

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 85 (2005)  
**Heft:** 6-7

**Artikel:** Kunsterziehung für das Humankapital  
**Autor:** Ulrich, Wolfgang  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-167361>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 20.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Der amerikanische Unternehmer Albert Barnes, der 1922 die Barnes Foundation ins Leben rief, kaufte Kunst, um seine Mitarbeiter zum Weltbürgertum zu erziehen. Durch in Kursen geschultes, analytisches Betrachten der Bilder – nicht etwa nur durch blosses Schauen – sollten die Arbeiter Toleranz lernen, um mit Rassenkonflikten besser umgehen zu können.

## (3) Kunsterziehung für das Humankapital

Wolfgang Ullrich

Zum Thema unseres Dossiers passen zwei Bücher des Autors: «Mit dem Rücken zur Kunst. Die neuen Statussymbole der Macht» (Berlin: Klaus Wagenbach, 2000) sowie «Tiefer hängen. Über den Umgang mit der Kunst» (Berlin: Klaus Wagenbach, 2003). Im Herbst erscheint sein neues Buch: «Was war Kunst? Biographien eines Begriffs» (Frankfurt/Main: S. Fischer).

Es war einmal, und zwar am Anfang des 20. Jahrhunderts, in einem kleinen Ort in Pennsylvania... So könnte ein Märchen beginnen. Und so beginnt auch eine Geschichte, die tatsächlich passiert ist. Sie mutet wie ein Märchen an, weil sie von Seltenem berichtet. Zwar behaupten alle Unternehmer und Manager, die sich für bildende Kunst engagieren, sie wollten auf diese Weise ihre Mitarbeiter motivieren, Künstler unterstützen und der Kultur insgesamt dienen. Früher oder später wird jedoch zumeist deutlich, dass das Engagement in der Kunst vor allem dem Image und der Repräsentation dient. Oft sollen mit Hilfe der Kunst raffinierte Machtspielchen getrieben und Hierarchien innerhalb des Unternehmens bestätigt werden. Sätze in Geschäftsberichten wie auch die Art und Weise, wie die Kunst üblicherweise inszeniert wird, lassen jedoch erkennen, wovon das Interesse für Gemälde oder Skulpturen wirklich geleitet wird.

Es war in einem kleinen Ort in Pennsylvania, in Merion, wo zu Beginn des 20. Jahrhunderts eine pharmazeutische Fabrik errichtet wurde, die nur ein einziges Produkt, ein Desinfektionsmittel, herstellte. Ihr Gründer, Albert Barnes, ein junger Chemiker, wurde schon bald reich damit. Neben seinen Tagesgeschäften fand er Zeit für andere Ideen und Interessen, vor allem für Kunst und Philosophie. Die Schriften der führenden amerikanischen Pragmatisten – William James und John Dewey – hatten es ihm besonders angetan, und er versuchte, einige ihrer Gedanken

umzusetzen. So wollte er seinen Mitarbeitern, die überwiegend unteren sozialen Schichten und zudem verschiedenen Ethnien angehörten, eine anspruchsvolle Erziehung zukommen lassen.

Für den Pragmatismus bedeutet Erziehung nicht Drill. Der Mensch, so die Meinung der Pragmatisten, verstehe sein Leben zu meistern, da er auf der Grundlage seiner spezifischen Fähigkeiten lernt, mit der eigenen Umwelt in möglichst unterschiedlichen Situationen zuretzukommen. Aufgabe des Menschen soll es sein, zahlreiche «tools», also Methoden und Verhaltensmuster zur Verfügung zu haben, um jeweils richtig und souverän handeln zu können – und natürlich auch, um die eigenen Anlagen gut zu entfalten und damit Glück zu finden.

