

FÜHRUNG ANDERS DENKEN

Potenzielle Kultureller Bildung
für Unternehmen

Inhalt

Vorwort	2
Bettina Münzberg, Rat für Kulturelle Bildung e. V.	
Grußwort	3
Dr. Katrin Schlecht, Karl Schlecht Stiftung	
Potenziale Kultureller Bildung für gute Führung	4
Was ist Kulturelle Bildung? Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte?	
Das Forschungsprojekt	8
„Durch Kulturelle Bildung zu Good Leadership?“ (2018 – 2020) Zwischenergebnisse aus dem Forschungsprojekt	
Programme, die Orientierung bieten	14
Vier Beispiele: Bronnbacher Stipendium, DISCOVER, SCENE, BWL – Wirtschaft neu denken mit beruflicher Praxis	
Legen Sie los!	26
Programme entwickeln Kontakte und Empfehlungen	
Impressum	32

FÜHRUNG **ANDERS DENKEN**

Potenziale Kultureller Bildung
für Unternehmen

Vorwort

Neue Impulse für Unternehmen



Kann Kulturelle Bildung dazu beitragen, die Fähigkeiten angehender Führungskräfte zu verbessern? Dieser Frage geht ein Forschungsteam der Frankfurt University of Applied Sciences im Rahmen eines auf zwei Jahre angelegten Forschungsprojekts nach: „Durch Kulturelle Bildung zu Good Leadership?“. Es untersucht exemplarisch, wie gezielt eingesetzte Kulturelle Bildung bei angehenden Führungskräften zur Persönlichkeitsentwicklung und damit auch zu guter Führung beitragen kann.

In großen Unternehmen werden bereits seit vielen Jahren Programme entwickelt, bei denen Kulturelle Bildung eine wichtige Rolle einnimmt – für Themen wie Werteorientierung, Arbeitsklima und Zusammenarbeit, Innovation oder gesellschaftliche Verantwortung. Fort- und Weiterbildungen mit Künstlerinnen und Künstlern eröffnen dabei Freiräume für Unerwartetes, folgen anderen Logiken als das alltägliche Arbeitsleben und stoßen kreative Prozesse an. Ästhetische Erfahrungen können dazu beitragen, die Welt anders wahrzunehmen und ermöglichen ein differenziertes Instrumentarium zur Selbststeuerung. Sie inspirieren zum Neu- und Umdenken, das sich auch auf Führungsfragen auswirkt.

Der Stiftungsverbund Rat für Kulturelle Bildung e. V. ist davon überzeugt, dass Kultureller Bildung auch in der Wirtschaft eine große Bedeutung zukommt. Er unterstützt mit seinem „Forschungsfonds Kulturelle Bildung“ die wissenschaftliche Untermauerung von in der Praxis gewonnenen Erfahrungen.

In dieser Broschüre finden Sie Informationen über Potenziale Kultureller Bildung für Unternehmen, konkrete Praxisbeispiele, mögliche Kooperationspartner und damit Anregungen, das Thema aufzugreifen und weiter zu verfolgen. Dabei denken wir besonders an Familienunternehmen mit einem hohen Werte- und Verantwortungsbewusstsein. Gerade für sie kann Kulturelle Bildung eine Entdeckung sein und einen interessanten Ansatz zur Führungskräfteentwicklung bieten.

Bettina Münzberg

*Geschäftsführendes Vorstandsmitglied Rat für Kulturelle Bildung e. V.
Essen, im Oktober 2020*

Grußwort

Perspektivwechsel durch Kulturelle Bildung



Die aktuelle Pandemie hat uns allen einmal mehr gezeigt, wie wichtig Kreativität gerade für Führungskräfte ist. Aufgrund des Virus hieß es in vielen Unternehmen: umdenken und völlig neue Konzepte entwickeln – und zwar schnell. Diese Herausforderung ist nicht ganz neu. Die Diagnose der „VUCA-Welt“ ist seit Jahrzehnten immer wieder Thema: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit fordern schon lange Flexibilität in den Köpfen der Führungsetagen.

Wir bei der Karl Schlecht Stiftung glauben, dass Kulturelle Bildung hier einen wichtigen Beitrag leisten kann. Deshalb unterstützen wir diese bei Schülerinnen und Schülern sowie bei Studierenden – den Führungskräften von morgen. Bei vielen unserer Förderprojekte konnten wir beobachten, dass aktives Erleben von Kunst und Kultur für die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Verlassen des gewohnten Terrains und der Komfortzone bedeutet. Um trotzdem erfolgreich zu sein, müssen sie sich neuen Herangehensweisen öffnen und andere Blickwinkel zulassen. Wir glauben, dass dieser Perspektivwechsel angehende Führungskräfte nicht nur auf neue Ideen bringt, sondern auch die Weiterentwicklung ihrer persönlichen und sozialen Kompetenz fördert.

