

Kunst der Führung – Führung der Kunst

- Bericht der Veranstaltung vom 3. & 4. Mai 2023 -

Wie funktioniert moderne Führung in Unternehmen? Der Blick in die Kunst kann hierfür aufschlussreich sein. Auch wenn die Begriffe Kunst und Führung zunächst nach einem Widerspruch klingen, haben beide doch Überschneidungspunkte. Das Liz Mohn Center hat in Kooperation mit dem Bundesministerium der Verteidigung die Verknüpfung von Kunst und Führung thematisiert. Am 3. und 4. Mai 2023, fand in der Münsteraner Manfred-von-Richthofen Kaserne die Veranstaltung „Kunst der Führung – Führung der Kunst“ statt. Hierbei konnten Teilnehmer:innen aus Führungspositionen sich fortbilden, indem sie das Dirigieren des Luftwaffenmusikkorps Münster übernahmen. Die Veranstaltung stand unter der Frage: „Was können wir aus der Kunst über die Führung lernen?“. Dabei wurden die Aspekte eines modernen Verständnisses von Führung verdeutlicht. Lange Zeit galt: Führung ist ein Resultat des Aufstiegs im jeweiligen Fachbereich. Damit einher gingen strikte Anweisungen und starre Hierarchien. Zunehmend wird Führung jedoch von anderen Charakteristika geprägt. Wie diese aussehen, dazu im Folgenden mehr.

Der Auftakt für die Veranstaltung wurde am Abend des 3. Mai 2023 mit einer Keynote und anschließenden Diskussionsrunde gesetzt. Zuvor richteten General Stefan Ulrich Geilen, Dr. Diana Witt und Dr. Jörg Habich ihre Grußworte an das Publikum. Im späteren Verlauf moderierte Dr. Habich die Diskussionsrunde zu dem Thema Kunst und Führung. Die Zusammenhänge erörterte er gemeinsam mit dem Leiter des Luftwaffenmusikkorps Münster Major Alexander Kalweit, den Musiker:innen des Musikkorps Noemi Gál und Holger Rethemeier, sowie dem Psychologen und Soziologen Professor Dr. Heiko Roehl.

Zuvor hielt Professor Roehl eine Keynote, in welcher er das Verhältnis von Kunst und Führung thematisierte. Der Begriff der Kunst war zunächst weit gefasst. Da es in diesem Zusammenhang um die Führung eines Orchesters ging, wurde der Begriff der Kunst entsprechend eingegrenzt. So stellte Roehl die Frage, was die Führung eines Dirigenten mit der Führung in einem Unternehmen zu tun habe. Um dies zu beantworten, führte er drei Überschneidungspunkte an, die im Folgenden erläutert werden:

1. Orchestermeister wie Konzernmeister haben die zentrale Funktion, einen sicheren Rahmen zu schaffen. Dies bedeutet, dass ein Rahmen geschaffen wird, in welchem sich Musiker:innen entfalten können. Sie sollen sich trauen, ihrem künstlerischen Wirken freien Lauf zu lassen, denn Musik transportiert in besonderer Weise

Emotionen. Damit einher geht, dass Musiker:innen beim Spielen eines Stückes die eigenen Emotionen auch nach außen kehren dürfen. Dies kann nur in einem psychologisch sicheren Rahmen gelingen. Das Konzept der psychologischen Sicherheit besagt, dass Fehler gemacht werden dürfen und aus ihnen gelernt wird, anstatt deren Verursacher zu bestrafen. Laut Roehl dürfe niemand Angst haben, sein Gesicht zu verlieren. Diesen Rahmen herzustellen ist eine der wesentlichen Aufgabe eines Dirigenten. Er schaffe ein neues Verständnis von Führung: Fort vom Prinzip „top-down“ hin zu der Aufgabe, ein Umfeld für konstruktiven Austausch zu schaffen. Dies könne nicht ohne ein achtsames Miteinander gelingen, so Roehl. In der anschließenden Diskussionsrunde merkte er auch an, dass Führungspersonen ihre Kolleg:innen viel mehr als motiviert und leistungsbereit wahrnehmen sollten. Es komme darauf an, einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen es zur Entfaltung kommen darf.

