

Kulturelle Bildung und die Wirtschaft - eine Allianz für eine vielfältige und demokratische Zukunft?

von **Ulrike Gerdiken**

Erscheinungsjahr: 2024

Peer Reviewed

Stichwörter:

Künstlerische Interventionen | Wirtschaft | Humanismus | Personalentwicklung | Leadership | Leitung | Führungskräfteentwicklung | berufliche Bildung | Demokratie

Abstract

Kunst und Unternehmen gehören zusammen, seit es Unternehmen gibt. Viele Großunternehmen und Banken haben eigene Kunstsammlungen, Werkschöre oder -orchester und unterstützen als Mäzenen die regionale Kulturszene. Aus manchen Unternehmen haben sich eigene Stiftungen ausgegliedert, deren Stiftungszweck ausdrücklich die Förderung von Kunst, Kultur und Bildung ist.

Ein Feld, das in diesem Zusammenhang jedoch wenig beachtet wird, ist der Einsatz künstlerischer Interventionen im Unternehmen selbst, bei Mitarbeitenden und Führungskräften. In diesem Artikel geht es darum um die Potentiale der Kulturellen Bildung für die Personal- und Führungskräfteentwicklung.

Vorgestellt werden Bildungsansätze aus der beruflichen und der Kulturellen Bildung, Ergebnisse aus der Forschung zu künstlerischen Interventionen in Unternehmen sowie Selbstverortungen aus der Wirtschaft, die zeigen, wie und warum eine Allianz zwischen Kultureller Bildung und Wirtschaft für eine vielfältige und demokratische Zukunft wichtig sein kann, ohne dabei die kritischen Aspekte einer solchen Allianz aus den Augen zu verlieren. Am Beispiel der Rhythmischen Erziehung wird skizziert, wie die Handlungskonzepte der Kulturellen Bildung für Maßnahmen in der Führungskräfteentwicklung genutzt werden können.

Bei der Frage, wohin es mit der Kulturellen Bildung gehen kann, möchte ich einen Bereich in den Blick nehmen, der zwar vielen bekannt, aber dennoch wenig erforscht und besprochen ist: die Kulturelle Bildung in der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Ich beschäftige mich seit circa zehn Jahren mit diesem Feld und stoße in Diskussionen immer wieder auf die Kritik, dass sich Kulturelle Bildung, wenn sie mit der

Wirtschaft zusammenarbeite, zu sehr auf das neoliberale Marktprinzip einlasse. Diese Kritik ist berechtigt. Auch in der Forschung zur Kulturellen Bildung weisen Vertreter wie Jörg Zirfas darauf hin, dass die zunehmende Frage nach der Wirksamkeit und die Betonung der Effekte kulturpädagogischer Maßnahmen auf die Persönlichkeitsentwicklung dem Leistungsgedanken der neoliberalen Wirtschaft durchaus in die Hände spielen (Zirfas 2021:338). Auf der anderen Seite zeigen Forschungen zum Einsatz kulturpädagogischer Maßnahmen im Kontext der Personal- und Führungskräfteentwicklung auch, dass es nicht nur um Gewinnoptimierung und Selbstverwirklichung geht, sondern Unternehmen mehr und mehr ihre gesellschaftliche Verantwortung und ihre Verantwortung für die Allgemeinbildung wahrnehmen (Gerdiken/Lämmlein/Lutz-Vock 2021). In diesem Artikel möchte ich anhand verschiedener Indizien zeigen, warum die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft eine Zukunftsperspektive für die Kulturelle Bildung sein kann.

Das erste Indiz: das geteilte Bildungsverständnis

Vanessa-Isabelle Reinwand-Weiß, deren Definition ich mich anschließen, bezeichnet Kulturelle Bildung als pädagogische Haltung, die den Menschen zur Selbst- und Weltgestaltung befähigen und ihm damit gesellschaftliche, politische und kulturelle Teilhabe ermöglichen will. Aus diesem humanistischen Bildungsprinzip heraus entwickelte sich das Bildungskonzept Kulturelle Bildung, das davon ausgeht, dass der Mensch sich durch die aktive und rezeptive Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur persönlich, sozial und politisch weiterentwickeln kann. Aufbauend auf künstlerischem Handeln und ästhetischer Erfahrung wird er befähigt, verschiedene Lebensbereiche aktiv mitzugestalten ([Reinwand-Weiß 2013/2012](#)). Max Fuchs bezeichnet Kulturelle Bildung darum auch als Allgemeinbildung mit den Mitteln der Kulturpädagogik (Fuchs 2005:26).