Damit aus diesem Glauben erstes empirisch belegbares Wissen wird, haben wir 2018 das Forschungsprojekt „Durch Kulturelle Bildung zu Good Leadership?“ zusammen mit dem Rat für Kulturelle Bildung e. V. initiiert. Dieses soll es uns ermöglichen, künftig noch zielgenauer Programme zu fördern, die unser Stiftungsziel „Good Leadership“ unterstützen.

Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen zeigen, was über die Wirkung Kultureller Bildung schon jetzt bekannt ist und welche Programme zur Kulturellen Bildung angehender Führungskräfte bereits existieren. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

Dr. Katrin Schlecht

Vorstand Karl Schlecht Stiftung

Aichtal, im Oktober 2020

Potenziale
Kultureller
Bildung
für gute
Führung

Unsere Gesellschaft befindet sich in zahlreichen Transformationsprozessen – Führungskräfte sind mehr gefordert denn je. Verstärkt durch die Corona-Krise gewinnen Fähigkeiten, die den Mitarbeitenden Orientierung, Vertrauen, Wertschätzung, Optimismus und eine Zukunftsperspektive geben, noch größere Bedeutung.

Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel oder Generationenfragen stellen neue Anforderungen an Unternehmen. Besonders die junge Generation legt großen Wert auf eine veränderte Haltung zu Themen wie Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, nachhaltiges Wirtschaften oder veränderte Kommunikationsstrukturen, und wünscht sich eine erfüllende, sinnhafte Tätigkeit. Daraus ergibt sich häufig die Notwendigkeit, Führung anders zu denken. Programme Kultureller Bildung können dies beispielsweise durch disruptive oder performative Prozesse unterstützen. Zudem können Elemente Kultureller Bildung viele Fähigkeiten fördern, die eine gute Führungskraft braucht.

Was ist Kulturelle Bildung?

Unter Kultureller Bildung kann man sehr Verschiedenes fassen: von der Soziokultur bis zur Bildung des Geschmacks, von ästhetischer Bildung bis zu interkultureller Bildung. Das Expertengremium Rat für Kulturelle Bildung versteht unter Kultureller Bildung die Allgemeinbildung in den Künsten und durch die Künste.

Für die Wissenschaftlerinnen des Forschungsprojektes Barbara Lämmlein und Ulrike Gerdiken macht die besondere Kombination aus kreativen, aktiven und zugleich reflektierenden Herausforderungen Führungskräfteprogramme mit Kultureller Bildung so einzigartig.

Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte?

Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen, die durch Kulturelle Bildung gefördert werden können und für Good Leadership wichtig sind:

Selbst- kompetenzen

Entscheidungsfähigkeit

Kreativität

Autonomie

Kritikfähigkeit

Reflexionsfähigkeit

Methoden- kompetenzen

Wahrnehmungsfähigkeit
Ausdrucksfähigkeit
Experimentierfreude
Gestaltungsfähigkeit
Problemlösefähigkeit

Sozial- kompetenzen

Kommunikationsfähigkeit
Motivationsfähigkeit
Empathie
Teamfähigkeit
Kooperationsfähigkeit

Das Forschungs- projekt



Studierende des 16. Jahrgangs „Bronnbacher Stipendium – Kulturelle Kompetenz für künftige Führungskräfte“ des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI e. V., Musikworkshop in der Staatsoper Hamburg



„Durch Kulturelle Bildung zu Good Leadership?“ (2018 – 2020)

Für ein Forschungsprojekt die Hamburger Staatsoper mit Mikrofon und Kamera zu besuchen, um eine Gruppe junger Leute bei einem Musikworkshop zu filmen: Das ist eher ungewöhnlich. Doch zwei Forscherinnen aus Frankfurt nähern sich mit Besuchen wie diesem einem ganz besonderen Forschungsgegenstand: dem Zusammenspiel von Kultureller Bildung und Leadership. Was macht Führung zu guter Führung? Kann die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur angehenden Führungskräften helfen, ihre Führungskompetenz zu verbessern?

Genau diesen Fragen geht das Forschungsprojekt „Durch Kulturelle Bildung zu Good Leadership?“ von Barbara Lämmlein und Ulrike Gerdiken nach. Beide arbeiten an der Frankfurt University of Applied Sciences, Bereich Wirtschaft und Recht, und sind Gründungsmitglieder des dortigen Instituts für Mixed Leadership. Unterstützt werden sie von Hannah Lutz als wissenschaftliche Mitarbeiterin. Die Ergebnisse ihrer Recherchen werden im November 2020 zusammen mit Handlungsempfehlungen für Unternehmen veröffentlicht.

Für ihre Forschung haben sie mit Teilnehmenden des „Bronnbacher Stipendiums“, hauptsächlich BWL- und Jura-Studierende der Universität Mannheim und Studierende des Ingenieurwesens am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), und Studierenden des Studiengangs „Leadership (Master of Arts)“ an der Frankfurt University of Applied Sciences Interviews durchgeführt und ausgewertet.

Gefördert wird das Projekt von der Karl Schlecht Stiftung im Rahmen des „Forschungsfonds Kulturelle Bildung“ des Stiftungsverbundes Rat für Kulturelle Bildung e. V.



