



fotolia / Franz Pfluegl / Olaf Meyer

Wenn der Manager den Laptop gegen Hammer und Meißel eintauscht, die Consultants mit Kamera und Aufnahmegerät durchs Unternehmen streifen oder die Bankerin malt, hat das oft nichts mit Privatvergnügen zu tun. Immer mehr Menschen lernen von und mit Künstlern. Und immer mehr Institutionen bieten Kurse, Seminare und Stipendien speziell für Führungskräfte und jene, die es werden wollen. Petra Plaum stellt einige Angebote vor.

38



Privat

COACHING ZONE ► **KARL VALENTIN**, gelernter Schreiner und Künstler des Wortes, sagte einmal: „Kunst ist schön, macht aber viel Arbeit.“ So ähnlich könnte man es auch für die Führung formulieren: Eine Führungsaufgabe zu übernehmen, ist das eine – sie wirklich auszufüllen, etwas anderes. Vorgesetzter werden Sie mit der formalen Ernennung automatisch, eine gute Führungskraft noch lange nicht. Zu Führung gehört – wie in der Kunst – neben Talent und Inspiration auch Handwerk und die Bereitschaft, sich dieses anzueignen. Fachliche Fundiertheit und Intuition sind fabelhaft. Wie Sie die Fähigkeiten anderer Menschen in der Personalauswahl zutreffend einschätzen oder wie Sie Führungsbotschaften so schmieden, dass sie klar und orientierend sind – das ist Handwerk, das gelernt werden will. So wie man angesichts eines

BRIGITTE ROSER, BERATERIN FÜR FÜHRUNG UND PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG. IHR NEUES BUCH: „DAS ENDE DER AUSREDEN“. WWW.ROSER-GAERTNER.DE

RICHTIG HINSCHAUEN

„Wo stehen wir? Warum sind wir hier? Wie sehen uns Kunden, wie Bewerber?“ Wer mit einer Fortbildung der Firma CNC Berlin darauf Antworten finden will, wird zunächst mit einer Einwegkamera ausgerüstet. „Wie vor 60 Jahren Forscher das Leben der Stammeskulturen, so fotografieren bei uns Unternehmensangehörige ihr Unternehmen“, beschreibt es Dr. Claus Noppeney. „Später analysieren die Teilnehmer die Fotos, formulieren Hypothesen, was das Unternehmen bewegt und wie es Menschen bewegt. Darauf zugeschnittene Workshops schließen sich an und machen die Teilnehmer visuell kompetent.“ Visual Management heißt der Ansatz, den Noppeney mit Kollege Dr. Armin Chodzinski entwickelt hat. Beide gehen davon aus, dass Werte und Normen eines Unternehmens sich in Sichtbarem niederschlagen, dass Bilder helfen, Prozesse und Strukturen von Unternehmen zu verstehen, zu kommunizieren und damit prägen zu können. Chodzinski und Noppeney sind übrigens nicht nur Unternehmensberater, sondern auch der gelebte Synergieeffekt von Kunst, Wirtschaft und Wissenschaft. Noppeney hat beim Studium in St. Gallen das dortige Verständnis von Management mit seinen Schlüsselbegriffen Gestalten, Lenken und Entwickeln sozialer Systeme schätzen gelernt, war später Stipendiat im Programm „art, science & business“ der Akademie Schloss Solitude. Armin Chodzinski arbeitet auch als freischaffender Künstler. So geht CNC mit wissenschaftlichem Sachverstand und künstlerischem Anspruch an die Führungskräfte-Fortbildung heran. „Jedes Seminar ist anders, Dauer, Ablauf und auch die künstlerischen Mittel variieren“, verrät Dr. Claus Noppeney. Am Ende soll immer ein Team stehen, das mit offenen Augen durchs Unternehmen geht und sieht, was so in keiner Bilanz steht. www.visual-management.biz