2. Der zweite Überschneidungspunkt bezieht sich auf den Aspekt der Leidenschaft. Führung im künstlerischen Zusammenhang impliziert laut Roehl, dass mit gutem Beispiel vorangegangen und die Kunst gelebt wird. Leidenschaft sei ansteckend und schaffe Begeisterung. Es gehe auch darum, sinnstiftend zu sein und für etwas zu brennen. Dies sei in der Kunst eine wichtige Aufgabe. Künstler:innen müssten mit dieser Einstellung arbeiten, denn nur durch ihre Entäußerung können sie ein authentisches Werk schaffen. Am besten gelinge dies laut Roehl, wenn der/die Künstler:in ein Musikstück zum Ausdruck bringt, welches dem jeweiligen Interesse entspringt. Daraus lasse sich schließen, dass diese Leidenschaft auch in Unternehmen benötigt wird. Denn nur wer selbst von seinen Aufgaben begeistert sei, könne auch andere dafür begeistern. Wie genau sich diese Leidenschaft äußert, wurde in der anschließenden Diskussionsrunde deutlich. Jörg Habich fragt dort Noemi Gál, Musikerin des Orchesters, wie oft sie an ihrem Instrument übt. Sie antwortet, dass es sich um eine Passion handelt und sie deshalb im Grunde den ganzen Tag übt, wenn auch manchmal lediglich im Unterbewusstsein.
3. Der dritte Berührungspunkt ist die Herausforderung in sprachliche Kommunikation zu treten. Orchester funktionieren maßgeblich über non-verbale Kommunikation, insbesondere über Gesten. Doch gerade in Konfliktsituationen ist verbale Kommunikation von entscheidender Bedeutung. In Unternehmen ist dies eine Herausforderung. Roehl weist darauf hin, dass es schwierig ist, ein spontanes Gespräch mit Kollegen über die Führung zu beginnen. Es ist anzunehmen, dass viele Mitarbeiter:innen gegenüber ihren Vorgesetzten in solchen Feedback-Gesprächen nicht spontan Kritik äußern möchten. Wer als Vorgesetzter seine Kolleg:innen ohne weiteres nach seinem Führungsstil fragt, wird aller Voraussicht nach Bestätigung erhalten. Es ist die Herausforderung, Kritik und Konflikte sprachlich zu kommunizieren. Diese Herausforderung teilen sich Orchester und Unternehmen gleichermaßen.

Roehl fasst seine Position in einer These zusammen: Die Führung der Kunst und die Führung in der Industrie werden in Zukunft immer mehr miteinander zu tun haben. „Wir müssen Abrücken von dem alten Modell der Führung, wo sprachlich alles da ist, wir ohne Passion unseren Job machen und sichere Räume teilweise absichtlich kaputt gemacht werden.“

Am nächsten Tag ging es dann zu dem praxisorientierten Teil der Veranstaltung über. Bevor die Teilnehmer:innen das Orchester dirigieren durften, erklärte Major Kalweit ihnen im Rahmen eines Warm Ups wichtige Grundsätze des Dirigierens. Die Teilnehmenden üben zuerst Bewegungen mit dem Taktstock ein, welche von grundlegender Bedeutung für die Kommunikation mit dem Orchester sind. Wie gebe ich welchen Takt vor? Wie lasse ich das Orchester schneller oder langsamer, lauter oder leiser spielen? All dies geschieht über Gesten und Bewegungen mit dem Taktstock, anstatt mit verbaler Kommunikation.

Nachdem diese Grundsätze erörtert und geübt worden sind, ging es anschließend zum Dirigieren des Orchesters über. Die Teilnehmenden treten dafür nacheinander an das Pult des Dirigenten und dürfen sich rund 15 Minuten lang im Dirigieren versuchen. Sie nehmen eine für sie ungewohnte Rolle ein, denn die wenigsten haben bereits Erfahrung im Dirigieren gesammelt. Etwas im Hintergrund, aber dennoch in der Nähe zum Pult, steht Major Kalweit. Er ist immer bereit den Dirigierenden zu helfen, sollte es notwendig sein. Er ermutigt und lobt die Teilnehmenden oft. Dabei spricht er in ruhigem Ton und mit ruhigen Gesten. Er gibt den Teilnehmenden auch zu verstehen, dass sie sich jeder Zeit an ihn wenden können, falls sie sich zu überfordert fühlen. Durch sein Angebot der Unterstützung und ganz besonders durch das Lob, welches Kalweit an jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer ausspricht sowie beruhigende Gesten, schafft er einen Rahmen psychologischer Sicherheit. Damit motiviert er die Teilnehmenden sich zu überwinden und sich in die ungewohnte Situation des Dirigierens zu begeben. Dieses Beispiel belegt, dass diese Sicherheit von enormer Bedeutung ist, damit Künstler:innen sich entäußern können, wie Heiko Röhl anmerkte. In Arbeitsbereichen wo ein Klima der Verunsicherung, vielleicht sogar der Angst geschaffen wird, ist anzunehmen, dass viele Kolleg:innen aus diesen Emotionen heraus sich nicht überwinden ihrem Schaffen freien Lauf zu lassen und Ideen zu präsentieren. Aus Sorge vor Sanktionen wird vieles unterlassen, um sich weniger angreifbar zu machen. In Bezug auf das Beispiel lässt sich fragen, wer es probieren würde mit geringen Vorkenntnissen und wenig Erfahrung ein Orchester zu dirigieren, wenn mit einer hohen Wahrscheinlichkeit von einem kritischen Feedback auszugehen wäre.