Campus der Frankfurt University of Applied Sciences



Erforschen Programme zur Führungskräfteentwicklung: Barbara Lämmlein (li.) und Ulrike Gerdiken

Partner im Forschungs- projekt: Frankfurt University of Applied Sciences

Prof. Dr. Barbara Lämmlein ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Schlüsselkompetenzen, Data Literacy und empirische Methoden. Sie lehrt und forscht in den Bereichen Management Skills, Leadership sowie Wirtschafts- und Wissenschaftsethik.

Prof. Dr. Ulrike Gerdiken ist Professorin für Medienpädagogik und Kommunikationswissenschaften an der Katholischen Hochschule Mainz und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Frankfurt University of Applied Sciences. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Kulturelle Bildung und Leadership/Personalentwicklung, Kulturelle Erwachsenenbildung sowie Frauenbildungsarbeit.



Workshop Bildende Kunst, DISCOVER – leadership training through arts (2019)



Bronnbacher Alumnus Dr. Martin Schwemmler

nahm 2012/2013 am Stipendium teil und ist heute Senior Researcher und Design Thinking Coach am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam

„Einen Aha-Moment hatte ich beim Plastizieren. Einzige Instruktion: den Tonklumpen spüren, mit den Händen denken, ‚etwas‘ entstehen lassen. Ich war verwirrt. Monate später, wir sollten einen Film über uns drehen, habe ich es probiert und einfach drauflos gefilmt. Das Ergebnis war beeindruckend: Die Botschaft des so entstandenen, ungeplanten Films hat mich selbst überrascht. Seitdem versuche ich es auch im Alltag: nicht alles planen, sondern mehr entstehen lassen.“



Zwischenergebnisse aus dem Forschungsprojekt

Zur Forschungsfrage „Good Leadership“: Ausgangspunkt dieses Begriffs ist die Überzeugung, dass Führung anders gedacht werden muss als in der klassischen Betriebswirtschaftslehre. Barbara Lämmlein und Ulrike Gerdiken bezeichnen mit Good Leadership einen Führungsansatz, der durch Subjektorientierung, eine wertschätzende Haltung und einen auf Dialog basierenden, gleichberechtigten Umgang zwischen Führungskraft und Team geprägt ist.

Was ist für Studierende gute Führung? Antworten aus dem Forschungsprojekt: Gute Führung zeichnet sich für die im Forschungsprojekt befragten Studierenden – sowohl aus dem Exzellenzprogramm „Bronnbacher Stipendium“ wie aus dem Masterstudiengang „Leadership“ an der Frankfurt University of Applied Sciences – durch Authentizität und Ausstrahlung der Führungsperson, einen integrierenden, demokratischen Führungsstil und eine hohe Sozialkompetenz aus. Dazu zählen sie u. a. Empathie und Wertschätzung, Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeit und Offenheit für Diversität. Die Führungsperson muss zudem fähig zur Selbstreflexion und -kritik sein, bereit sein, sich weiterzuentwickeln und vor allem ethische Integrität besitzen. Abgelehnt werden Formen von autoritärer und hierarchischer Führung. Vorausgesetzt wird von den Studierenden Fachkompetenz im Sinne eines Überblickwissens sowie Methodenkompetenzen wie Moderation, Delegation und Perspektiventwicklung.

Was passiert, wenn angehende Führungskräfte sich ein Jahr lang intensiv mit Kunst und Kultur beschäftigen? Antworten aus der Befragung der Bronnbacher Stipendiaten: Die Befragung der Bronnbacher Stipendiaten zeigt, dass sie sich nicht nur mit Kunst und Kultur, sondern auch mit ihren Einstellungen und Lebensentwürfen beschäftigen: Wofür brenne ich? Will ich wirklich nur Geld verdienen oder gibt es Wichtigeres, für das ich meine Energie einsetzen will? Was ist wirklich sinnvoll und trägt zu einer besseren Welt bei? Das künstlerische Handeln hat sie aus ihren Komfortzonen geholt, sie mit anderen Welten konfrontiert, Toleranz gelehrt und ihnen Mut gemacht, Neues zu wagen.