TRAINIEREN SINN

ERFOLG IN STEIN GEMEISSELT

Dass der Abschluss einer langfristigen Tätigkeit unglaublich zufrieden macht und dass große Werke eine gewisse Reifezeit brauchen – das hat Petra Preuninger durch die Bildhauerei gelernt. Aus ihr zieht die Marketing-Managerin Kraft für den Arbeitsalltag im Unternehmen. Bildhauerin Liane Heuer vom ARTelier Havixbeck gibt Workshops speziell für Führungskräfte, weil sie weiß, dass viele von der Bildhauerei profitieren können: „Wer bei uns einen Workshop besucht, meint am Anfang gern: Harte Arbeit, die kenne ich aus dem Büro. Kommt, wir machen Förmchen.“ Die Bildhauerin lacht. Ihr Material, der Baumberger Sandstein, hat noch jeden Neuling in seine Schranken verwiesen. „Nach dem ersten Tag sind viele enttäuscht, dass es nicht so schnell geht“, berichtet sie. „Am zweiten Tag haben sie Muskelkater. Aber am dritten Tag kommt die Wende: Die Teilnehmer merken, dass sie dem Stein Form geben können. Die Körperhaltung verändert sich, dann entsteht bei vielen ein Aufbruchgefühl.“ Liane Heuers Workshops für Business-Teams dauern meist eine Woche und machen den Weg vom Steinbruch bis zur Form in besonderer Weise erlebbar. Sie trainieren nicht nur Körper und Geist, sondern schulen auch die Kreativität, denn jeder muss frei entscheiden, was er aus seinem Stück Stein macht. Dreidimensional arbeiten, dabei Grenzen überwinden – das bringt neuen Schwung auch fürs Büro. So auch die Erfahrung von Petra Preuninger: „Beim Bildhauen nimmt man sich Zeit, betrachtet seine Werke über mehrere Tage hinweg immer mal wieder mit Abstand.“ Übertragen auf ihren Berufsalltag bedeutet das für sie zum Beispiel: genügend Zeit einplanen für die Konzeption und Ausarbeitung einer wichtigen Präsentation, um immer wieder neue Ideen einzuarbeiten. Gut Ding will eben Weile haben. www.artelier.de

abstrakten Bildes in einer Ausstellung oft die verwegene Behauptung hört: „Das könnte ich auch!“, meinen viele Vorgesetzte, dass man Führung beherrscht, ohne dass man sich mit ihr auseinandersetzen müsste. Ein Irrtum, der mit demotivierten Mitarbeitern, die unter ihren Möglichkeiten bleiben, vielerorts teuer bezahlt wird. Wobei auch klar ist: Handwerk allein macht Sie zum Handwerker – aber noch nicht zum Künstler. Das gilt für die Führung genauso wie für die Kunst. Eine Dozentin für Bildhauerei an der Kunsthochschule berichtete neulich, dass junge Kunststudenten das Erlernen von Grundlagen immer öfter für überflüssig hielten – mit wenig erfreulichen Auswirkungen auf die Qualität ihrer Arbeiten. Wie Picasso in einem grandiosen Strich die Umrisse eines Aktes, die berühmte Friedenstaube oder den Stier gezeichnet hat – das ist sicher Genie, aber auch getragen von der Bereitschaft, immer wieder neu ein Lernender, Suchender und Übender zu sein. Ehe ein Kunstwerk gelingt, landen ungezählte Ansätze im Papierkorb. Und genau das gehört dazu. Scheitern ist ein unvermeidlicher Bestandteil kreativen Schaffens und muss daher nicht vermieden, geleugnet oder kaschiert werden. Kunst ermutigt uns, nicht in Null-Fehler-Policy und

UNSER UNTERNEHMEN – DER FILM

Am Morgen treffen sich: ein Team von Managern und der Régisseur Johannes Brunner (bekannt unter anderem durch „Oktoberfest“, 2005). Am Abend haben die Manager ihren eigenen Unternehmensfilm produziert. Klingt unmöglich, ist es aber nicht, stellt Dr. Stefan Shaw fest. Er war Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group und hat 2001 die Münchner Agentur „art matters“ gegründet, die die „Innovationskraft der Kunst für die Wirtschaft nutzbar“ macht. Bestseller im vielseitigen Angebot wurde bald der Workshop „Firma im Film“. Von Brunner inspiriert und begleitet, schaffen Manager, was sonst selbst gestandenen TV-Teams schwerfällt: binnen acht Stunden eine Filmidee zu entwickeln, ein Drehbuch zu schreiben, unter den Kollegen die Schauspieler zu casten, einen Kurzfilm mit künstlerischem Anspruch zu drehen, zu schneiden und zu vertonen. Unternehmensherausforderungen werden so auf einer neuen Ebene behandelt, Corporate Identity und Zusammenhalt im Team verstärken sich nachhaltig. Und das Niveau der Kurzfilme ist so hoch, dass sie nicht in der Schublade verschwinden. Shaw dazu: „Die Führungskräfte zeigen sie anschließend ihren Mitarbeitern, um damit die Diskussion über zum Beispiel die neue strategische Ausrichtung des Unternehmens einzuleiten.“ www.artmatters.de