Gewiss war Barnes nicht nur Humanist, wenn er sich um die Erziehung seiner Angestellten kümmerte, sondern er dachte als Geschäftsmann auch daran, das «Humankapital» optimal zu nutzen. Insbesondere wollte er verhindern, dass die damals grassierenden Rassenkonflikte weiterhin die Arbeitsprozesse stören und die Effizienz der Firma mindern sollten. Paternalistisch sorgte er sich sogar um das Freizeitverhalten seiner Mitarbeiter und war selbst hier darauf bedacht, sie zu erziehen, indem er ihnen Hobbies empfahl (und ermöglichte), die ihrer individuellen Begabung entsprachen. In Ergänzung zur eigentlichen Arbeit verpflichtete er sein Personal ferner dazu, Kurse zu besuchen, die in der Fabrik von ihm selbst oder eigens dafür angestellten Mitarbeitern abgehalten wurden. Psychologie stand auf dem Lehrplan und bald auch Ästhetik. Für die Kurse in Ästhetik wurden in der Fabrik Gemälde aufgehängt, die man gemeinsam mit dem Ziel analysierte, die Differenzierungsfähigkeit der Mitarbeiter zu schulen und ihnen den Zugang zu anderen Welten und Welthaltungen zu öffnen. Anfänglich zog Barnes Gemälde zeitgenössischer amerikanischer Maler heran, doch bald begann sein Ehrgeiz zu erwachen, und er wollte eine möglichst breite, aus guten Stücken zusammengesetzte Sammlung haben.

Nach 1910 hielt Barnes sich häufiger in Paris auf, wo er vornehmlich Werke der Impressionisten und Fauvisten erstand; Renoir, Cézanne, Soulages und Matisse wurden zu Schwerpunkten seiner Sammlung. Dabei erwarb er ein Werk nie nur deshalb, weil es ihm gefiel; vielmehr musste es eine sinnvolle Ergänzung für das Lehrprogramm darstellen. Zur selben Zeit suchte er auch persönlichen Kontakt zu John Dewey, den er sogar als Dozent gewinnen konnte. Gemeinsam

erörterten sie die Eignung der (bildenden) Kunst als Erziehungsmittel, was jeden zu einem Buch veranlasste, das jeweils dem anderen gewidmet war: 1925 publizierte Barnes «The Art in Painting», neun Jahre später erschien Deweys «Art as Experience».

In beiden Werken findet sich die Überzeugung, dass in einem Kunstwerk jeweils eine eigentümliche Welterfahrung ausgedrückt sei, es also aus spezifischer Perspektive einen Blick auf die Welt biete, was es dem Betrachter erlaube, seine eigene Perspektive zu erweitern oder zu relativieren. Im Unterschied zu anderen Menschen seien Künstler aufgrund ihrer Sensibilität zu individuell ausgeprägten Erfahrungen in der Lage; sie könnten diesen auch eine Form geben, sie somit in ihren Werken sichtbar machen und mitteilen. Je mehr sich jemand mit Kunst beschäftige, desto reicher werde also sein Schatz an indirekter Lebenserfahrung – und desto mehr Verständnis für Menschen in anderen Lebenssituationen lasse sich entwickeln.

In einem Aufsatz von 1926 sprach Dewey die der Kunst attestierten positiven Wirkungen an

Barnes verbot jedem den Zutritt zu seiner Sammlung, der nicht an einem Schulungsprogramm teilgenommen hatte.

und bedauerte zugleich die Lage der Menschen in der modernen Industriegesellschaft; zumal Fabrikarbeiter seien abgeschnürt von der Vielfalt möglicher Lebenserfahrung und entsprechend zu Vorurteilen disponiert, was nicht zuletzt die liberale Demokratie gefährde. Weiter heisst es: «*Die Zivilisation [...] kann das Verlangen der Seele nach Freude oder direkter, erneuerter Erfahrung nicht erfüllen; durch die Kunst vermittelte Aufmerksamkeit auf die lebendigen und sich wandelnden Qualitäten der Dinge kann allein eine solche Erneuerung bewirken. Diese, ihrerseits sich wandelnd, kann das innerste Wesen eines Menschen schulen [...]. Gemälde erziehen jedoch erst, wenn wir dazu erzogen sind, ihre erzieherischen Potentiale zu geniessen und wahrzunehmen.*»

Unverkennbar steht Dewey mit solchen Äusserungen in der Tradition Schillers, der am Ende des 18. Jahrhunderts als erster eine «ästhetische Erziehung des Menschengeschlechts» propagiert und ebenfalls die moderne Zivilisation und Arbeitswelt als das angesehen hatte, was den Menschen zu veröden drohe und wogegen die Kunst ein Heilmittel sein könnte. Bezieht Schiller sein

Programm primär auf Theater und Literatur, so übertragen Dewey – und Barnes – diese Überlegungen auf die bildende Kunst, wobei sie nicht zwischen freier und angewandter Kunst, zwischen Gemälden und Möbeln trennen, sondern jede Gestaltung als grundsätzlich gleichrangig ansehen. Allerdings entfalten die Gemälde, Skulpturen oder Designstücke nur dann ihre Heilkraft, wenn man sich ihnen analytisch und unter Anleitung, am besten in der Gruppe, und auch mit gewissem Zeitaufwand widmet. Für Dewey und Barnes erfüllt sich die bildende Kunst genauso wie Musik oder Literatur erst in der Zeit, ihre Rezeption lässt sich nicht abkürzen.

