

# DURCH KULTURELLE BILDUNG ZU GOOD LEADERSHIP?

---

## FORSCHUNGSERGEBNISSE

# „DURCH KULTURELLE BILDUNG ZU GOOD LEADERSHIP?“

Prof. Dr. Ulrike Gerdiken, Prof. Dr. Barbara Lämmlein

## Forschungsfrage

Das Forschungsprojekt „Durch Kulturelle Bildung zu Good Leadership? Theoretische Grundlagen und didaktische Konzepte für eine kulturpädagogische Führungskräftequalifizierung“ hat untersucht, ob die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur dazu beiträgt, dass angehende Führungskräfte Kompetenzen entwickeln, die ihnen ein Führungshandeln im Sinne eines Good Leadership ermöglichen. Dazu zählen insbesondere ethisch-moralische und sozial-kommunikative Kompetenzen. Die Forscherinnen wollten herausfinden, ob sich die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur in besonderer Weise auf die Ausbildung dieser Kompetenzen auswirkt.

## Zum Forschungsdesign

Prof. Dr. Ulrike Gerdiken und Prof. Dr. Barbara Lämmlein haben, unterstützt durch die wissenschaftliche Mitarbeit von Hannah Lutz, Interviews mit zwei Gruppen von Studierenden durchgeführt. Die eine Gruppe setzte sich aus sieben Teilnehmenden des Programms „Bronnbacher Stipendium - Kulturelle Kompetenz für künftige Führungskräfte“ zusammen. Das Bronnbacher Stipendium ist ein Angebot des Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V., bei dem Studierenden aus Mannheim und Karlsruhe sich innerhalb eines Jahres an neun Wochenenden mit unterschiedlichen Künstlerinnen und Künstlern auseinandersetzen und selbst künstlerisch tätig werden. Die Studierenden kommen überwiegend aus den Bereichen Jura, BWL und Technik. Die andere Gruppe umfasste vier Studierende aus dem Masterstudiengang „Leadership (Master of Arts)“ an der Frankfurt University of Applied Sciences (UAS), die sich in keinem gesonderten Programm mit den Künsten befassten. Mit jeder Gruppe wurden zwei Interviews durchgeführt. Sie fanden zu Beginn des Bronnbacher Stipendiums im April 2019 und nach Abschluss des Stipendiums im März 2020 statt. Die Interviews wurden als leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews durchgeführt und mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