fotolia / Olaf Meyer

WENN MANAGER MUSIZIEREN

Taktstock statt Telefon, Konzerte statt Konferenzen: Jedes Jahr treffen sich 80 Führungskräfte in Leipzig, um gemeinsam zu musizieren. Sie sind vier Tage lang Mitglied im Orchester „The Management Symphony“ unter der Leitung von Konzertmeister Henrik Hochschild. Im Gewandhaus zu Leipzig wird zunächst zusammen geprobt, um anschließend gemeinsam mit Mitgliedern des Gewandhausorchesters ein anspruchsvolles Konzert zu geben. Dieses Jahr war es die Sinfonie Nr. 5 d-Moll op. 107 von Felix Mendelssohn Bartholdy. Die Musikerliste liest sich wie das „Who is who“ der deutschen Wirtschaft: Die Manager kommen von namhaften Unternehmen wie Sanofi-Aventis, Media Saturn, Egon Zehnder International, Degussa, Bahlsen oder Tchibo, aber auch viele Mittelständler, Ärzte und Unternehmer sind vertreten. An diesen vier Tagen spielen Hierarchien und Titel jedoch keine Rolle. Vielmehr steht die Freude an der Musik im Vordergrund. Die einen sehen das Projekt als Ausgleich zur täglichen Managementarbeit, die anderen wollen damit ihre Teamfähigkeit schulen, das Zuhören besser lernen oder sich neue Anregungen für den Joballtag holen. Dieses Jahr trafen sie sich bereits zum zehnten Mal, die meisten der Hobbymusiker sind schon viele Jahre dabei. Bewerben können sich alle Führungskräfte, die meinen, ein Instrument ausreichend zu beherrschen. Zwei Monate vor den Proben erhalten sie die Noten, so dass jeder zunächst alleine üben kann, bevor man dann in Leipzig vier Tage lang zusammenspielt. Dirigent Christian Gansch, der auch Seminare für Führungskräfte gibt, sieht viele Parallelen der Kommunikations- und Führungsstrukturen von Unternehmen und Sinfonieorchestern. In seinem Buch „Vom Solo zur Sinfonie“ erklärt Gansch, was Unternehmen von Orchestern lernen können.

www.themanagementsymphony.com

BUCHTIPP: Vom Solo zur Sinfonie: Was Unternehmen von Orchestern lernen können. Eichborn Verlag 2006. ISBN 978-3821856407. 19,90 Euro
Auch als Hörbuch erhältlich: Oskar Verlag 2007. ISBN 978-3938389249. 16,95 Euro



TEAMBILDUNG IM THEATER

Vom Theater fürs Business lernen ist seit einigen Jahren im Trend. Neu ist die Vielfalt der Möglichkeiten. So gibt es zum Beispiel Unternehmenstheater: Schauspieler übersetzen berufliches Handeln in ein Bühnenstück. Seinen Inhalt erarbeiten die Akteure gemeinsam mit Führungskräften jenes Unternehmens, aus dem auch das Publikum stammt. Management wie Mitarbeiter sollen gemeinsam lachen, aber die Inhalte auch reflektieren. „Der Distanzgewinn durch die Übersetzung in visuelles Erleben ermöglicht Perspektivenwechsel und vertiefende Einsichten“, weiß man beim Scharlatantheater in Hamburg. Die Gründer Ali Wichmann und Deed Knerr empfehlen Unternehmenstheater vor allem nach Fusionen, Um- und Restrukturierungen. So geschehen 2006 bei DaimlerChrysler Financial Services. Das Feedback auf das Theaterspiel: Das metaphorische Schauspiel habe inspirierend gewirkt und angeregt, sich kommenden Herausforderungen mit dem festen Gedanken zu stellen, dass man es schaffen könne, so Shlomo Ben-Hur, Chief Learning Officer von DaimlerChrysler Financial Services.

Selbst auf der Bühne aktiv zu werden, kann wertvolle Impulse geben. Das Scharlatantheater organisiert auf Wunsch Sketche mit Profi-Schauspielern, in die das Publikum eingreifen kann. Oder Workshops für Selbstbewusstsein, Rhetorik und Stimmbildung, in denen schauspielerische Mittel die Hauptrolle spielen. Wer im eigenen Team Kreativität und Gemeinschaftssinn vermisst, kann das vielleicht mit gemeinsamem Improvisationstheater ändern. Einige Theater haben sich auf Unternehmens-Workshops spezialisiert, darunter das „Improtheater Paternoster“ in Berlin. Die Workshop-Leiter lassen die Teilnehmer Firmenthemen umsetzen, wie etwa einen Jahresrückblick. Die Szenen und Dialoge entwickeln die Kollegen spontan, vom Workshop-Leiter kommen wenige Regieanweisungen. „Anfangs haben einige Teilnehmer Hemmungen“, gibt Paternoster-Referentin Anne Eichhorst zu. „Doch bei uns geht es nicht um Schauspielertalent. Kollegen lernen in Paar- und Gruppenübungen, wie man sich die Bälle zuspießt und dass man sich selbst und den Kollegen vertrauen kann.“ Beim Spiel entstehen auch Ideen für ein effektives Arbeitsklima im Alltag, vom Produktmarketing bis zur Unternehmenskommunikation.