Programme, die Orientierung bieten

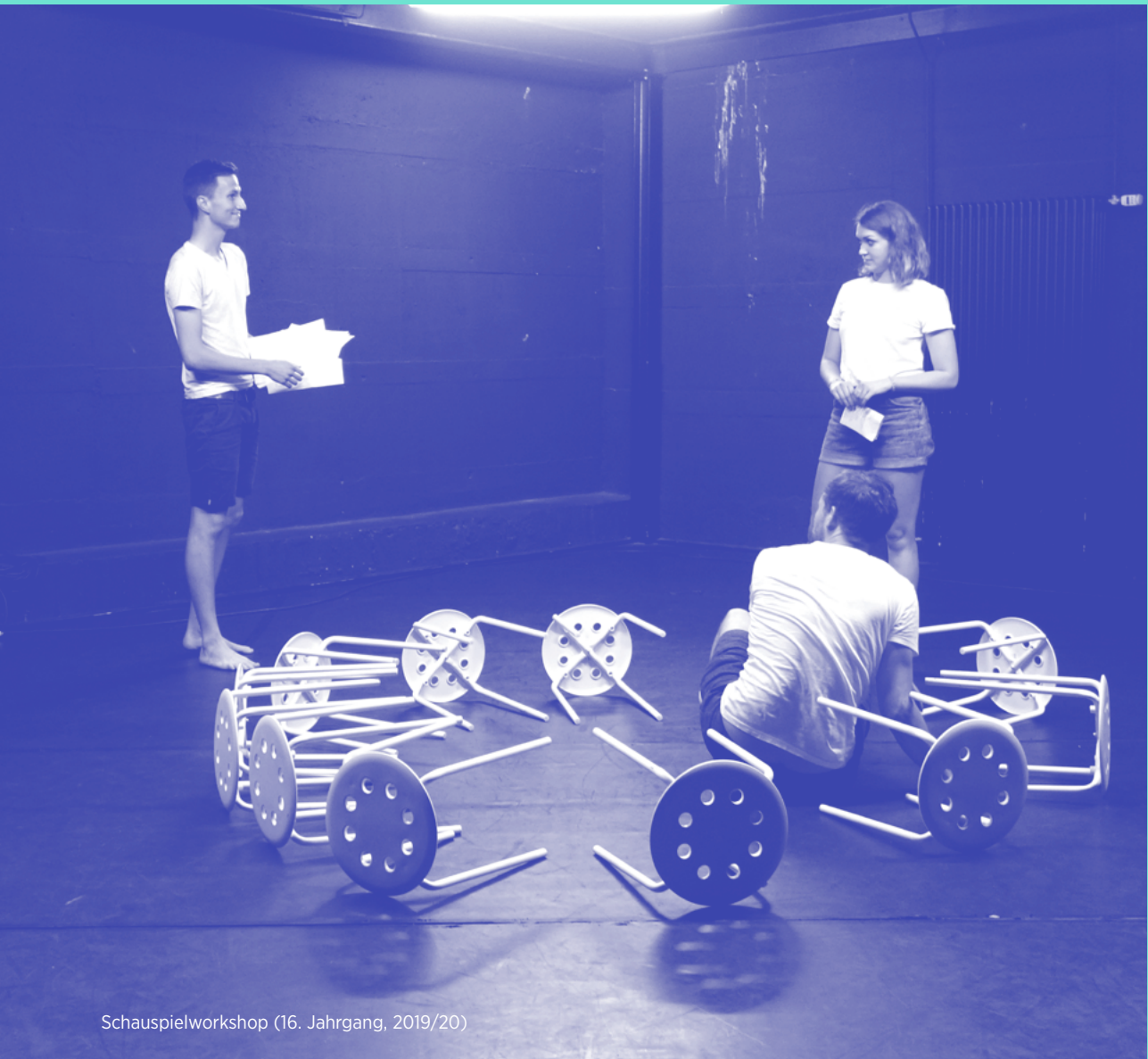
Viele Unternehmerinnen und Unternehmer finden den Einsatz von Elementen Kultureller Bildung in der Führungskräfteentwicklung sinnvoll. Trotzdem gibt es in der Praxis erst wenige solcher Programme – vielleicht auch deshalb, weil ihre Entwicklung und Umsetzung neben Mut auch zeitliche und finanzielle Ressourcen erfordern. Trotzdem spricht vieles dafür, dass es sich für Unternehmen lohnt, sich auf Ansätze mit Kultureller Bildung einzulassen und ihr Potenzial gerade auch in und für Krisenzeiten zu nutzen.

Die hier vorgestellten Beispiele stellen eine Auswahl dar und werden von unterschiedlichen Unternehmenstypen, Hochschulen sowie dem Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e. V. getragen, mit jeweils individuellen Zielsetzungen. Sie können als Inspiration dienen, sollten Sie selbst das Potenzial Kultureller Bildung für Ihr Unternehmen nutzen wollen.

ng



Tanzworkshop Bronnbacher Stipendium (15. Jahrgang, 2018/19)



Schauspielworkshop (16. Jahrgang, 2019/20)

„Inspiration, Kreativität, Intuition und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel sind in der heutigen Wirtschafts- und Wissenschaftswelt Voraussetzungen für erfolgreiches und nachhaltiges Handeln.“

Leitgedanke des Bronnbacher Stipendiums

Bronnbacher Stipendium

Kulturelle Kompetenz für

künftige Führungskräfte

Art des Programms Exzellenzprogramm zur Kulturellen Bildung für ausgewählte Studierende und Promovierende der Universität Mannheim und des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

Seit 2004, seit 2017 in jetziger Konstellation

Dauer und Inhalt Einjähriges, studienbegleitendes Workshop-Programm im Dialog mit Künstlerinnen und Künstlern, Kunstvermittelnden und kulturell engagierten Unternehmerpersönlichkeiten

Zielgruppe Studierende und Promovierende aller Fachrichtungen der Universität Mannheim. Am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) sind besonders Studierende der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften sowie der MINT-Fächer aufgefordert.