Deshalb wollte Barnes seine Sammlung keinesfalls mit einem traditionellen Museum verwechselt wissen, wo die Besucher, fixiert auf «big names», hastig oder in falscher Devotion die Wände abschreiten und meist ohne Schulung auf die Exponate blicken. Barnes verbot sogar jedem den Zutritt zu seiner Sammlung, der nicht an einem Schulungsprogramm teilgenommen hatte. Selbst Kunsthistoriker und andere Sammler mussten draussen bleiben, wobei sich Barnes ein Vergnügen daraus machte, schmeichelnde Anfragen höchstpersönlich (und im Namen erfundener Sekretäre) mit phantasievollen und brüskierenden Begründungen abzuweisen. Er wurde daher von vielen gehasst und ist bis heute als Exzentriker verrufen.

Während der Kurse wurde mit Fragebögen gearbeitet. Zuerst hatten sich die Teilnehmer mit den formalen Eigenschaften der Werke zu befassen, sollten Linienführung, Formensprache oder Komposition analysieren, um im weiteren zu erörtern, was den Künstler zu seinen Formentscheidungen gebracht haben könnte und ob damit Freude, Schmerz, erotische Lust oder eine andere – mehr oder weniger existentielle – Lebenserfahrung ausgedrückt werde. In einem Text, den Barnes 1944 zusammen mit einer seiner engsten Mitarbeiterinnen, Violette de Mazia, verfasste, heisst es: «*Ein Betrachter, der die spezifische Bedeutung eines Gemäldes nicht als Ausdruck einer Reaktion des Künstlers auf die Welt erkennt, schaut bloss und sieht nicht; und ein solches Schauen ist genauso unproduktiv wie ähnliche Zerstreuungen, etwa das Blättern in einem Fotoalbum oder einer Zeitschrift.*»

Barnes begreift – durch und durch Geschäftsmann – ein Kunstwerk somit als Investitions- und nicht bloss als Konsumgut. Entsprechend verlangt er eine Beschäftigung, die dessen möglichen Nutzen – das «produktive» Potential – voll

zur Entfaltung bringt. Nur der Aura der Kunst zu verfallen, ohne die Essenz des einzelnen Werks zu entdecken, interpretiert er als Ressourcenverschwendug. Insofern dient sein Projekt, Kunst in das Unternehmen zu integrieren, einer doppelten Optimierung. Die Werke sollen so gut wie möglich genutzt werden, um die Mitarbeiter so weit wie möglich zu fördern – und um den Profit des Unternehmens zu steigern.

1922 führte Barnes seine Sammlung in eine Stiftung über, der er bis zu seinem Tod 1951 vorstand. Die Kurse waren nun auch anderen Interessenten zugänglich und werden bis heute von der Barnes Foundation angeboten. Die Ziele, die Barnes mit seinem Lehrprogramm verfolgte, erweiterten sich nach und nach. Dies hat auch mit dem Charakter seiner Sammlung zu tun hat, die nicht auf Werke der europäischen Malerei beschränkt, sondern interkulturell angelegt ist und etwa viele Stücke afrikanischer Stammeskulturen oder Kunstgewerbe aus der Frühzeit Nordamerikas umfasst. Wie Dewey war Barnes der Überzeugung, dass eine interkulturelle Synopsis zu der Erkenntnis führen müsse, wie sehr überall auf der Welt ganz ähnliche Erfahrungen verarbeitet werden. Die Beschäftigung mit künstlerischen Traditionen mehrerer Kulturen soll eine humanistische Grundhaltung fördern und die Einsicht nahelegen, dass die Menschen mehr gemeinsam haben, als was sie trennt. Dewey schrieb: «*Gerade weil die Kunst [...] eine unter der Oberfläche liegende Idee und ein Ideal allgemeinen menschlichen Verhaltens ausdrückt, ist die für eine Zivilisation charakteristische Kunst das Mittel, mitfühlend in die elementarsten Bereiche der Erfahrung ferner und fremder Zivilisationen einzudringen. [...] Die Künste bewirken eine Verbreiterung und Vertiefung unserer eigenen Erfahrung, indem sie diese weniger lokal und provinziell sein lässt.*»