www.scharlatan.de und www.improtheater-paternoster.de

ISO-Normen zu denken, sondern in Originalität, in Umwegen, in Überraschung und Variation. In der Redewendung „Übung macht den Meister“ steckt in der Tat viel Wahres. Im Management geht es oft um Tempo und Effizienz, der beste Weg ist oft der kürzeste. In der Kunst darf und muss man ausprobieren, vor- und zurückgehen, tasten, neu abwägen. Hier und dort zu schauen ist kein verpönte Abweichen, sondern Methode. Der schönste Weg ist hier selbstredend eine Alternative zur Abkürzung. So wachsen gute Ideen auch in Firmen besser im geflochtenen Gespräch als im knapp getakteten Treffen zwischen Tür und Angel. Ich habe auch noch nie einen Künstler vom vorgezogenen Ruhestand sprechen hören oder von dem, was er machen will, wenn er einmal nicht mehr arbeitet. Er tut jetzt schon das, was er will, was seine Leidenschaft ist, meist ist es sogar innere Notwendigkeit. Bei Unternehmern klassischen Zuschnitts ist es genauso: Aufhören? Warum? Ihre Firma, ihre Erfindung, ihr Produkt, das ist ihr Leben. Unternehmenserfolg und Lebensglück liegen nicht zuletzt darin, dass Menschen ihre Aufgabe nicht als „Job“ begreifen, sondern dass sie dafür sorgen, dass die Aufgabe zu ihren Talenten und Träumen passt, dass sie

STRUKTURIERTE KÜNSTLER

Dass Künstler ihre Zeit genau einteilen und sich strukturieren, dass Begriffe wie „Innovation“ hinterfragt gehören – so etwas lernen Manager, Ingenieure, Banker und Consultants an der Akademie Schloss Solitude in Stuttgart. Seit 2002 profitieren Talente aus der Wirtschaft vom Stipendienprogramm „art, science & business“. Gefördert von Landesstiftung Baden-Württemberg, Landeshauptstadt Stuttgart und LBBW Stiftung für Kunst und Kultur geht jeder Stipendiat mehrere Monate lang eigenen Projekten nach. Er schreibt zum Beispiel ein Buch, kann sich aber auch Zeit für die berufliche oder private Neuorientierung nehmen. Die meisten der rund 40 jungen Menschen, die im Schloss leben und arbeiten, sind bildende und darstellende Künstler, Literaten, Designer oder Musiker. Durch gemeinsame Symposien und Workshops lernen die Manager viel von den Künstlern: „Wirtschaftsmenschen sind oft überrascht, wie strukturiert Künstler an ihre Arbeit herangehen und wie sie im Arbeitsprozess trotzdem Freiräume schaffen, um kreativ zu bleiben“, berichtet Julia Warmers, Referentin des Programms „art, science & business“. Sie freut sich vor allem über Rückmeldungen von Managern: „Jetzt sehe ich Visualisierungsstrategien in meinem Unternehmen und verändere meine Arbeitsumgebung“ oder „Ich kenne nun meine berufliche Rolle und mich selbst besser“ sind nur zwei Beispiele von vielen. www.akademie-solitude.de