Zielsetzungen

- Förderung kultureller Kompetenzen künftiger Führungskräfte bereits als Studierende
- Förderung der Motivation, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen
- Vermittlung neuer, kreativer Ansätze für die Herangehensweise an Aufgabenstellungen in der Berufswelt

Initiator/Gründer/Träger Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e. V.

Förderer 2020/2021 wird das Stipendium unterstützt durch die BASF SE (Hauptsponsor), die Hauptförderer Daimler AG und die Karl Schlecht Stiftung sowie die Dieter Schwarz Stiftung und die Peters-Beer-Stiftung

Kooperationspartner Seit 2004 die Universität Mannheim und seit 2017 zusätzlich das Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

KULTURKREIS.EU



Improvisationsworkshop (2019)

„ Das mehrtägige Workshop-Programm ermöglicht seinen Teilnehmenden die aktive Durchdringung von künstlerischen Arbeitsprozessen und Techniken zur Inspiration für den zukünftigen beruflichen Führungsalltag in Unternehmen.“

Leitgedanke von DISCOVER

DISCOVER

leadership training through arts

Art des Programms Exzellenzprogramm der Kulturellen Bildung zur Entwicklung erfolgreicher Führungs- und Unternehmerpersönlichkeiten in der Wirtschaft

Seit 2019

Dauer und Inhalt Mehrtägiges Workshop-Programm in Zusammenarbeit mit renommierten Kunst- und Kulturschaffenden, Kulturinstitutionen und Unternehmensberatern. Aufeinander aufbauende, interaktive Programmbausteine finden in Berlin statt.

Zielgruppe Masterstudierende sowie Promovierende der Wirtschaftswissenschaften, MINT-Fächer und Rechtswissenschaften an herausragenden Universitäten Deutschlands

Zielsetzungen

- Stärkung der kulturellen Kompetenzen und individuellen Reflexionsfähigkeit angehender Führungskräfte
- Befähigung zum Perspektivwechsel und zur Entwicklung und Nutzung kreativer, neuer Denkansätze

Initiator/Gründer/Träger Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V., Karl Schlecht Stiftung. Daneben beteiligte sich die Daimler AG an der Entwicklung des Konzepts.

Förderer Karl Schlecht Stiftung

KULTURKREIS.EU/DISCOVER



Dirigierworkshop, Proberaum Salzburger Festspiele (2018)

„Die Teilnehmenden lernen, aus etablierten Denkschemata auszubrechen, Neues zu wagen, Grenzen zu überschreiten und sich neue Sichtweisen zu erschließen. Sie erkennen, wie sie gemeinsam mehr erreichen können und erhalten Zugang zu wertvollen Kontakten und neuen, kreativen Netzwerken.“

Leitgedanke von SCENE

20

SCENE

Siemens Cultural Empowerment for New Executives

Art des Programms	Integraler Bestandteil des Siemens Arts Program, Weiterbildungsprogramm für High-Potentials und Personen mit weitreichenden Führungsaufgaben
Seit	2016
Dauer und Inhalt	Ein oder mehrere Tagesworkshops, Kombination aus Vorträgen, Seminaren und interaktiven Workshops. Die Teilnehmenden erleben, wie Kunst- und Kulturschaffende arbeiten, und können selbst aktiv werden.
Zielgruppe	Führungskräfte der Siemens AG und Partner
Zielsetzungen	<ul style="list-style-type: none">→ Verständnis für künstlerische Prozesse entwickeln und lernen, kreativ mit komplexen Fragestellungen umzugehen→ Durch die Auseinandersetzung mit Kunst die Wahrnehmung schärfen und die eigene Reflexionsfähigkeit stärken→ Lösungsorientiertes Denken fördern und die Kommunikationsfähigkeit verbessern
Initiator/Gründer/Träger	Siemens Arts Program

SIEMENS.COM/ARTSPROGRAM



Performance „Großes Kunstabschlussprojekt“ (2015)

„ In künstlerischen Prozessen entstehen Erfahrungsräume, in denen wir uns selbst und die Welt um uns herum besser verstehen lernen – und damit Wirtschaft nachhaltiger gestalten können.“

Leitgedanke Fachbereich Wirtschaft der Alanus Hochschule

BWL - WIRTSCHAFT NEU DENKEN MIT BERUFLICHER PRAXIS

Art des Programms BWL-Studiengänge (Bachelor, Master) mit integrierten Kunstmodulen und hohem Praxisbezug zu Unternehmen wie Alnatura, Globus, Weleda u. a.