Grundlage für diese Definition von Kultureller Bildung sind ein weiter Kultur- und ein weiter Bildungsbegriff. Der weite Kulturbegriff der Kulturellen Bildung umfasst den anthropologischen, den soziologischen und den normativen Kulturbegriff. Der anthropologische Kulturbegriff stellt den Menschen und sein Handeln in den Mittelpunkt, der soziologische Kulturbegriff rückt die gesellschaftliche Realität kulturellen Handelns in den Fokus und der normative Kulturbegriff versteht Kultur als etwas, das den Menschen dem Wahren, Schönen und Guten näherbringt und als Legitimation für die humanistische Grundhaltung der Kulturellen Bildung dient (Gerdiken 2017:23). Für die Kulturelle Bildung fassen Max Fuchs und Wolfgang Zacharias die drei Kulturbegriffe unter der Bezeichnung „human gestaltete Lebensweise“ (Fuchs 1994:32; Zacharias 2005:97) zusammen, deren Normen und Werte die Grundlage für ein gelingendes gesellschaftliches Zusammenleben darstellen und dabei dynamisch und wandelbar sind. Der weite Bildungsbegriff zeichnet sich dadurch aus, dass unter Bildung nicht nur das zusammengefasst wird, was in formalen Settings wie der Schule geschieht. Stattdessen wird Bildung als aktiv gestalteter Prozess begriffen, der sich auf alle Lebensbereiche beziehen kann. Im Kontext der Kulturellen Bildung wird Bildung auch als „Lebenskunst“ (Fuchs 2001:437) oder „Projekt des guten Lebens“ (Fuchs 2005:24) bezeichnet, in dessen Zentrum der aktiv handelnde, soziale, gestaltende und reflektierende Mensch steht.

Ein ähnliches Menschenbild und Bildungsverständnis findet sich auch in der erziehungswissenschaftlich ausgerichteten beruflichen Bildung, zu der ich die Personal- und Führungskräfteentwicklung zähle. Hier soll stellvertretend auf Rolf Arnold und Ernst Bloh verwiesen werden, die die Meinung vertreten, dass berufliche Bildung als Allgemeinbildung verstanden werden müsse. Allgemeinbildende Inhalte sollten auch in der

betrieblichen Personalentwicklung im Vordergrund stehen. Darüber hinaus müsse Personalentwicklung zu selbsttätigem Handeln befähigen und Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, selbstständig, selbstorganisiert und konstruktiv-kritisch zu agieren. So geförderte Mitarbeitende seien dann in der Lage, Lösungen für anstehende Probleme eigenständig zu erarbeiten. Schließlich gelte es, die „Unbegrenzbarkeit der Persönlichkeitsbildung“ (Arnold/Bloh 2003:11) zu akzeptieren, da Förderung immer die gesamte Persönlichkeit der Mitarbeitenden umfasse und sich nicht auf berufliche Aspekte reduzieren ließe. Unternehmen, die sich auf Persönlichkeitsbildung für ihre Mitarbeiter*innen einließen, förderten deren Selbständigkeit und Autonomie, müssten sich aber im Klaren darüber sein, dass sich so gebildete Mitarbeitende auch selbstständig und autonom gegenüber dem Unternehmen verhielten. Dies könne zu kritischen Stellungnahmen gegenüber dem Unternehmen führen. Dennoch brauche es eine solche allgemeinbildungsorientierte Personalentwicklung, da nur sie einem emanzipierten, humanistischen Bildungsanspruch gerecht werde, der wiederum Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sei.

Das zweite Indiz: Forschungsergebnisse zu Kultureller Bildung in der Personal- und Führungskräfteentwicklung

Ariane Berthoin Antal und Ilana Nussbaum Bitran haben von 2008 bis 2014 untersucht, ob und wie künstlerische Interventionen in Unternehmen eine Kultur der Erneuerung anstoßen können (Berthoin Antal/Nussbaum Bitran 2015). Dazu haben sie Interviews mit Kunstschaffenden, Angestellten und Führungskräften aus Frankreich, Schweden, Spanien und Deutschland durchgeführt. Die Auswertung der Daten führte zu einer weiteren Fragestellung, die von Ariane Berthoin Antal, Gervaise Debucquet und Sandrine Frémeaux untersucht wurde: Könnte Kunst in Organisationen dazu führen, dass die Arbeit als sinnvoll, als „meaningful work“ erlebt wird? (Berthoin Antal/Debucquet/Frémeaux 2018) Unter „meaningful work“ verstehen sie die Schnittmenge von Werten, die Menschen an ihrem Arbeitsplatz erwarten und solchen, die der Arbeitsplatz zu bieten hat. Bei der Auswertung der Daten haben sie drei Meta-Dimensionen identifizieren können, die „meaningful work“ für Mitarbeitende ausmachen:

- persönliche Entwicklung
- Beziehung zu und Unterstützung von anderen
- Nutzen für die Gesellschaft

Wenn Kunstschaffende nun durch ihre Art des Denkens, ihre Praktiken und ihre Werke die Welt der Kunst in die Welt von Organisationen bringen, können sie die Sensibilität für problematische Themen erhöhen und alternative Möglichkeiten anbieten, sich Problemen zu nähern und Lösungswege zu entwickeln.