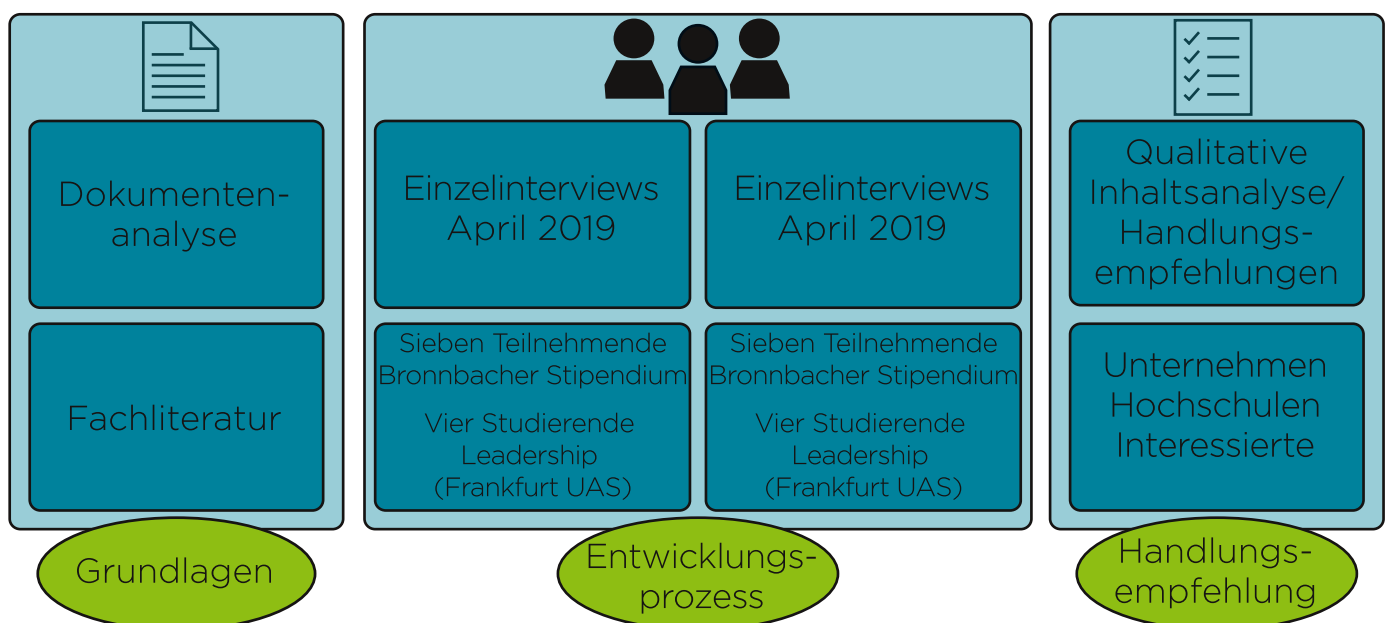


Abbildung 1: Methodik

---

## Was ist Good Leadership?

Good Leadership ist ein von den Wissenschaftlerinnen definierter Führungsansatz, der durch Subjektorientierung, eine wertschätzende Haltung und einen auf Dialog basierenden gleichberechtigten Umgang miteinander geprägt ist. In ihm werden Grundaussagen verschiedener erziehungs- und wirtschaftswissenschaftlicher Führungskonzepte zusammengeführt und durch das Selbstverständnis der Kulturellen Bildung ergänzt. Den Führungskonzepten ist gemeinsam, dass sie die Mitarbeitenden als Partner auf Augenhöhe sehen, ihnen größtmögliche Handlungsfreiheit geben, Fehler als Entwicklungschancen verstehen und der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens eine ebenso hohe Bedeutung zumessen wie dem Streben nach wirtschaftlichem Erfolg.

Kulturelle Bildung versteht sich als Bildungskonzept, das den Menschen durch die ästhetische Erfahrung in seiner Persönlichkeitsentwicklung fördern und zur Selbst- und Weltgestaltung befähigen will. Ästhetische Erfahrung wird dem Menschen durch die aktive und reflexive Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur ermöglicht. Das Zusammenführen der humanistisch ausgerichteten Führungsansätze mit dem Prinzip der Kulturellen Bildung führt dazu, dass Führung anders, besser, humaner gedacht und umgesetzt wird.

---

## ERGEBNISSE DES FORSCHUNGSPROJEKTS

---

### Entwicklung von Führungskompetenzen durch Kunst und Kultur

Im Zentrum des Forschungsprojekts stand die Frage, wie sich die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur auf den Kompetenzerwerb und das Führungsverständnis der Interviewten auswirkt. Diese Frage wurde beiden Interviewgruppen gestellt. Die Antworten wurden in die Kategorien Führungsstil und -persönlichkeit, Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz unterteilt.

In der Kategorie **Führungsstil und -persönlichkeit** hat sich gezeigt, dass die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur das Interesse an Führungstätigkeiten geweckt und das Vertrauen in eigene Führungskompetenzen gestärkt hat. Außerdem hat es ein Nachdenken über die Bedeutung von Führung angeregt und die Erkenntnis generiert, dass Führung nicht an eine Person gebunden ist, sondern angenommen und abgegeben werden kann.

An **Selbstkompetenzen** wurden Selbstreflexion, Selbstachtung, Selbsterkenntnis und Persönlichkeitsentwicklung gestärkt. Auch die Weitsicht, also die Fähigkeit und Notwendigkeit, den Blick auch nach außen und in die Zukunft zu richten, wurde erhöht.

Den **Sozialkompetenzen** ist der größte Zuwachs an Führungskompetenzen durch die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur zuzurechnen. Neben der Offenheit für andere Meinungen und der Kommunikationsfähigkeit wurden Begeisterungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Menschenkenntnis und Fehlerfreundlichkeit hinzugewonnen. Ergänzt werden diese Kompetenzen durch die Fähigkeit, Vielfalt wahrzunehmen, Menschen zu inspirieren und die Erweiterung interkultureller Kompetenzen zu fördern.

**Führungsrelevante Methodenkompetenzen** wurden durch die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur nur wenige erworben. Genannt werden allgemein der Erwerb von Führungstechnik und Klarheit sowie die Fähigkeit, Visionen und Ideen zu entwickeln.

Zur Bedeutung führungsrelevanter Fachkompetenzen wurde allgemein gesagt, dass Grundwissen und Überblickswissen notwendig sind.

---

## Persönliche Entwicklung durch Kunst und Kultur

In beiden Interviewrunden wurden die Beteiligten auch nach den persönlichen Erwartungen bzw. Entwicklungen durch die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur gefragt: Was, denken Sie, bringt Ihnen die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur? Welche Entwicklungen haben sich bei Ihnen durch die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur eingestellt? Die Antworten weisen darauf hin, dass diese persönliche Entwicklung für die Befragten die höchste Bedeutung hat. Gleichzeitig ist zu sehen, dass sich die Entwicklungen und Kompetenzen, die sie dabei beschreiben, an vielen Stellen mit den zuvor genannten Führungskompetenzen decken. Ähnlich wie bei den Führungskompetenzen wurden die Antworten auch hier in die Kategorien persönliche Entwicklung allgemein, Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen unterteilt.