Seit 2006

Dauer und Inhalt Dreijähriges Bachelor-Studium, zweijähriges Master-Studium (auch berufsbegleitend); in allen Studiengängen sind Kunstmodule fest verankert; Studienschwerpunkte u. a. „Kunst und Wirtschaft“ (ästhetische Unternehmensgestaltung, Management als Kunstprozess u. a.) und „Nachhaltige Unternehmensführung und soziale Innovationen“

Zielgruppe Hochschulzugangsberechtigte, die Wirtschaft nachhaltig gestalten wollen (Bachelor), Bachelor-Absolventen aller Fachrichtungen, die sich betriebswirtschaftlich weiterqualifizieren wollen (Master)

Zielsetzungen → Kunst als Weltzugang und Lösungsraum für wirtschaftliche Herausforderungen erschließen
→ Entwicklung von Wahrnehmungs-, Reflexions- und (Selbst-) Führungskompetenzen in künstlerischen Erfahrungsräumen
→ Verantwortung übernehmen für die Gestaltung von Wirtschaftsprozessen in ihrer ästhetischen und kulturellen Qualität

Initiator/Gründer/Träger Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft

Förderer Alanus Stiftung, mehr als 40 Partnerunternehmen des Studiengangs wie u. a. Alnatura, Globus, Weleda, GLS Bank, Stockmar, dm-drogerie markt, Riese & Müller, Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

ALANUS.EDU

Staatemen



Prof. Dr. Stephan Frucht

Leiter Kultur- u. Sponsoringprogramme, Künstlerischer Leiter Siemens Arts Program

„Ich finde wichtig, dass Unternehmen im Interesse ihres eigenen Führungspersonals solche Themen anbieten und aufbereiten, weil die kulturelle und interkulturelle Kompetenz aus guten Managern exzellente Manager machen kann.“



Wilfried Porth

Vorstandsmitglied der Daimler AG und Vorsitzender des Arbeitskreises Kulturelle Bildung im Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e. V.

„Kreativität, Mut zum Aufbruch und Drang nach Erneuerung bilden die Basis sowohl für Kultur als auch Wirtschaft. In einer Welt steigender Volatilität und Ungewissheit eröffnet der Umgang mit künstlerischen Denk- und Arbeitsweisen neue Perspektiven und stärkt die Innovationskraft.“

ts



Sascha Jendrzej

Leiter Bereich Mitarbeiter, Globus SB-Warenhaus

” Durch die Auseinandersetzung mit den Künsten lernen die Mitarbeiter sich ganz neu und anders kennen. Menschen blicken im besten Fall dann auch anders auf ihre Talente und die ihres Umfelds, und sind dadurch in der Lage, Menschen individuell zu begleiten und zu fördern.“



Karin Heyl

Leiterin Gesellschaftliches Engagement BASF SE

” Die Bronnbacher Stipendien bieten zukünftigen Führungskräften auf exemplarische Weise einen Experimentier- und Erfahrungsraum, geschaffen in der Begegnung mit Künstler*innen, Kulturschaffenden, Alumni, Mitstipendiat*innen und nicht zuletzt sich selbst.“

Legen Sie los!

Programme entwickeln

Bei Programmen Kultureller Bildung geht es um Personal- und Persönlichkeitsentwicklung, nicht um ein exklusives Kulturerlebnis. Idealerweise übertragen die Teilnehmenden anschließend Prinzipien und eine Haltung in den eigenen Arbeitskontext.

Handlungsempfehlungen, die aus der aktuellen Forschung hervorgehen, liegen im November 2020 vor. Barbara Lämmlein und Ulrike Gerdiken haben sich schon in anderen Kontexten mit dem Thema Kulturelle Bildung und Leadership beschäftigt. Aus dieser Erfahrung heraus empfehlen sie, folgende Aspekte zu beachten:

Unternehmen sollten berücksichtigen, dass manche Führungskräfte gegebenenfalls zögern, selbst künstlerisch aktiv zu werden. Hier ist eine professionelle, ermutigende Vorbereitung im Vorfeld wichtig. In den Workshops sollte man sich gegenseitig mit Respekt begegnen und jeweils das Können des anderen schätzen.

Unternehmen, die sich neu mit dem Thema befassen, können auch erst mal mit einzelnen Aktionen oder Modulen anfangen – zum Beispiel Kunstschaffende zum Gespräch einladen oder in längeren Prozessen Kunst an einzelnen Stellen als Ausdrucksform integrieren.

Programme Kultureller Bildung sollten nie nur rezeptiv sein, sondern immer die eigene künstlerische Tätigkeit und die Übung miteinbeziehen. Denn Menschen lernen vor allem durch eigene aktive Erfahrungen mit Geist und Körper – letzterer kommt in unserer verkopften Arbeitswelt oft zu kurz.

Bei der Auswahl von Kooperationspartnern sollten vorher die gewünschten Ziele des Programms gemeinsam erörtert werden. Viele Künstlerinnen und Künstler, die Führungskräfte coachen, sind online zu finden. Auch Empfehlungen durch Unternehmen, die bereits Erfahrung gemacht haben, können hier weiterhelfen, oder Stellen wie die Landesvereinigungen für kulturelle Kinder- und Jugendarbeit (BKJ/LKJ). Zusätzlich können Kuratoren oder Prozessbegleiter als Vermittelnde ins Boot geholt werden, Ansprechpartner gibt es beispielsweise unter [bronnbacher-workshops.de](https://www.bronnbacher-workshops.de).

