLEN – GRUNDLAGEN ...

Unterteilt in Kunst – Kreativität – Kultur & Unternehmen – Führung ...

Kunst ...

Frayling C./Frayling H./Van der Meer R.: Das Kunst-Paket. Ein Streifzug durch die bildende Kunst mit einleuchtenden Beispielen, dreidimensionalen Bildern und vielerlei erstaunlichen Effekten, München 1993, Ars Edition

Gombrich E.H.: Die Geschichte der Kunst. Erweiterte, überarbeitete und neu gestaltete 16.Auflage, Frankfurt am Main 1997, S. Fischer

Haslinger K.: Thesen und Fragestellungen zur Ausschreibung der Tutzingen Denkwerkstatt „Was die Kunst nicht ändern kann, das soll die Kunst verändern“ unter der Moderation von Dr. Roswitha Terlingen, Studienleiterin der Evangelischen Akademie Tutzing

Henckmann W./Lotter K., Hrsg.: Lexikon der Ästhetik, München 1992, Beck

Kobbert M.J.: Kunstpsychologie. Kunstwerk – Künstler und Betrachter. Darmstadt 1986, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 87ff.: Gestaltqualitäten im Bildwerk, S. 160: Methodischer Hinweis von Wolfgang Metzger

Kyrer A./Roscher W., Hrsg.: Geniessen – Verstehen – Verändern. Kunst und Wissenschaft im Gespräch. Interuniversitäre Ringvorlesung der Hochschule „Mozarteum“ und Universität Salzburg 1992/93, Anif/Salzburg 1994, Verlag Ursula Müller-Speiser

Mäckler A., Hrsg.: Was ist Kunst ..? 1080 Zitate geben 1080 Antworten, 2. Auflage, Köln 1989, DuMont

Mercier A., Hrsg.: Kunst heute. Betrachtungen im Lichte zeitgenössischer Tendenzen, Kulturhistorische Vorlesungen des Collegium Generale der Universität Bern 1972/73, Bern 1974, Herbert Lang, S. 37-51: Über die Kommunikation in der bildenden Kunst

SAGW: Kunstvermittlung zwischen Kommerz, Trend und Verantwortung, Herbsttagung der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW), Zürich 3.11.95

Stahlmann J.W.: Thesen über das Ende des Schönen. Betrachtungen zur Krise der Kunst anlässlich einer Ausstellung über die „russische Avantgarde“, Krisis Nr. 12/92

Svilar H., Hrsg.: Kunst in der Exklusivität oder „Jeder ein Künstler“? Kulturhistorische Vorlesungen des Collegium Generale der Universität Bern 1989/90, Bern 1991, Peter Lang

Kunst – Fortsetzung ...

Von Graffenried: Symposium vom 23. April 1998 unter dem Motto: Kunst versus Kommerz

Welsch W.: Das Ästhetische – Eine Schlüsselkategorie unserer Zeit? in: Welsch W., Hrsg.: Die Aktualität des Ästhetischen, München 1993, Fink, S.13-47

Wilber K.: Das Wahre, Schöne, Gute. Geist und Kultur im 3. Jahrtausend, Frankfurt am Main 2002, Fischer, S.153-209: Eine integrale Theorie der Kunst

Wohlfahrt G.: Das Schweigen des Bildes. Bemerkungen zum Verhältnis von philosophischer Ästhetik und bildender Kunst, in: Boehm G., Hrsg.: Was ist ein Bild? München 1994, Fink, S.163-183

Kreativität ...

Blok C.: Kunst und Kreativität, eine Einheit? In: Feyerabend P./Thomas C., Hrsg.: Kunst und Wissenschaft, Zürich 1984, vdf, S.171ff.

Feyerabend P.: Kreativität – Grundlage der Wissenschaften und der Künste oder leeres Gerede? Ebenda, S.187ff.

Güntern G., Hrsg.: Der kreative Weg. Kreativität in Wirtschaft, Kunst und Wissenschaft, Zürich 1991, Moderne Industrie, S.25ff.: Kreativität und Kreativitätsforschung, S.35ff.: Zur Natur des kreativen Prozesses

Derselbe: Kreativität – Ressource und Lebenselixier. Martinach 1992, ISO-Stiftung für Kreativitätsforschung, S.9ff.: Das Pentagon der Kreativität, S.11ff.: Bedingungen für ein kreatives Produkt

Derselbe: Sieben goldene Regeln der Kreativitätsförderung, 1. Auflage, Zürich 1994, Scalo, S.24ff., S.66ff.: Die dromokratische Gesellschaft