Die Antworten zur persönlichen Entwicklung allgemein und zu den Selbstkompetenzen zeigen, wie die Auseinandersetzung mit der eigenen Person im Laufe des Jahres in den Mittelpunkt gerückt ist. Reichten die Annahmen, die in der ersten Interviewrunde formuliert wurden, von der Stärkung des Selbstbewusstseins und der Förderung der eigenen Kreativität über das Ausbrechen aus der eigenen Komfortzone, einen Perspektivwechsel und der Wahrnehmungsveränderung bis hin zum Erfahren von Gemeinschaft, geht es in der zweiten Runde überwiegend um Sinnfragen, Selbstreflexion und ein Bewusstsein für eigene Bedürfnisse. Diese Konzentration auf die eigene Person darf jedoch nicht mit zunehmendem Egozentrismus verwechselt werden. Darauf weisen die Äußerungen zu erworbenen Sozialkompetenzen hin. Dort wurden in beiden Runden Kompetenzen wie Umgang mit Diversität, Teamfähigkeit oder Offenheit genannt. In der zweiten Runde gewann die Kompetenz „Umgang mit Diversität“ an Bedeutung und wurde differenzierter betrachtet: Die Interviewten berichteten, dass sie gelernt haben, Vielfalt wahrzunehmen, toleranter zu sein und mit Andersdenkenden umzugehen. Zudem ist ihnen Wertschätzung und ein sensibler Umgang mit anderen wichtig geworden und sie haben gelernt, anderen zu vertrauen. Dieser Bedeutungsgewinn lässt sich auf das intensive Gruppenerlebnis zurückführen.

Zu Methodenkompetenzen, die durch die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur erworben werden können, haben die Interviewten zu Beginn des Jahres Vermutungen wie Diskussionsfähigkeit, Planungs- und Entscheidungsfähigkeit, Umgang mit Komplexität oder Problemlösefähigkeit genannt. Die Tatsache, dass sie darauf im Ende des Jahres kaum bis gar nicht mehr eingegangen sind, stärkt die Annahme, dass die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur vor allem die Entwicklung personaler und sozialer Kompetenzen fördert und die Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung in den Fokus gerückt hat.

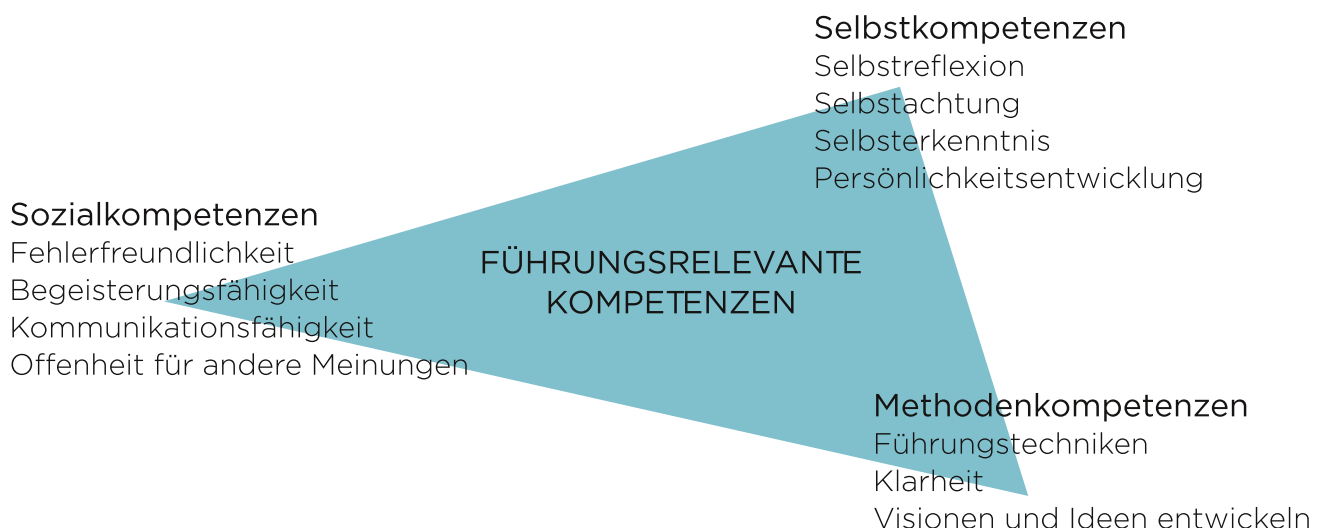


Abbildung 2: Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte?