Es fällt auf, dass die Teilnehmenden unterschiedliche Herangehensweisen an das Dirigieren haben. Einige halten konstant das Tempo des Orchesters. Manche lassen eher langsamer spielen, andere legen ein schnelleres Tempo an den Tag. Andere wiederum variieren das Tempo, beginnen langsam und erhöhen es schließlich deutlich. Sie probieren die Gestaltungsmöglichkeiten aus, welche sie als Dirigierende haben. Die Mitglieder des Orchesters können allem mithalten, und der Applaus ist allen Teilnehmenden sicher. Auch dies spricht für die Relevanz eines sicheren Rahmens und es spricht dafür, dass der Rahmen beim Dirigieren erfolgreich gesetzt worden ist. Die Teilnehmenden trauen sich sogar neues zu wagen und ihre Ideen für das Dirigieren auszuprobieren.

Weil die meisten Teilnehmenden kaum Erfahrung im Dirigieren haben, wird eine weitere wichtige Herausforderung von Führung deutlich: Improvisation. Wie Heiko Roehl in seinem Vortrag mit Bezug auf Karl Weick ausführte, ist Improvisation der Umgang mit etwas, dass nicht planbar ist. Wenn man nun vor die Aufgabe gestellt wird, ein Orchester zu dirigieren,

ohne Vorkenntnisse, dann liegt die Vermutung nahe, dass es viele Situationen gibt, in welchen man spontan eine Entscheidung treffen muss. Doch obwohl den meisten Teilnehmer:innen die Grundkenntnisse des Dirigierens fehlen, gelingt es allen, die Musikstücke ohne Unterbrechung zu Ende spielen zu lassen. Ihnen allen glückt improvisiertes Dirigieren auch dank Unterstützung. Einerseits durch die Geduld des Orchesters, andererseits durch die Hilfe von Major Kalweit. So wird ein weiteres Element der Führung deutlich: Unterstützung. Einerseits ist es wichtig Kolleg:innen Unterstützung zu geben, wenn dies notwendig erscheint, andererseits ist es wichtig selber Unterstützung zuzulassen. Auch als Führungsperson kann man Unterstützung für sich bzw. für die Ergebnisse der Arbeit nutzen. Wenn also ein Kollege in einem bestimmten Punkt über mehr Wissen oder Erfahrung verfügt, warum dies nicht dafür nutzen, um ein besseres Arbeitsergebnis zu erzielen?

Zu einem besonderen Moment kommt es, als Major Kalweit einen der Dirigierenden ermuntert, das Dirigieren mitten im Lied einzustellen und mit den Bewegungen aufzuhören. Der Teilnehmer kommt dem nach. Tatsächlich spielt das Orchester daraufhin weiter, als wäre nichts gewesen und hält das Tempo. Gerade mit Blick auf die Frage wie gute Führung aussieht, ist dies ein interessanter Punkt. Führung muss in der Lage sein zu erkennen, wenn die Kolleg:innen sich in einem harmonisch funktionierenden Prozess befinden. Solange dieser läuft, bedarf es keiner Eingriffe. Erst wenn es konkreten Bedarf an Nachbesserung gibt, sollte sich eine Führungskraft einschalten. Wenn das Orchester z. B. zu langsam wird, sollte der Dirigent wieder beginnen, den Takt vorzugeben und so das Tempo anzupassen. Dies ist die zentrale Lehre aus diesem Beispiel: Es bedarf keiner Kommandos, wenn alles funktioniert. In der Diskussionsrunde sagt Alexander Kalweit passend dazu: „Nur die Schulter allein [gemeint sind die Abzeichen für die militärischen Dienstrang, Anm. d. Verf.] bringt nicht das Ergebnis, das wir gemeinsam erzielen möchten.“ Man erhalte während des Dirigierens fortlaufend dezente Signale aus dem Orchester, welche es zu deuten gilt, um anschließend Rückschlüsse für das weitere Dirigieren zu ziehen. Roehl weist darauf hin, dass diese Form des Einholens von Feedback ein weiterer Aspekt moderner Führung ist. Führungskräfte sollten heute in der Lage sein, ihren Kolleg:innen zuzuhören und das dabei gewonnene Feedback in Führungs- und Entscheidungsprozesse einzubinden.