Ausgestaltete Programme sollten langfristig ausgerichtet sein, in Bezug auf die tatsächliche Dauer und auf die erwarteten Wirkungen, da Veränderungsprozesse Zeit brauchen. Denkbar sind fortlaufende Workshop-Einheiten oder Ausbildungsprogramme, die kontinuierlich über ein oder mehrere Jahre laufen.

Auf eine professionelle, künstlerisch qualitätvolle Umsetzung der Programme sollten alle Partner von Anfang an achten – sonst wird es schwierig, solche Konzepte in der Aus- und Weiterbildung und in Unternehmen als ernstzunehmende Wahl bei Personalentwicklern zu etablieren. Das erfordert von allen Akteuren – Unternehmen, Kunstschaffenden und Kulturpädagogen, Hochschulen, Personalentwicklungs- und Weiterbildungsinstitutionen – zunächst Aufbauarbeit, Vernetzung, Mut, Offenheit, Engagement und Ressourcen. Diese einzusetzen, lohnt sich auch und vor allem in Krisenzeiten.

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes inklusive Handlungsempfehlungen sind ab Mitte November 2020 abrufbar unter [rat-kulturelle-bildung.de](https://www.rat-kulturelle-bildung.de).

Kontakte und Empfehlungen

Wir hoffen, dass diese Broschüre Sie inspiriert, Programme mit Kultureller Bildung selbst anzustoßen. Dabei können Ihnen folgende Kontakte und Empfehlungen weiterhelfen:

Alanus Hochschule

mit dem „Transferzentrum Wirtschaft Kunst Wissenschaft“
für die Beratung und Weiterbildung von Unternehmen;
Prof. Dr. Susanne Blazejewski, Fachbereich Wirtschaft

BASF SE

Karin Heyl, Leiterin Gesellschaftliches Engagement

Globus SB-Warenhaus

Sascha Jendrzaj, Leiter Bereich Mitarbeiter

Frankfurt University of Applied Sciences

Prof. Dr. Barbara Lämmlein und **Prof. Dr. Ulrike Gerdiken**,
u. a. Forschungsprojekt „Durch Kulturelle Bildung zu Good Leadership?“,
und **Prof. Dr. Regine Graml**, Institut für Mixed Leadership

Hochschule für Musik und Theater Hamburg

Prof. Dr. Martin Zierold, Leiter des Instituts KMM Hamburg,
Beratung, Konzeption und Umsetzung zum Themenfeld Kunst
und Kultur in Unternehmen

Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e. V.

Dr. Franziska Nentwig, Geschäftsführerin Kulturkreis
der deutschen Wirtschaft im BDI e. V.

Siemens AG

Prof. Dr. Stephan Frucht, Leiter Kultur- und Sponsoringprogramme,
Künstlerischer Leiter Siemens Arts Program

Weiterführende Literatur

Bertram, U. (Hrsg.), **Kunst fördert Wirtschaft. Zur Innovationskraft des künstlerischen Denkens** (2012)

Brater, M./Freygarten, S./Rahmann, E./Rainer, M. (Hrsg.), **Kunst als Handeln – Handeln als Kunst: Was die Arbeitswelt und Berufsbildung von Künstlern lernen können** (2011)

Gerdiken, U., **Zwischen Emanzipation und Optimierung. Kulturelle Bildung in der Personalentwicklung** (2017)

Geschwill, R., **Der Rhythmus der Innovation. Was Manager und Unternehmen von Jazzern und anderen Künstlern lernen können** (2015)

Gross, H./Krukies, T./Schwemmler, M. (Hrsg.), **Bronnbacher Positionen. Beiträge zur kulturellen Bildung** (2016). Bestellbar unter: bronnbacher-positionen.de

Rat für Kulturelle Bildung, diverse Publikationen und Interviews, u. a. **Schön, dass ihr da seid. Kulturelle Bildung: Teilhabe und Zugänge** (2014); **Zur Sache. Kulturelle Bildung: Gegenstände, Praktiken und Felder** (2015), rat-kulturelle-bildung.de

Lehmann, U. (Hrsg.), **Wirtschaft trifft Kunst: Warum Kunst Unternehmen gut tut** (2017)

Stollsteiner, M., **Das A.R.T.-Prinzip: Vom Nutzen der Kunst in Unternehmen** (2008)

Dobiéy, D./Köplin, T., **Creative Company. Wie künstlerisch zu arbeiten Organisationen dabei hilft, über sich hinaus zu wachsen** (2018), creativecompany.ageofartists.de

Adressen zur Kulturellen Bildung

Akademie der Kulturellen Bildung, Remscheid
kulturellebildung.de

Bundesakademie für Kulturelle Bildung
Wolfenbüttel
bundesakademie.de

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ) e.V., Dachverband für Kulturelle Bildung in Deutschland
bkj.de

Wissensplattform Kulturelle Bildung Online
kubi-online.de

Netzwerk Forschung Kulturelle Bildung
forschung-kulturelle-bildung.de

Rat für Kulturelle Bildung e.V.
rat-kulturelle-bildung.de

Statemen



Dr. Franziska Nentwig

Geschäftsführerin Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V.