Künstlerische Interventionen, das zeigen die Ergebnisse von Berthoin et al., erleichtern es Beschäftigten, ihre Arbeit als „meaningful work“ wahrzunehmen, denn sie erleben, dass sie sich jenseits ihrer eigentlichen Aufgabe in der Organisation weiterentwickeln und neue Beziehungen aufbauen können. Arbeit wird dann nicht nur als reines Schaffen, sondern als erfüllende Tätigkeit wahrgenommen.

In dem Forschungsprojekt „Durch Kulturelle Bildung zu Good Leadership?“, das ich mit meinen Kolleginnen Barbara Lämmlein und Hannah Lutz-Vock durchgeführt habe, (Gerdiken/Lämmlein/Lutz-Vock 2021) haben wir gezielt auf die Bedeutung geblickt, die Kulturelle Bildung für die Entwicklung personaler und sozialer Kompetenzen bei angehenden Führungskräften haben könnte. Dazu haben wir mit Teilnehmenden des

Bronnbacher Stipendiums (s. unten) und Studierenden des Studiengangs „Leadership“ an der Frankfurt University of Applied Sciences qualitative Interviews geführt zu der Frage, ob sie einen Zusammenhang sehen zwischen dem, was sie in der Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur erleben und den Anforderungen, die aus ihrer Sicht an Führungskräfte gestellt werden. Es zeigte sich, dass für die Studierenden vor allem die Auseinandersetzung mit der eigenen Person angestoßen wurde. So kam bei einigen die Frage auf, was dem Leben einen Sinn gibt und ob die Studiums- und Berufsplanung noch in die richtige Richtung weist. Ein BWL-Studierender hat sich, ausgelöst durch die Teilnahme am Bronnbacher Stipendium, zum Beispiel eine Auszeit genommen und ein Sozialpraktikum gemacht, um sich neu zu sortieren. Eine andere starke Entwicklung ließ sich im Umgang mit Vielfalt erkennen. Studierende, die vorher stark von ihrer Weltsicht und Meinung überzeugt waren, berichteten, dass sie nach der Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur einen weiten Blick bekommen hätten, besser mit Unterschiedlichkeiten und Vielfalt umgehen konnten und diese nun wertschätzen.

Außerdem spielte für die Teilnehmenden am Bronnbacher Stipendium das Gruppenerlebnis eine wichtige Rolle, weil die Auseinandersetzung mit Studierenden aus anderen Semestern und Fachbereichen sowie mit den Kunstschaaffenden neue Sichtweisen auf Themen eröffnet hat und den Umgang mit Vielfalt geschult hat. Die Unterstützung in der Gruppe, wenn einzelne während der Treffen in eine Krise kamen, haben sie ebenfalls als wertvoll und bereichernd erlebt. Die Studierenden aus dem Masterstudiengang wiesen auf die Notwendigkeit hin, dass Führungskräfte zur Reflexion befähigt werden müssten, um aus der Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur Konsequenzen für ihr Führungsverhalten ziehen zu können. Damit konnte zwar kein direkter Zusammenhang zwischen den Wirkungen der kulturellen Bildung und dem Verhalten von Führungskräften hergestellt werden, die Ergebnisse beider Forschungsprojekte weisen aber darauf hin, dass durch die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur Erfahrungen ermöglicht und Kompetenzen entwickelt werden, die eine erziehungswissenschaftlich ausgerichtete Personal- und Führungskräfteentwicklung unterstützen.

Das dritte Indiz: die Haltung der Unternehmen

Einer der kulturellen Hauptakteure in der Wirtschaft ist sicher der [Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI](https://www.kulturkreis.eu/uber-uns/geschichte). Er hat sich 1951 gegründet, um die Zusammenarbeit zwischen Kultur und Wirtschaftsunternehmen zu gestalten. Ging es anfangs vor allem um „mäzenatische Förderung der zeitgenössischen Kunst, Engagement für bedeutende Werke der deutschen Kulturgeschichte und Teilhabe an der kulturpolitischen Diskussion“ (<https://www.kulturkreis.eu/uber-uns/geschichte>), so hat sich im Laufe der Zeit der Blick geweitet. Es wurde unter anderem eine *Arbeitsgemeinschaft Kulturelle Bildung* gegründet, die Formate entwickelt und betreut, in denen Studierende, Promovierende und Führungskräfte durch die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur in der Entwicklung jener personalen, sozialen und fachlichen Kompetenzen unterstützt werden sollen, die für eine Arbeit in Führungspositionen besonders wichtig sind. Zu diesen Formaten gehören die beiden Exzellenzprogramme „Bronnbacher Stipendium“ und „Discover“. Darüber hinaus gibt es für Führungskräfte das Programm „ACT for Management – Active Creative Training für Führungskräfte“.