Wer sich mit der Kunst verschiedener Kulturen beschäftigt, überwindet seine Provinzialität also zugunsten eines Kosmopolitismus und wird toleranter, da das sonst mit Angst und Ressentiment betrachtete «Andere» nach und nach als verwandt erscheint. Ein forcierter Umgang mit – möglichst unterschiedlicher – Kunst stärkt somit die demokratischen Tugenden der Menschen und erleichtert das Zusammenleben und -arbeiten von Mitgliedern verschiedener Ethnien. Barnes' Sammlung war auf die Verwandlung des einfachen Angestellten in einen weltmännischen Demokraten angelegt. Die Anordnung der Exponate bot eine grosse Gesamtinstallation, bei der die Werke jeweils in direkter Nachbarschaft

mit Stücken anderer Kulturen (und verschiedener Epochen) präsentiert wurden. Deshalb war es auch undenkbar, einzelne Werke der Barnes Collection zu verleihen oder in Büchern zu reproduzieren, wo sie nicht mehr in der von Barnes gewollten Anordnung rezipiert worden wären und ihre Funktion als «tools» innerhalb eines Erziehungsprogramms eingebüßt hätten. (Erst in den 1990er Jahren entschloss sich die Barnes Foundation, einige der Werke auf Tour zu schicken, um mit den Einnahmen eine Renovierung des Sammlungsgebäudes finanzieren zu können.)

In Merion ist ein Gemälde von Modigliani oder Picasso also zusammen mit einem gotischen Schnitzaltar, einer afrikanischen Maske oder einer Chippendale-Kommode zu sehen. Die an einer selben Wand hängenden Exponate erscheinen als Einheit, ja werden zu Teilen eines grossen Ganzen. Jede Wand bietet sich als eigener Kosmos dar, wobei jedesmal von neuem die These plausibel gemacht werden soll, dass die Werke aller Kulturen und aller Art miteinander in Beziehung stehen und auch die Nachbarschaft

Barnes' Sammlung war auf die Verwandlung des einfachen Angestellten in einen weltmännischen Demokraten angelegt.

zueinander aushalten, da sie jeweils gleichwertige Ausdrucksformen menschlicher Welterfahrung darstellen.

Violette de Mazia begründete die Multikulturalität der Sammlung 1942 folgendermassen: «*Irritiert von diesem Bruch gegenüber üblichen Weisen der Präsentation von Kunstwerken und auf der Suche nach neuer Orientierung, fängt der Kursteilnehmer bald damit an, bei den verschiedenen Exponaten Ähnlichkeiten in der Linienführung, Farbwahl oder im Rhythmus zu bemerken. Er entdeckt ihren gemeinsamen Nenner an menschlichen Werten sowie ihren gemeinsamen Ursprung in der menschlichen Natur. Auf diese Weise findet er den Schlüssel zur besonderen Harmonie dieser ungewöhnlichen, aber absichtsvollen Arrangements und erhält vermutlich einen Anreiz zu eigener kreativer Tätigkeit.*»

Insbesondere bemühte sich Barnes um eine Förderung der Schwarzen, die nicht länger als Sklaven wahrgenommen werden sollten, sondern deren Kultur er als der des Abendlands ebenbürtig zur Geltung bringen wollte. Die Rassenproblematik war ihm durch die Konflikte zwis-

schen den Angestellten in seiner Firma bewusst geworden, und er ahnte, wie viel an Intelligenz und kreativem Potential einer Kultur, aber auch der Wirtschaft verloren gehen, wenn Menschen – ganze Rassen – als minderwertig deklariert werden und keine angemessene Ausbildung sowie zu wenig Aussichten auf beruflichen Aufstieg erhalten. Die Kurse in Kunst sollten diesen Missstand beheben und bei den Weissen Vorurteile zum Verschwinden bringen sowie den Schwarzen zu mehr Selbstbewusstsein verhelfen. Darüber hinaus regte Barnes Forschungen an, die die Gleichwertigkeit der Kulturen objektiv beweisen sollten. In einem offenen Brief aus dem Jahr 1927 schrieb er: «Seit zwanzig Jahren führen die Gründer der Barnes Foundation wissenschaftliche Experimente durch, um die künstlerischen und intellektuellen Fähigkeiten der durchschnittlichen, nicht weiter gebildeten Schwarzen zu bestimmen. Die Ergebnisse dieser Experimente [...] wurden von Experten als von epochaler Bedeutung bestätigt. Damit die natürlichen Fähigkeiten der Schwarzen einer reicheren und intelligenteren Zivilisation in Amerika zugute kommen, ist geplant, die Barnes Foundation

Barnes war so sehr Kapitalist, dass er dem Trugschluss erlag, bildende Kunst lohne sich als Investitionsgut mehr als andere Formen von Kunst.