Grünwald M.W.: Die Ressource Kreativität und dessen Lebenselixier Natur – Kunst & Kultur. Ein Beitrag des Kunsthaus Culture Art Leiters zum Erkenntnishintergrund des Lebens-Werkes seines Vaters und Onkels, Felix und Alfred Grünwald, Brig 1996-2001 – Letzte Änderung: 10.7.01

Kunsthau Culture Art: Unternehmen Wallis AG, 5-P kreativer Leadership zur Bewerkestellung von Valais Excellence und die 3-K unternehmerischer Wert-Schöpfung: Kontext – Kreativität – Kunst

Ladensack K.: Kreativität im Management. Heidelberg 1992, Sauer

Weisberg R.W.: Kreativität und Begabung. Was wir mit Mozart, Einstein und Picasso gemeinsam haben, Heidelberg 1989, Spektrum der Wissenschaft

Kultur ...

Grünwald M.W.: Culture Art - Die Kultur der Kunst, Band 1: Kunst kultivieren aus westlicher und systemorientierter Sicht, Band 2: Kunst kultivieren aus östlicher und tao-orientierter Sicht, Brig-Glis 1996, Rotten-Verlag

Grünwald M.W./Theler H.: Förderung des Kultur Tourismus im Wallis. Situation – Konzeption – Realisation. KTW-Projektskizze vom 18.12.2000 zu Händen Wallis Tourismus Direktor Urs Zenhäusern

Institut für Kulturpolitik: Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung

Jerman T., Hrsg.: Handbuch Zukunftsformen. Kultur und Agenda 21. Reihe Dokumentation Kulturpolitische Gesellschaft, Essen 2001, Klartext

Kulturpolitischen Gesellschaft: Tutzinger Manifest für die Stärkung der kulturell-ästhetischen Dimension Nachhaltiger Entwicklung

Kurt H./Wagner B., Hrsg.: Kultur-Kunst-Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung, Essen 2002, Klartext

Nida-Rümelin J.: Fünf Perspektiven für eine gestaltende Kulturpolitik

Morgenthaler U.: „Die Kulturschöpferischen“ – Wie 50 Millionen Menschen die Welt verändern, Info3 2/2001

Netzwerk-Oberwallis: Projekt „Kultur-Tourismus-Wallis“ – Kultur.finden.sehen.erleben&fördern

Unternehmen ...

Kunsthau Culture Art: Grundlagenpapier zur Nachhaltigen Entwicklung der Wallis AG, Brig den 31.5.2002, S.40ff.: Die 5-P kreativer Leadership zur Bewerkestellung von Valais Excellence

Dasselbe: Internetpublikation „Netzwerk-Oberwallis+Rotary-Oberwallis“. Der Weg zur Nachhaltigen Region Oberwallis

Dasselbe: Unternehmenskonzept zur Felix Grünwald Lebens-Werk-Kontext-Ausstellung in der Privatbank von Graffenried, Brig im September 2003 – Letzte Änderung: 29.10.03

Dasselbe: Unternehmens-Philosophie „Management by Values“: Werte-Denken > Wert-Begriffe > Wert-Mass-Stab > Wert-Zumessung > Werte-Quadrat > Wert-Schöpfung > Value Action Leadership, 1999-2001, Letzte Änderung: 12.12.01

Mann R.: Das ganzheitliche Unternehmen, 6. Auflage, Stuttgart 1995, Schäffer-Poeschel, S.130ff.: Wertschöpfung

Rühli E.: Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung, Bern 1992, Haupt, S.26f.: Mensch-/Sach-Orientierung

Führung ...

Fatton J.: Frauen sind wie Fondue. Alpha – Der Kadermarkt der Schweiz vom 14./15.4.2001, S.3

Mann R.: Die Neue Führung. Vom Kampf um Anerkennung zum authentischen Sein, Düsseldorf 1996, Metropolitan

Menz A.P.: Menschen führen Menschen. Unterwegs zu einem humanen Management, Wiesbaden 1989, Gabler, S.27ff.: Wertschätzung und Echtheit, S.72f.: materieller, seelischer und geistiger Gewinn

Neckermann B.: Verkaufserfolge mit Persönlichkeit repräsentieren – verhandeln – überzeugen, Zürich 1992, Moderne Industrie, S.22: Persönlichkeitspyramide

Riedo R.P.: Alpzeit – L'été à l'alpage, Münsingen-Bern 1976, Fischer-Media Verlag, S.66: Käse und Menschen