Das [Bronnbacher Stipendium](#) wurde erstmals 2004 durchgeführt. Es bietet Studierenden und Promovierenden der Universität Mannheim und des Karlsruher Instituts für Technologie die Möglichkeit, sich im Laufe eines Jahres an neun bis zehn Wochenenden mit verschiedenen Kunstschaaffenden und Künsten

aktiv und passiv auseinanderzusetzen. Das Ziel des Stipendiums ist es, „die kulturellen Kompetenzen ausgewählter künftiger Führungskräfte bereits als Studierende zu fördern und sie zu motivieren, als spätere Entscheider auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.“ (ebd.) Dazu brauche es Kreativität, Innovationsgeist und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel. Künstlerische Erfahrung und die Auseinandersetzung mit insbesondere zeitgenössischer Kunst seien dafür ideale Herangehensweisen.

[DISCOVER – leadership training through the arts](#) wurde 2021 ins Leben gerufen und will den Teilnehmenden, ähnlich wie das Bronnbacher Stipendium, durch die aktive Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur und die Begegnung mit Kunstschaaffenden einen kreativen Reflexionsraum für ihr Selbstverständnis als Führungskräfte bieten. Das Programm ist kompakter als des Bronnbacher Stipendium und findet an vier Tagen statt.

Auch beim Programm [ACT for Management](#) – Active Creative Training für Führungskräfte geht der Kulturkreis davon aus, dass Menschen durch die Auseinandersetzung mit Kunst und Kunstschaaffenden sowie durch das aktive künstlerische Handeln in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und der Entwicklung von Offenheit und Kreativität gefördert werden können. Diese Kompetenzen werden als besonders bedeutsam für Führungskräfte erachtet, weshalb sich ACT explizit an Menschen in Führungspositionen richtet. Zum Programm gehören Praxisworkshops wie Poetry Slam oder Bildende Kunst, aber auch Theater- und Ausstellungsbesuche mit anschließenden Fachgesprächen.

Die Gründung des Arbeitskreises Kulturelle Bildung kann als zunehmende Anerkennung der Bedeutung der Kulturellen Bildung für Unternehmen gedeutet werden. Dem eigenen Anspruch, gesellschaftliche Verantwortung durch die Förderung von Kunst zu übernehmen, werden die Unternehmen nicht gerecht, wenn sie sich nur auf Förderung von Künstler*innen, die Vergabe von Preisen oder die Beteiligung an kulturpolitischen Debatten beschränken. Sie müssen in ihren Unternehmen ansetzen und ihre Mitarbeitenden, insbesondere die Führungskräfte, befähigen, Menschen zu begleiten, Perspektiven zu erweitern, Vielfalt wertzuschätzen und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Kulturpädagogische Angebote eignen sich dafür in besonderer Weise.

Die Bedeutung der Kulturellen Bildung haben aber nicht nur die Unternehmen erkannt, die sich im Kulturkreis zusammengeschlossen haben. Bereits in den frühen 2000er Jahren gab es einen kleinen Boom an kulturpädagogisch geprägten Projekten in der Personalentwicklung. Sie wurden von den Unternehmen selbst oder von Weiterbildungsträgern angeboten. Auch heute werden kulturpädagogische Angebote noch in Aus- und Weiterbildungsangebote integriert. Während damals jedoch offen über diese Angebote gesprochen und in einschlägigen Zeitschriften darüber berichtet wurde, braucht es heute Spürsinn und im Idealfall persönliche Kontakte, um mitzubekommen, welche Unternehmen die Möglichkeiten der Kulturellen Bildung im Kontext ihrer Personal- und Führungskräfteentwicklung nutzen (vgl. Gerdiken 2017a; [Gerdiken 2017b](#)). Firmen wie die Drogeriemarktkette dm, die das „Abenteuer Kultur“ als festen Bestandteil in ihr Ausbildungskonzept aufgenommen hat und öffentlich damit wirbt (Erbe/Werner 2020:117–118), oder die Einzelhandelskette GLOBUS, die in Kooperation mit der Alanus-Hochschule den [dualen Studiengang](#) „Betriebswirtschaftslehre – Wirtschaft neu denken (B.A.) Schwerpunkt Handel & Kunst“ anbietet, bilden hier eher die Ausnahme. Es gibt mangels Forschung noch keine gesicherte Erklärung für diese Entwicklung. Gespräche mit Personalverantwortlichen lassen jedoch vermuten, dass die wirtschaftliche Situation starken Einfluss auf die Bereitschaft der Unternehmen hat, kulturpädagogische Angebote zu etablieren. In

Extremzeiten lassen sie sich weniger auf solche „Experimente“ ein als in wirtschaftlich ruhigen und stabilen Zeiten.