*auf der Basis wissenschaftlicher Erziehungsmethoden zum nationalen Zentrum für die Entwicklung der besonderen künstlerischen und geistigen Begabungen der schwarzen Rasse zu machen.»*

Aus heutiger Sicht mag auch eine solche Äusserung noch chauvinistisch klingen, da die Schwarzen hier wie Versuchsstoffe beschrieben werden, die überraschend gut abschneiden. Doch eher ist Barnes vorzuhalten, dass seine Sammlung und die Kurse nur wenige Menschen erreichten. Um eine nennenswerte Verbesserung der Gesellschaft oder gar ein Ende sozialer sowie ethnischer Benachteiligung zu erzielen, hätte er versuchen müssen, die Sammlung und seine Methode der Kunstbetrachtung in Büchern oder Filmen publik zu machen, damit nicht nur die Angestellten seiner Fabrik davon profitierten. Dass es dazu nicht kam, liegt an einer weiteren Überzeugung von Barnes, wonach Kunstwerke nur im Original ihre erzieherischen Potentiale offenbaren. Das direkte Studium der Art, wie ein Kunstwerk geschaffen ist, war für ihn Voraussetzung dafür, einen Zugang zu den Erfahrungen zu bekommen, die in eine Formgestaltung eingegangen sind.

An dieser Stelle endet das Märchen von Merion. Zu konstatieren ist, dass Barnes, so sehr er einerseits um einen nüchternen Umgang mit Kunst bemüht war, andererseits doch einer Fetischisierung der Werke erlag. Er glaubte an eine Aura, die durch jede Reproduktion gefährdet sei – und er überschätzte das Besondere bildender Kunst, nur weil diese im Unterschied zu anderen Kunstformen in materialisierter Form vorliegt. So hätte ihm klar sein müssen, dass ein Roman, eine gute Reportage oder ein Film bessere Einblicke in fremde Kulturen und Welthaltungen vermitteln und damit mehr interkulturelles Verständnis fördern kann als ein Ölbild oder eine Holzkommode. Doch war er offenbar zu sehr Kapitalist, um nicht dem Trugschluss zu erliegen, dass bildende Kunst, da sie viel teurer zu erwerben ist als ein Roman oder die Kopie eines Films, auch viel mehr Gebrauchswert haben müsse, ja als Investitionsgut mehr lohne als andere Formen von Kunst.

Dieselbe Meinung scheinen auch heute all jene zu hegen, die sich als Unternehmer oder Manager für bildende Kunst interessieren. Dabei müsste mittlerweile noch viel mehr als zu Zeiten von Barnes in Frage stehen, ob sich gerade mit bildender Kunst auf das Bewusstsein und die Lebenshaltung der Mitarbeiter einwirken lasse, um die Arbeitsprozesse positiv zu beeinflussen. Erreichen nicht längst andere Medien die Köpfe und Herzen der meisten Menschen besser, und ist die bildende Kunst nicht in vielen Bereichen so spröde und akademisch geworden, dass sich ein Zugang zu ihr äußerst schwierig gestaltet? Zumindest bräuchte es eine Debatte darüber, welche Genres der Kunst (und des Designs!) eventuell besser als andere eine erzieherische und persönlichkeitsfördernde Wirkung entfalten können. Eine solche Debatte findet jedoch nicht einmal in Ansätzen statt. Dies nährt den Verdacht, dass die meisten Projekte, bei denen bildende Kunst in Unternehmen einen Ort finden soll, wenig ernsthaft und letztlich doch vor allem wegen ihrer Eignung als Fetisch, als Machtssymbol und Repräsentationsstück durchgeführt werden. Und das hat wirklich nichts mehr mit einem Märchen zu tun...

WOLFGANG  
ULLRICH, geboren  
1967, studierte  
Philosophie und  
Kunstgeschichte und  
arbeitet freiberuflich  
als Autor, Dozent und  
Unternehmensberater.  
Er forscht über  
Geschichte und Kritik  
des Kunstbegriffs,  
über moderne  
Bildwelten und  
Wohlstandsphänomene.