---

## Fazit

Die Untersuchungen von Gerdiken und Lämmlein ergeben, dass sich die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur in erster Linie auf die persönliche Entwicklung der angehenden Führungskräfte auswirkt. Im Zentrum stehen dabei die Auseinandersetzung mit der eigenen Person, die Frage nach Sinnerfüllung sowie der Umgang mit und die Wertschätzung von Vielfalt und Verschiedenheit. Gleichzeitig decken sich die erworbenen Haltungen und Kompetenzen mit denen, die im Rahmen der Forschung als grundlegend für ein Führungshandeln im Sinne des Good Leadership identifiziert wurden. Führungskräfte trainings mit kultureller Bildung unterstützen also die Entwicklung jener Kompetenzen, die für ein gutes Führungshandeln notwendig sind. Damit diese in das eigene Führungshandeln integriert werden können, braucht es jedoch auch die Fähigkeit, das Erlebte reflektieren und auf das persönliche, gesellschaftliche und berufliche Handeln übertragen zu können. Dies kann durch die theoretische Auseinandersetzung mit Ethik und Leadershipkonzepten unterstützt werden, wie die Antworten aus der Kontrollgruppe zeigten. Diese hatten sich im Rahmen ihres Leadership-Studienfaches mit den Themen Ethik und Leadership auseinandergesetzt und in ihren Antworten differenzierter über verschiedene Führungsstile und die Bedeutung von „guter Führung“ reflektiert.

Ein Führungskräfteprogramm mit kultureller Bildung sollte darum eine Kombination aus ästhetischem Erleben und theoretischer Reflexion sein. Die starke Auseinandersetzung mit der eigenen Person ist eine notwendige Voraussetzung, um die theoretische Reflexion und Übertragung auf ein Führungshandeln umsetzen zu können.

Eine besondere Bedeutung kommt darüber hinaus dem Erleben in der Gruppe zu. Die Aussagen der Interviewten zeigen, dass das Gemeinschaftserleben und die Auseinandersetzung mit anderen Beteiligten einen wesentlichen Beitrag zur persönlichen Reflexionsfähigkeit geleistet haben. Damit werden auch Erkenntnisse aus der ästhetischen und kulturellen Bildung bestätigt, die auf die Bedeutung des Sozialen in der Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur hinweisen.

Ein Förderprogramm für Führungskräfte, das Führung anders denkt und die Werte von Good Leadership, die theoretische Auseinandersetzung mit Ethik und Leadership und die Handlungsprinzipien der kulturellen Bildung zusammenbringt, würde nach Erkenntnis der Forscherinnen einen wichtigen Beitrag zu einer humaneren, gerechteren und nachhaltigen Wirtschaft leisten.

---

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EIN FÜHRUNGSKRÄFTEPROGRAMM MIT KULTURELLER BILDUNG

- ▶ Good Leadership ist nicht nur ein Führungsansatz, sondern auch eine Führungshaltung. Unternehmen sollten zuerst überprüfen, ob sie die Werte des Good Leadership teilen. Dies gilt insbesondere für den Aspekt Fehlerfreundlichkeit. Führungskräfteprogramme mit Kultureller Bildung können nur in einer entsprechenden Unternehmenskultur ihre Wirkung entfalten.
- ▶ Führungskräfteprogramme mit Kultureller Bildung müssen als solche ernst genommen und in das reguläre Personalentwicklungsprogramm aufgenommen werden. So wird verhindert, dass sie nur als Incentive oder nette Zusatzveranstaltung gesehen werden.
- ▶ Unternehmen sollten auf eine professionelle Umsetzung der Programme achten. Dazu sollte die Durchführung im Team mit Kunstschaffenden, Fachkräften der Erwachsenenbildung und Zuständigen der Personalentwicklung erfolgen. Auf diese Weise ist eine künstlerisch gehaltvolle und auf Personalentwicklungsebene wirksame Umsetzung der Programme am besten gewährleistet.
- ▶ Führungskräfteprogramme mit Kultureller Bildung sollten immer aus drei Teilen bestehen: dem künstlerischen Tun, der persönlichen Reflexion des künstlerischen Prozesses und der Übertragung des Erlebten auf das Führungshandeln. Alle Prozesse sollten von Personen mit entsprechenden Kompetenzen erarbeitet und begleitet werden.
- ▶ Führungskräfteprogramme mit Kultureller Bildung sollten immer als Gruppenveranstaltung durchgeführt werden, da das Erleben des gruppenspezifischen Prozesses wichtige persönliche und soziale Erfahrungen für den Erfolg der Programme beisteuert.
- ▶ Mit den Programmen sollte die Öffentlichkeit gesucht werden, indem die künstlerischen Ergebnisse nach Absprache mit den Teilnehmenden präsentiert werden. Auf diese Weise wird das Künstlerische zu einem Stück Normalität in der jeweiligen Organisation.