fotolia / Olaf Meyer

NEUE SICHTWEISEN

Balletttänzer lassen die schwersten Schritte leicht aussehen – wie können Manager Ähnliches vollbringen? Kann das, was die Schreibblockaden des Dichters löst, auch beim Consultant inspirierend wirken? Und hilft es im Wirtschaftsalltag, eine Präsentation mit den Augen eines Malers zu betrachten? Wer heutzutage Wirtschaft studiert, weiß immer häufiger Antworten auf solche Fragen. Zum Beispiel dank des einjährigen, studienbegleitenden Bronnbacher Stipendiums, das der Arbeitskreis Kulturelle Bildung (AKB) des Kulturkreises der Deutschen Wirtschaft jährlich vor allem an Wirtschafts-, Jura- und Ingenieurstudenten vergibt. Studiert wird an der Ruhr-Universität Bochum und der Universität Mannheim. „Unsere Stipendiaten treffen auf Persönlichkeiten wie Pina Bausch“, erklärt Annerose Müller vom AKB, „und sie werden selbst aktiv: Sie belegen Kurse in Malen, Architektur, kreativem Schreiben, Theater, Tanz und vielem mehr.“ Durch die Auseinandersetzung mit Kunst und den künstlerischen Prozessen werde die eigene Kreativität angeregt, fügt Dr. Jürgen Zech, Vorsitzender des Arbeitskreises Kulturelle Bildung, hinzu. „Man erfährt neue Anstöße und gewinnt andere Sichtweisen, die zu innovativen Lösungen führen können.“ Nicht umsonst heißt der Leitgedanke des Stipendiums, das der Kulturkreis seit 2004 vergibt, „Kulturelle Kompetenz für künftige Führungskräfte“.

www.kulturkreis.eu

REMBRANDT FÜR MANAGER

Lydia Hopfgartner geht mit Führungskräften ins Museum. Zusammen mit der Kunstexperte Andrea Stockhammer und der Kommunikationsspezialistin Cornelia M. Scala-Hausmann bietet sie das Seminar „Rembrandt für Manager“ an. Die Teilnehmer versammeln sich im Kunsthistorischen Museum Wien und schauen sich alte Porträts von berühmten Führungspersönlichkeiten an. Dabei treten die Betrachter in einen „Dialog“ mit den Porträts und nehmen auch den Eindruck der anderen Teilnehmer auf. Daraus entwickelt man nach und nach sein Selbstbild und sein Fremdbild. „Wir gehen dadurch sozusagen in ein altes Unternehmen, das schon lange nicht mehr existiert und in dem gesammelte Erfahrungen stecken, aus denen wir etwas für unseren Arbeitsalltag ableiten können“, erklärt die Coach-Expertin. „Daraus lernt man viel über seine eigene Person, denn über die Plattform Kunst kann man ganz unverfälschte Informationen über sich selbst bekommen. Kunst eröffnet einen unmittelbaren Zugang zur Persönlichkeitsebene. Man kann beim Betrachten von und Nachdenken über Kunst das Denken ausschalten und sich schnell auf die Gefühlsebene begeben“, so Lydia Hopfgartner.

Später werden die Teilnehmer selbst kreativ, indem sie mit verschlossenen Augen an einem Klumpen Ton arbeiten und anschließend gemeinsam über das entstandene Werk reflektieren. Das Seminar basiert auf den Erkenntnissen des Schweizer Psychologen Carl Gustav Jung. Es handelt sich dabei um eine assoziative Methode: In jedem Bild stecken Symbole, und man versucht herauszufinden, was diese Symbole für den Einzelnen persönlich bedeuten. „Durch unsere Methode kann man sich schnell einen Eindruck davon verschaffen, wie unterschiedlich Führung, Führungsverhalten und -qualitäten gesehen werden können“, erklärt Lydia Hopfgartner. „Zudem lernt man, Symbole und Bildmetaphern zu verstehen. Denn das Wirken und Handeln einer Führungskraft ist immer symbolisch für andere. Daher ist es sehr hilfreich, sich mit Symbolsprache zu beschäftigen.“

www.fuehrungskunst.at

ihre Passion ist. Karl Förster, der große Staudengärtner aus Potsdam, hat einmal gesagt, dass ein Leben niemals für den Garten reiche. Jeder Musiker, Maler, Dichter oder Tänzer würde ihm ohne Zögern zustimmen. Wenn die Zeit reif ist, findet der Lehrer seinen Schüler, heißt es. Die Kunst kann hier ein besonders schöner Lehrer sein. Indem wir ihr Methoden ablauschen, also mit Kreativitätstechniken Ideen generieren und auf ihre Machbarkeit prüfen. Oder indem wir uns mit gemeinsamen künstlerischen Aktionen aus der Kiste der Routine bugsieren. Aber auch, indem wir uns der Kunst einfach anvertrauen. Erinnern Sie sich, wie im Film „Harold und Maude“ Maude ihrem jungen Liebhaber beibringt, mit geschlossenen Augen eine Skulptur zu erfühlen und zu verstehen? Hier verbindet sich Bildung mit Herzensbildung – und die ist unerlässlich, wenn Klugheit nicht kühl bleiben soll. Sich das Träumen trauen, das Unerwartete wagen, der Sehnsucht folgen, den wilden Pinselstrich ebenso wie das feine Detail ehren, um die entscheidende Nuance kämpfen – das sind nur einige der Lektionen, die die Kunst zu bieten hat. ◀