Die grundsätzlich positive Haltung der Unternehmen gegenüber der Einbeziehung künstlerischer Interventionen in der Personal- und Führungskräfteentwicklung bestätigen auch die Forschungen von Berthoin Antal et al. (2015; 2018) und meine eigene Forschung zu diesem Thema (Gerdiken 2017a; [Gerdiken 2017b](#)). Die Ergebnisse von Berthoin Antal zeigen, dass Verantwortliche in den Unternehmen und Organisationen künstlerische Interventionen wertschätzen, weil sie neue Sichtweisen ermöglichen, die zu neuen Ideen führen können, dass neue Kontakte geknüpft und neue Formen der Kundenkommunikation eingeübt werden können, der reflexive Blick auf das Unternehmen geschult wird, sich mehr Teamgeist entwickelt und die Beschäftigten durch die Führungskräfte besser wahrgenommen werden (Berthoin Antal/Nussbaum Bitran 2015:13-14). Die Ergebnisse meiner Forschung haben ergeben, dass in Unternehmen, die mit künstlerischen Interventionen in der Personalentwicklung arbeiten, das dort vertretene Menschenbild mit dem der Kulturellen Bildung übereinstimmt. Diesen Unternehmen ist eine ganzheitliche Förderung der Mitarbeitenden wichtig und sie sehen es als notwendig für den Erfolg ihres Unternehmens an, dass die Mitarbeitenden selbstbewusst, kreativ und reflektiert sind. Künstlerischen Interventionen trauen sie in besonderem Maße zu, diese Entwicklung zu unterstützen (vgl. Gerdiken 2017a; [Gerdiken 2017b](#)).

Beide Forschungsprojekte zeigen aber auch die Grenzen der Gemeinsamkeit von Kultureller Bildung und Personal- und Führungskräfteentwicklung auf. Den Verantwortlichen in Unternehmen geht es darum, den Erfolg ihres Unternehmens zu halten und auszubauen. Sie wissen, dass Fachwissen dafür nicht ausreicht, sondern die notwendigen Schlüsselkompetenzen auf personaler, sozialer und überfachlicher Ebene liegen. Diejenigen, die selbst bereits Erfahrungen mit künstlerischen Interventionen gemacht haben, haben die Potentiale der Kulturellen Bildung für die Förderung dieser Schlüsselkompetenzen erkannt und ermöglichen die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur im Rahmen der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Ihr Fokus liegt dabei auf dem Nutzen, den die künstlerischen Interventionen für das Unternehmen haben. Dass die Mitarbeitenden dadurch auch Allgemeinbildung erfahren und zur Selbst- und Weltgestaltung außerhalb des Unternehmens befähigt werden, wird weder thematisiert noch spielt es eine Rolle. Eine Ausnahme stellen hier die Angebote des Kulturkreises dar, die diese allgemeinbildenden und gesellschaftsrelevanten Aspekte mit ihren Programmen bewusst vermitteln wollen.

Die Rolle der Kunstschaffenden

Die drei bisher angeführten Indizien sind meines Erachtens bereits überzeugend, um die Zusammenarbeit von Kultureller Bildung und Personal- und Führungskräfteentwicklung für die Zukunft stärker in den Blick zu nehmen. Allerdings fehlt noch eine wichtige Gruppe, ohne die die praktische Umsetzung dieser Zusammenarbeit nicht möglich wäre: die Kunstschaffenden. Welche Perspektiven die Zusammenarbeit für sie bieten könnte, soll noch einmal anhand der Forschungsergebnisse von Berthoin Antal und Nussbaum Bitran (2015) und der Begleitforschung zum Zertifikatskurs „Künstlerische Interventionen in der Kulturellen Bildung“ (Mandel 2022a) dargestellt werden.

Die Kunstschaffenden, die im Forschungsprojekt von Berthoin Antal/Nussbaum Bitran künstlerische Interventionen durchgeführt haben, haben diese als stimulierend, inspirierend und nützlich bezeichnet.

Außerdem habe die Interaktion sich auf sie persönlich ausgewirkt. Sie hoben zudem den Austausch mit den Teilnehmenden und das „co-learning“ (Berthoin Antal/Nussbaum Bitran 2015:15) hervor. Gleichzeitig merkten sie an, dass es einiger Anstrengung bedurfte, die Auftraggebenden und Teilnehmenden von der Haltung der Dienstleistungsempfänger hin zu einer Haltung als Co-Lernende zu bringen. Hier stießen zunächst unterschiedliche Arbeits-, Hierarchie- und Lernkulturen aufeinander. Notwendig ist aus Sicht der Kunstschaffenden wie auch der Teilnehmenden und Auftraggebenden, dass die Organisation sich für die künstlerischen Interventionen einsetzt und die dort gemachten Erfahrungen im Rahmen der Arbeit mehr wertschätzt.