Führung geschieht meistens über mehrere Ebenen gleichzeitig. Viele Personen in den Ämtern mit Führungsaufgaben haben oftmals wiederum selbst Vorgesetzte. Vor allem in größeren Unternehmen gibt es das Topmanagement, das mittlere Management und schließlich das Team an Mitarbeiter:innen. Diese Konstellation wird auch im Rahmen der Veranstaltung Kunst der Führung – Führung der Kunst deutlich. Die Dirigierenden haben gegenüber dem Orchester eine Führungsposition inne. Gleichzeitig ist ihnen Major Kalweit vorgesetzt, da er die Position des eigentlichen Dirigenten des Orchesters innehat und durch seine Expertise und Erfahrung Weisungen an die Teilnehmenden geben kann. In dieser Übung greift er lediglich dann korrigierend ein, wenn er einen Grund dafür sieht. Kalweit selbst sagte in der Diskussionsrunde am Vorabend, dass es die Aufgabe des Dirigenten ist, den Musiker:innen einen sicheren Rahmen zu geben und innerhalb dessen eine Linie vorzugeben. Der Dirigent hat einerseits selbst künstlerischen Gestaltungswillen, doch der Dirigent nimmt auch immer eine zweite Rolle ein, denn einerseits hat er die Kompetenz das Orchester zu dirigieren, andererseits ist er dem Komponisten des Liedes untergeordnet. „Der Komponist sagt mir im Grunde, was ich zu tun habe. Insofern bin ich also in einer Führungsverantwortung als

Dirigent, die ich auch frei gestalten kann, nach meiner Emotion, nach meiner Leidenschaft, nach meiner Klangvorstellung, aber ich habe gewisse Vorgaben und muss es dann schaffen, die Orchestermusiker [auf diese Weise] mitzunehmen.“

Es ist deutlich geworden, dass mehrere Berührungspunkte dafürsprechen, dass sich aus der Kunst vieles über ein modernes Verständnis von Führung lernen lässt. Beispiele für gute Führung werden durch das Dirigieren und den damit verbundenen Herausforderungen sehr anschaulich und einprägsam vermittelt. Die Veranstaltung Kunst der Führung – Führung der Kunst hat theoretische und praktischen Elemente verbunden, wodurch die Inhalte einprägsam vermittelt werden. So wurden besondere Herausforderungen, welche mit einer Führungsposition einhergehen, aufgeworfen.

Es hat sich gezeigt, dass wir heute ein neues Verständnis vom Begriff der Führung haben. Das Erteilen von Anweisungen innerhalb steiler Hierarchien steht nicht mehr im Fokus, wie es früher gewesen sein mag. Viel eher kommt Führungspersönlichkeiten die Aufgabe zu, Arbeitsprozesse zu moderieren und nur bei Bedarf zu lenken. Es ist wichtig seinen Aufgaben mit Leidenschaft nachzugehen und diese gegenüber seinen Kolleg:innen vorzuleben. Diese Form der Begeisterung steckt an. Darüber hinaus ist die Schaffung eines sicheren Rahmens von zentraler Bedeutung. Als Führungsperson sollte man seinen Kolleg:innen einen Arbeitsrahmen zur Verfügung stellen, innerhalb dessen sie sich sicher fühlen und sich trauen ihren Emotionen und Leidenschaften für ihre Tätigkeit nachzugehen.

Es ist wichtig seinen Kolleg:innen und deren Fähigkeiten zu vertrauen. Vor allem dann, wenn Improvisation gefordert ist, können das Wissen und die Erfahrungen von Kolleg:innen von großem Wert sein. Diese Unterstützung gilt es zuzulassen. Wie das Beispiel gezeigt hat, kann auch ein Dirigent oder eine Dirigentin Erfolg haben, wenn er/ sie improvisieren muss, sofern er/ sie die Unterstützung des Orchesters zulässt. Dafür ist Feedback von den Kolleg:innen besonders relevant. Führung bedeutet auch zuzuhören, Kritik einzuholen und Verbesserungsvorschläge anzunehmen, wenn diese für das Arbeitsergebnis zuträglich sind. Es kommt darauf an die Meinungen, Empfindungen und Ansichten der Kolleg:innen wahrzunehmen und daraus Rückschlüsse für das Führungsverhalten zu ziehen.

Diese Punkte zeigen auf, dass Führung und Kunst in vielfacher Hinsicht Gemeinsamkeiten haben und dass die Führung von der Kunst lernen kann.