

## Für welchen Weg das Herz schlägt

### Wie die Kunst als Inspiration und Werkzeug für Führung dient

Brigitte Biehl

*Eine Führungsperson wird landläufig oft als Künstler bezeichnet. Vor allem in der populären Literatur ist diese Analogie von „Leadership as an Art“ sehr häufig zu finden. In ihrer Vielfalt weisen diese Ratgeber alle darauf hin, dass Leadership und Management alles andere als nur eine nüchterne Wissenschaft sind. Schon vor dreißig Jahren hatte Vincent Degot in seinem bekannten Artikel „Portrait of the Manager as an Artist“ den Manager mit einem Künstler verglichen. Fazit: Das alltägliche Handeln eines Managers hat mehr mit einer künstlerischen Aktivität zu tun, als es traditionell nüchterne Perspektiven wie das „Scientific Management“ suggerieren. Unwägbare Entscheidungen, welcher Weg etwa eingeschlagen werden soll, müssen nicht nur mit dem Kopf, sondern auch mit dem Herzen getroffen werden. Die internationale Managementforschung beschäftigt sich heute zunehmend mit der „Art of Management“ und mit künstlerisch-ästhetischen Sichtweisen auf die Wirtschaftswelt („Wirtschaftsästhetik“).*

### Kreative Prozesse in der Führungstätigkeit

Besonders Führungspersonen (Leader) können von der Kunst lernen: In der komplexen Wirtschaftswelt mit technischem, politischem und sozialem Wandel müssen sie Menschen nicht nur anleiten und kontrollieren, sondern aktivieren und zum persönlichen Engagement motivieren. Das gilt für alle Führungstätigkeiten gerade in Bereichen, die mit Menschen zu tun haben. Dies ist auch für die Schulleitung wichtig, die schon immer transdisziplinär mit dem komplexen Bereich der Bildung und verschiedensten Akteuren zu tun hat. Aus der Welt der Kunst sollen sich generell Ideen und Techniken für emotional und intellektuell ansprechende Aufgaben ableiten lassen. In der dynamischen Interaktion mit Menschen kann immer Unvorhergesehenes eintreten, nicht alles ist rational erklärbar, und bei der Dichte an Informationen lässt sich der eine, richtige Weg kaum finden. So muss eine Führungsperson wie ein Künstler den eigenen Impulsen folgen, sich auf die Sinne und die Intuition verlassen. Führungstätigkeit ist keineswegs eine immer gleich ablaufende, störfreie Routine, sondern erfordert ständig kreative Einschätzungen und Handlungen, die denen eines Künstlers ähneln. Künstler gelten als Rollenmodell, weil sie nicht nur nach Vorgabe arbeiten, sondern sensibel auf ihr Umfeld und auf Veränderung reagieren und eine besondere Gabe zum Erkennen von Zusammenhängen und Trends besitzen.