In der Begleitforschung zum Zertifikatskurs bringt Birgit Mandel zunächst die unterschiedlichen Logiken des Marktes auf der einen und des künstlerischen Handelns auf der anderen Seite ins Spiel. Bei den einen geht es um Rationalisierung und Ökonomisierung, bei den anderen um Zweckfreiheit, Gestaltungskraft und Uneindeutigkeit. Gleichzeitig müssten Kunstschaffende aber den Markt mitdenken, wenn sie von der Kunst leben wollen. Dafür braucht es eine Weiterentwicklung der Beziehung zwischen Markt und künstlerischem Handeln. Zur Weiterentwicklung der Kunstschaffenden in dieser Beziehung gehöre wesentlich, dass sie sich auch als Unternehmer*innen verstehen und sich bewusst machen, dass sie „Werte von zentraler gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Bedeutung“ (Mandel 2022b:78) hervorbringen. Mona Jas hebt hervor, dass Kunstschaffende nicht nur künstlerisches Wissen, sondern auch das Wissen über künstlerische Prozesse besitzen und sich dadurch als Berater*innen für kreative Prozesse qualifizieren, die von Unternehmen und Organisationen angefragt werden (Jas 2022:225). Es gibt also bereits eine lebendige Auseinandersetzung mit den Erfahrungen und Konzepten für Kunstschaffende in der Personal- und Erwachsenenbildung. Notwendig ist nun, dass das Thema in das Bewusstsein von Weiterbildungsträgern und Verantwortlichen für Personal- und Führungskräfte gelangt und in die Curricula sowohl der Erwachsenen- und Weiterbildung als auch der künstlerischen Studiengänge aufgenommen wird, damit das Handlungsfeld sich etablieren und weiterentwickeln kann.

Strategien aus der kulturpädagogischen Praxis für die Führungskräfteentwicklung

Wenn das Bildungsverständnis der Kulturellen Bildung und der Weiterbildung übereinstimmen, wenn Studien zeigen, dass sich künstlerische Interventionen positiv auf die persönliche und soziale Entwicklung von Mitarbeitenden auswirken, wenn Unternehmen die Potentiale künstlerische Interventionen erkennen und wenn sich dadurch ein neues Arbeitsfeld für Kunst- und Kulturschaffende erschließt, bleibt abschließen die Fragen, wie Strategien und Handlungskonzepte der Kulturellen Bildung in der Personal- und Führungskräfteentwicklung umgesetzt werden können. Dies soll am Beispiel der Rhythmischen Erziehung skizziert werden (ausführlicher dazu siehe [Gerdiken 2018](#)).

Bei der Rhythmischen Erziehung handelt es sich um ein künstlerisches und pädagogisches Konzept, das Elemente aus der Musik, dem Tanz und dem Theater verbindet. Sie arbeitet nach dem Prinzip der Polarität und geht davon aus, dass in dem produktiven Spannungsfeld zwischen zwei Polen Entwicklungen angestoßen werden können. Ihr Vorbild ist dabei die Polarität der Natur, wie sie bei Ebbe und Flut, Einatmen und Ausatmen oder Tag und Nacht zu finden ist. Die Rhythmische Erziehung will dazu befähigen, Spannungsfelder wahrzunehmen, auszuhalten, zu gestalten und sich auf diese Weise weiterzuentwickeln (Frohne 1981:24–26). Isabelle Frohne nennt sechs Erfahrungsziele, die durch Rhythmische Erziehung

erreicht werden können (Frohne 1981:126):

1. *Sensibilisierung*

Durch sie soll die Selbstwahrnehmung und die Wahrnehmung der Umwelt gestärkt werden. Dazu wird unter anderem mit Hörübungen gearbeitet, die Konzentration und Sammlung stärken.

2. *Orientierung*

Sie soll helfen, sich sicher in realen Räumen und sozialen Prozessen zu bewegen. Unterstützt wird das zum Beispiel durch rhythmisch-metrische Übungen.

3. *Expressivität*

Mit ihr soll das Vertrauen in die eigene Ausdrucksfähigkeit gestärkt werden. Tanz und Musik als Ausdrucksformen sind dafür gute Übungsfelder.

4. *Flexibilität*

Sie ist die Fähigkeit, die eigene Expressivität dynamisch gestalten und sich mit anderen in Beziehung setzen zu können. Dazu werden tänzerische und musikalische Übungen nicht mehr als Einzel- sondern als Interaktionsübung gestaltet.

5. *Kommunikation und Interaktion*

Beides ist für ein gelingendes soziales Miteinander notwendig und kann durch musikalische Gruppenimprovisationen, Contact Improvisation im Tanz oder Improvisationstheater erprobt werden.

6. *Phantasie und Kreativität*

Sie werden gefördert, indem alle Beteiligten sich mit ihren Ideen in die Arbeit einbringen können und Anerkennung erfahren. Die Balance zwischen Individualität und Kollektivität ermutigt zudem, neue Ideen zu entwickeln und Dinge auszuprobieren, wodurch die persönliche und gesellschaftliche Entwicklung gefördert werden kann.