„Gerade in unseren so dynamischen und herausfordernden Zeiten, in denen man sich für den wirtschaftlichen Erfolg in vielen Bereichen auf Neuland begeben muss, spielen kreative und innovative Führungskonzepte eine besonders wichtige Rolle.“



Prof. Dr. Regine Graml

Institut für Mixed Leadership

„Als Hochschule ist unser Anspruch auch, zu gestalten und den Studierenden die Chance zu kritischen Auseinandersetzungen zu geben – sei es zu ökonomisch-sozialen Wechselwirkungen, zu Diversität und Genderfragen in Führung oder einfach, um die Komfortzone zu verlassen. Wir müssen ihnen vermitteln, dass bestimmte Meta-Kompetenzen heute nachgefragt werden und erfolgskritisch sind und nicht nur ‚nice to have‘.“

ts



Prof. Dr. Diemut Schilling

Bildende Künstlerin und Mitglied im Rat für Kulturelle Bildung sowie
Professorin an der Alanus Hochschule

„Für mich aus Künstlersicht ist so ein Programm erfolgreich, wenn durch gestalterische Medien nicht-sprachliche Themen zur Geltung kommen, Erfahrungen im intuitiven Bereich gemacht werden und Querbeet-Lösungen mithilfe eines künstlerischen Prozesses gefunden werden.“



Prof. Dr. Susanne Blazejewski

Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft

„Gerade in der derzeitigen Krise kann man gut beobachten, dass Studierende in den BWL-Studiengängen mit integrierten Kunstmodulen mit einer anderen Haltung auf die Unsicherheiten reagieren, die Unwägbarkeiten innovativ aufgreifen und umgestalten.“

Impressum

Herausgeber

Rat für Kulturelle Bildung e. V.
Huysseallee 78-80
45128 Essen

Redaktion

Alexandra Hahn, Rat für Kulturelle Bildung e. V.

Lektorat

Jutta Mester, Münster

Bildnachweis

Annette Koroll, S. 3
Benedikt Liebig, S. 8
Frankfurt UAS, Benedikt Bieber, S. 10
Frankfurt UAS, S. 11
HPI, Kay Herschelmann, S. 12
Kulturkreis, Marcel Schwickerath, S. 12, 18
Fenja Scheu, S. 15
Philipp Hoffmann, S. 16
Alanus Hochschule, S. 22
Stefan Höckerath, S. 24
Frank Peters, S. 30
Uta Kellermann AVISIO, S. 30

Gestaltung

fountain studio, Düsseldorf

Druck

druckpartner Druck- und Medienhaus GmbH, Essen

Auflage

1000 Stück

© 2020



Der Verein „Rat für Kulturelle Bildung e. V.“ mit Geschäftsstelle in Essen wird von einem Stiftungsverbund getragen, dem sieben Stiftungen angehören: Bertelsmann Stiftung, Deutsche Bank Stiftung, Karl Schlecht Stiftung, PwC-Stiftung, Robert Bosch Stiftung, Stiftung Mercator, Stiftung Nantesbuch. Der Zusammenschluss ermöglicht es den Stiftungen, gemeinsam starke Impulse für die Weiterentwicklung und Verankerung Kultureller Bildung auf zwei Ebenen zu geben: Diskurspolitik (unabhängiger Expertenrat „Rat für Kulturelle Bildung“) und Forschung („Forschungsfonds Kulturelle Bildung“).

Der „Forschungsfonds Kulturelle Bildung“ ist ein Projekt des Stiftungsverbundes Rat für Kulturelle Bildung e. V., gefördert von der Stiftung Mercator und der Karl Schlecht Stiftung.

Die Förderlinie der Karl Schlecht Stiftung zu Ethik und Leadership fokussiert auf Fragen der Persönlichkeitsentwicklung von angehenden Führungskräften in der Wirtschaft durch Kulturelle Bildung, insbesondere im Hinblick auf Kreativität, ethisch-moralische und sozial-kommunikative Kompetenzen.



Karl Schlecht
Stiftung

Die Karl Schlecht Stiftung ist eine gemeinnützige Stiftung mit Fokus auf „Good Leadership“. Ihre Leitidee ist die Verbesserung von Führung in Business und Gesellschaft durch humanistische Werte. Vor diesem Hintergrund fördert sie die ganzheitliche, werteorientierte Persönlichkeitsentwicklung von jungen Menschen und angehenden Führungskräften durch Projekte der „Ethischen Wertebildung“, „Leadership Education“, „Entrepreneurship Education“ und „Kulturellen Bildung“.

Die Karl Schlecht Stiftung mit Sitz in Aichtal und Büros in Berlin und München wurde im Oktober 1998 von Dipl.-Ing. Karl Schlecht gegründet. Der Stifter ist Gründer des Betonpumpenherstellers Putzmeister.



Karl Schlecht
Stiftung