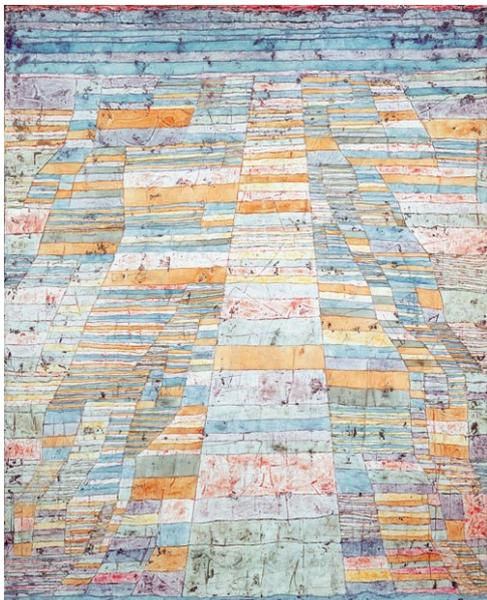
### Organisationen als Theater

Die Managementforschung hat sich mit verschiedenen theoretischen Modellen beschäftigt, um die Wirtschaftswelt von heute zu beschreiben. Organisationen werden nicht mehr als „Maschinen“ gesehen, bei denen ein „Zahnrad“ in das andere greift oder der „Druck erhöht“ werden muss. Heute werden Organisationen mit Theatern verglichen: Mitarbeiter und Manager spielen vor Kunden, der Öffentlichkeit und auch voreinander ihre Rollen, improvisieren und schaffen Dienstleistungen (Erlebnisse). Auch der Alltag in Bildungseinrichtungen ist performativ, es werden Positionen der Autorität, Nähe und Distanz verhandelt und gemeinsam die so genannte Lehr- und Lernerfahrung (learning experience) geschaffen. Das Bild einer Jazzband verdeutlicht, dass ein Team aufeinander hört, improvisiert, und Einzelne jeweils (wie in einem Solo) die Führung übernehmen können. Der Managementvordenker Peter Drucker sah die Führungskraft des 21. Jahrhunderts als Dirigenten. Henry Mintzberg, ein anderer Vorreiter der Künstleranalogie, sieht das Leiten eines Sinfonieorchesters als ideales Vorbild für einen subtilen und professionellen Managementstil. Der Dirigent kennt die jeweiligen Stärken und Schwächen der Musiker und kann ihre Talente anleiten und zu stimmiger Hochform bringen.

## Kunstbasierte Interventionen

Die Forschung geht über die bloße Metapher hinaus und betont die mit diesen Vergleichen verbundene sinnliche Wahrnehmung und Kommunikationsfähigkeit, die für Führungspersonen wichtig ist. So werden neuerdings Prozesse, Produkte und Personen aus der Welt der Kunst dazu eingesetzt, in Organisationen Führungspersonen und Mitarbeiter zu fördern. Projekte mit Kunst werden als „kunstbasierte“ oder „künstlerische Interventionen“ bezeichnet. Man spricht auch vom „kunstbasierten Lernen“ in Bezug auf Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterfortbildung und der Begleitung von Veränderungsprozessen. Angeleitet wird das „kunstbasierte Lernen“ von Trainern, Künstlern oder Artists in Residence, die auch von so genannten Intermediären an Unternehmen vermittelt werden.

Workshops mit Malerei etwa erhöhen die Wahrnehmungsfähigkeit. Die Wirksamkeit solcher Ansätze wurde bereits bestätigt: Beispielsweise werden in den USA in Kooperation mit Museen Kurse für Medizinstudenten angeboten, um durch den Umgang mit Kunst ihre Wahrnehmungs- und klinischen Diagnosefähigkeiten zu verbessern, sich menschlich weiterzuentwickeln und auch um empathischer mit Patienten umgehen zu können. Im so genannten Kunst Coaching wird beispielsweise ein Werk wie Paul Klees „Hauptweg und Nebenwege“ interpretiert. Das Bild ist eines der bekanntesten Gemälde des Künstlers, das zu seinen zahlreichen Lagen- und Streifenbildern zählt. In der Mitte ist eine Art Hauptweg zu erkennen, der mehrfach unterteilt ist. An den beiden Seiten zeigt das Bild kleinteiligere Nebenwege, im oberen Teil ist eine Art gestreifter Horizont zu erkennen. Assoziationen und Gedanken ranken sich dann auch um die Thematik der Haupt- und Nebenwege, die man etwa metaphorisch mit seinem Führungsstil geht oder nicht gehen möchte. In einem Kunstcoaching, an dem ich selbst teilgenommen habe, berichteten Führungspersonen von ihrer „Angst, vom Weg abzuweichen“, andere vom „Bedürfnis, einen eigenen Weg neben dem Mainstream zu finden“. Das Kunstcoaching geht davon aus, dass Menschen in einem Bild das wahrnehmen, was sie schon erlebt haben und was sie beschäftigt. Das kann dann in der Gruppe diskutiert und besser verstanden werden.