Erziehungswissenschaftlich ausgerichtete Ansätze für Führungshandeln weisen ähnliche Ziele auf. So betonen Jendrik Petersen und Andre Lehnhoff die Notwendigkeit einer konstruktiv-kritischen, dialogischen Grundhaltung von Führungskräften, die durch Zugewandtheit, Fehlerfreundlichkeit, Offenheit, Transparenz und Gestaltungswillen geprägt ist (Petersen/Lehnhoff 2000). Auch ein Arbeiten nach dem Konzept des Agilen Führung benötigt die Ziele der Rhythmischen Erziehung, wenn dort Fehlerfreundlichkeit gelebt, Innovation gefördert, Mitarbeitenden Freiräume gegeben und die Hierarchien möglichst flach gehalten werden sollen (Grote/Goyk 2018:22).

Ein fachlich-persönliches Fazit

Aus dem bisher Geschriebenen wird deutlich, dass ich von den Zukunftsperspektiven, die der Kulturellen Bildung durch eine Zusammenarbeit mit der Personal- und Führungskräfteentwicklung geboten werden, überzeugt bin. Diese Überzeugung ist jedoch nicht kritiklos, denn ich sehe die Problematik, dass die Kulturelle Bildung Gefahr laufen könnte, sich dem neoliberalen Diktat der Optimierung, der Selbstoptimierung und der Messbarkeit unterwerfen zu müssen. Im Vergleich zu dem Nutzen, den künstlerische Interventionen in Unternehmen und Organisationen bewirken können, und dem Wissen, aus welcher Motivation heraus Unternehmen künstlerische Interventionen nutzen, erachte ich diese Gefahr jedoch für gering. Stattdessen halte ich die Kulturelle Bildung zukünftig für die Personal- und Führungskräfteentwicklung für unverzichtbar, wenn Unternehmen und Organisationen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden wollen. Dieser Artikel entsteht in einer Zeit, in der antidemokratische, extremistische und völkisch-nationalistische Tendenzen zunehmen und eine Gefahr für

ein vielfältiges, friedliches und gleichberechtigtes Zusammenleben in Deutschland, Europa und weltweit darstellen. Um diesen Entwicklungen entgegenzutreten, braucht es Bildungskonzepte wie die Kulturelle Bildung, die die Menschen zu einer verantwortlichen Selbst- und Weltgestaltung befähigen und gesellschaftliche, politische und kulturelle Teilhabe ermöglichen will. Als Zielgruppe müssen dabei vor allem erwachsene, wahlberechtigte Menschen in den Blick genommen werden. Diese Menschen trifft man zu einem großen Teil an ihren Arbeitsplätzen. Mit dem Wissen, dass künstlerische Interventionen zu mehr Selbstbewusstsein, Reflexionsfähigkeit, Offenheit und Bereitschaft zum Umdenken führen können, sollten Unternehmen und Organisationen, die es mit der gesellschaftlichen Verantwortung ernst meinen, die Chance nutzen, ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte durch die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur für eine gleichberechtigte, weltoffene und demokratische Zukunft zu begeistern.

Verwendete Literatur

- Arnold, Rolf/Bloh, Egon (2003):** Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. In: Arnold, Rolf/Bloh, Egon (Hg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen (5-40). Baltmannsweiler: Schneider.
- Berthoin Antal, Ariane/Debucquet, Gervaise/Frémeaux, Sandrine (2018):** Meaningful work and artistic interventions in organizations: Conceptual development and empirical exploration. In: Journal of Business Research 85:375-385.
- Berthoin Antal, Ariane/Nussbaum Bitran, Ilana (2015):** Artistic interventions in organizations: Data reports from multi-stakeholder surveys in Spain 2011-2014. Discussion Paper. Berlin: Wissenschaftszentrum für Sozialforschung.
- Erbe, Kerstin/Werner, Christoph (Hg.) (2020):** Bericht zur Zukunftsfähigkeit. Nachhaltigkeitsbericht Geschäftsjahr 2019/20. dm-drogeriemarkt. Arthen Kommunikation GmbH. <https://content.services.dmtech.com/rootpage-dm-shop-de-de/resource/blob/1628316/c2823f36fcdc43cddabd9760655199b3/nhb-download-bericht-data.pdf> (letzter Zugriff am 22.04.24).
- Frohne, Isabelle (1981):** Das rhythmische Prinzip: Grundlagen, Formen und Realisationsbeispiele in Therapie und Pädagogik. Eres Ed.
- Fuchs, Max (1994):** Kultur lernen. Eine Einführung in die Allgemeine Kulturpädagogik. Remscheid: BKJ.
- Fuchs, Max (2001):** Kulturelle Bildung und Lebenskunst. In: Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung e.V. (Hg.): Kultur. Jugend. Bildung. Kulturpädagogische Schlüsseltexte 1970-2000 (437-448). Remscheid: BKJ.
- Fuchs, Max (2005):** Aufbaukurs Kulturpädagogik Band 3. Kulturelle Bildung und Bildungsreform. Beiträge zu Grundlagen und Einsatzfeldern der Kulturpädagogik. In: https://www.bkj.de/fileadmin/BKJ/10_Publikationen/Fremdpublikationen/08d_Fuchs_Aufbaukurs_Kulturpaedagogik_Band_III.pdf (letzter Zugriff 10.02.2021).
- Gerdiken, Ulrike (2017a):** Zwischen Emanzipation und Optimierung. Kulturelle Bildung in der Personalentwicklung. München: kopaed.
- Gerdiken, Ulrike (2017b):** Emanzipation versus Optimierung? Über das spannungsreiche Verhältnis von Kultureller Bildung und Personalentwicklung . In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/emanzipation-versus-optimierung-ueber-spannungsreiche-verhaeltnis-kultureller-bildung> (letzter Zugriff am 30.05.2022).
- Gerdiken, Ulrike (2018):** Management mit Taktgefühl – Qualifizierung von Führungskräften durch ästhetische Bildung, dargestellt am Beispiel Rhythmik . In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/management-taktgefuehl-qualifizierung-fuehrungskraefte-durch-aesthetische-bildung> (letzter Zugriff am 30.05.2022).
- Gerdiken, Ulrike/Lämmlein, Barbara/Lutz-Vock, Hannah (Hg.) (2021):** Durch Kulturelle Bildung zu Good Leadership? Über die Auswirkungen von Kunst und Kultur auf die Entwicklung angehender Führungskräfte. München: kopaed.
- Grote, Sven/Goyk, Rüdiger (2018):** Agile Führung – das neue Gutwort im Management? In: Grote, Sven/Goyk, Rüdiger (Hg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen (17-35). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Jas, Mona (2022):** Europäische Kunstgeschichte(n) als Anregung für die Erfindung neuer Vermittlungsformate. In: Mandel, Birgit (Hg.): Künstlerische Interventionen in der Kulturellen Bildung. Inhalte, Methoden und Reflexionen eines Curriculums für Künstler:innen (225-245). Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.
- Mandel, Birgit (Hg.) (2022a):** Künstlerische Interventionen in der Kulturellen Bildung. Inhalte, Methoden und Reflexionen eines Curriculums für Künstler:innen. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.
- Mandel, Birgit (2022b):** 1.3 Kulturmanagement für Künstler:innen in der Kulturellen Bildung. In: Mandel, Birgit (Hg.): Künstlerische Interventionen in der Kulturellen Bildung. Inhalte, Methoden und Reflexionen eines Curriculums für Künstler:innen (77-100). Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.

Petersen, Jendrik/Lehnhoff, Andre (2000): Dialogische Personalentwicklung und Führung. In: Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung (Hg.): Führung in der lernenden Organisation (151-176). Frankfurt am Main Berlin Bern Bruxelles New York Oxford Wien: Lang.

Reinwand-Weiss, Vanessa-Isabelle (2013/2012): Künstlerische Bildung – Ästhetische Bildung – Kulturelle Bildung . In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/kuenstlerische-bildung-aesthetische-bildung-kulturelle-bildung> (letzter Zugriff am 14.09.2021).

Zacharias, Wolfgang (2005): Kunst und Kultur bilden - aber wie?! In: Mandel, Birgit (Hg.): Kulturvermittlung - zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing (97-108). Bielefeld: transcript.

Zirfas, Jörg (2021): Die aktuelle Situation. Das heterogene Feld der Ästhetischen Bildung in der Gegenwart. In: Zirfas, Jörg/Klepacki, Leopold/Lohwasser, Diana (Hg.): Geschichte der Ästhetischen Bildung. Das 20. Jahrhundert (323-342). Paderborn: Schöningh.

Zitieren

Gerne dürfen Sie aus diesem Artikel zitieren. Folgende Angaben sind zusammenhängend mit dem Zitat zu nennen:

Ulrike Gerdiken (2024): Kulturelle Bildung und die Wirtschaft – eine Allianz für eine vielfältige und demokratische Zukunft?. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/kulturelle-bildung-wirtschaft-allianz-vielfaeltige-demokratische-zukunft> (letzter Zugriff am 11.05.2024)

Veröffentlichen

Dieser Text – also ausgenommen sind Bilder und Grafiken – wird (sofern nicht anders gekennzeichnet) unter Creative Commons Lizenz cc-by-nc-nd (Namensnennung, nicht-kommerziell, keine Bearbeitung) veröffentlicht. CC-Lizenzvertrag: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/legalcode>