Paul Klee: „Hauptweg und Nebenwege“ (Gemeinfrei)

## Wegweisende Gedichte

Die metaphorische Frage, welcher Weg einzuschlagen ist, stellt sich für Führungspersonen, Unternehmer und Manager häufig. Sie wird auch in anderen kunstbasierten Interventionen wie Gedichtworkshops (beispielsweise bei Boston Consulting) über Robert Frosts „Der unbegangene Weg“ („The Road not taken“) diskutiert. Hier steht ein Wanderer vor einer Wegkreuzung, blickt sich um,

sammelt Informationen und Einschätzungen und kann trotz rationaler Überlegung den „richtigen“ Weg nicht bestimmen. Schließlich trifft er schweren Herzens seine Wahl und schlägt den „unbegangenen“ ein. Das schließt an die Erfahrungen vieler Führungspersonen an. Die Beschäftigung mit Dichtung und ihren Gegensätzen und Unschlüssigkeiten in Worten, Bildern, Stilfiguren, Reimen und Versrhythmen, schult nicht nur Schreib- und Redetechnik, sondern vor allem das komplexe Denken und der Zugang zu sich selbst. Über einen längeren Zeitraum hinweg soll die Beschäftigung mit Gedichten zur Ausbildung von besonderen Denk- und Empfindungsfähigkeiten beitragen, die gerade für Strategieentwicklung und Führung wichtig sind.

Wenn eine Richtung eingeschlagen ist, so muss man sie auch gemeinsam gehen. Workshops mit Bewegung und Tanzelementen beispielsweise vermitteln ein erweitertes Verständnis von „Führen“ und „Folgen“, das man gerade im Tanz durch Kooperation, Richtung weisen und Führen („an jemandem zerrren“, „Raum geben“) körperlich und nonverbal erfährt. Hier geht es um ein Gespür für die Situation und gesteigerte Wahrnehmung der anderen Menschen. Diese Frage nach einem quasi verkörperten Verständnis von Führung, die die „Organisation von Menschen im Zeit und Raum betrifft“ (so lassen sich übrigens sowohl „Management“ als auch „Choreographie“ definieren) ist in der Managementforschung und in der Praxis der Führungskräfteentwicklung relativ neu.

### **Widersprüche und Konflikte**

Zum künstlerischen Ansatz von Führung gehört auch das Aushalten von Widersprüchen und Konflikten, was ureigenes Thema der Kunst ist. Während Führungspersonen, auch in Wirtschaft und Politik, bei ihren Auftritten immer „alles unter Kontrolle“ haben, ist das im Theater anders. Hamlet grübelt über „Sein oder Nichtsein“. Bertolt Brechts Anti-Helden wissen nicht wohin mit sich. Brecht sagte deshalb, am Ende des Stücks sei der „Vorhang zu, und alle Fragen offen“. Die Lektüre von Klassikern wie auch von Gedichten – wie das oben erwähnte – kann Führungspersonen helfen, mit Situationen umzugehen, die keine einfache Lösung zu bieten scheinen. Typische betriebswirtschaftliche Literatur thematisiert diese Dilemmata nicht.

Studien haben die vielen positiven Vorteile und partizipativen Möglichkeiten solcher neuen Formen herausgehoben, aber auch die Wichtigkeit ehrlich gestalteter Workshops betont. Mit einer Orientierung an Kunst und einer verstärkten Sensibilität für die komplexe Welt, die Menschen, Werte und Beziehungen sind auch soziale und ethische Dimensionen verbunden. Mit einer in dem Sinne „künstlerischen“ und verständnisvollen Haltung der Menschen in einer Organisation kann Einfluss auf ein partizipatives und nachhaltigeres Arbeiten genommen werden. Nun ist es an Forschung und Praxis und ebenso an der Ausbildung an Schulen und Hochschulen entsprechend zu handeln. Wer erfolgreich sein will, darf nicht nur in Standard-Formeln denken, sondern muss seinen eigenen Weg finden.

*Brigitte Biehl (Biehl-Missal) ist Professorin an der SRH Hochschule der populären Künste hdpk in Berlin und Studiengangsleiterin B.A. Creative Industries Management. Ihre Forschung zu Kunst und Wirtschaft ist erschienen als „Wirtschaftsästhetik“ (Gabler-Verlag) und das neueste Buch „Dance and Organisation“ (Routledge) bringt Tanzwissenschaft und Managementforschung zusammen. Die Hochschule hdpk bietet auch Weiterbildung für Berufstätige mit künstlerischen Methoden an. Kontakt: [b.biehl@hdpk.de](mailto:b.biehl@hdpk.de)*