1 Einleitung

Der Begriff Management ist in den letzten Jahren zu einem Modewort avanciert. Es existieren kaum noch Dinge, die nicht auf irgendeine Art und Weise „gemanagt" werden müssen. Vom modernen Menschen wird verlangt, dass er Dinge managt, die sich jeglicher Einflussnahme entziehen, hier ist zum Beispiel die Zeit zu nennen. Nach einer Eingabe des Begriffs Zeitmanagement auf der Plattform des Online-Händlers Amazon.de liefert dieser über 6000 Buchvorschläge zu diesem Thema. Natürlich würde vermutlich keiner der Autoren behaupten, dass hier tatsächlich die Zeit beeinflusst werden soll, sondern lediglich unser Umgang damit. Nach Eingabe des Stichwortes Selbstmanagement finden sich daher sogar noch einige Treffer mehr.

Auch ein Blick in die Online-Enzyklopädie Wikipedia.de zeigt unter dem Suchbegriff Management (http://de.wikipedia.org/wiki/Management) eine Seite, auf der sich zunächst für ein Anwendungsgebiet entschieden werden muss. Nach der Auswahl finden sich neben Zeit- und Selbstmanagement Begriffe wie Zukunftsmanagement, Flugverkehrsmanagement etc. Der Begriff Management scheint überstrapaziert zu sein, wenn damit jegliche Tätigkeit der Regelung oder Regulierung gemeint wird. Gleichzeitig hat man es auch – wie diese Arbeit aufzeigen soll – mit einer Unterforderung des Begriffs zu tun, wenn man ihn auf das Regulieren im Sinne von Steuern und Kontrollieren reduziert. Baecker nennt dies eine „ambivalent überforderte Praxis" im Wortgebrauch, die im englischen Sprachraum noch stärker zum tragen kommt als dort, wo das Wort Eingang in eine Fremdsprache gefunden hat [vgl. Baecker, 2006, S. 1].

Der Begriff Management steuert, ähnlich wie zuvor der Begriff Bürokratie, darauf zu, vom Modewort zum Un-Wort zu werden. Diese Entwicklung scheint sehr damit zu tun zu haben, in welcher Situation Menschen dieser Begriff in ihrem Arbeitsalltag begegnet. Baecker führt weiter aus, dass im Deutschen der Wortsinn tendenziell eher bei einer hierarchisch eingebundenen, durch Organisation geregelten Tätigkeit liegt. Management ist demnach Geschäftsführung und Verantwortung für mehrere Mitarbeiter, wobei der Manager selbst mindestens einen Vorgesetzten hat. Wegen dieser Einordnung ist es vor allem diesem Personenkreis vorbehalten zu managen. Von Management wird immer dann gesprochen, wenn mit Schwierigkeiten gerechnet wird, deren Herkunft unklar ist. Beim Management liegt die Verantwortung für die Durchführung von Arbeiten, die es nicht selbst in die Hände nimmt [vgl. ebenda, S. 1f]. Hierin scheint eine besondere Problematik in der Wahrnehmung der Profession Management zu liegen.

T. Becker, *Management mit Kultur,* DOI 10.1007/978-3-531-19809-5_1,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Management besitzt Entscheidungsgewalt über Dinge, mit denen es sich selbst nicht „die Hände schmutzig machen“ muss. Es entsteht der Eindruck, dass es auch nicht die Konsequenzen für falsche Entscheidungen tragen muss.

Verfolgt man die Berichterstattung in den gängigen nicht-wissenschaftlichen deutschen Zeitschriften und Magazinen, die sich teilweise oder auch ausschließlich auf wirtschaftliche und politische Aspekte spezialisiert haben, bemerkt man das fast zyklische Auftreten von Artikeln, die über die folgenden Themen berichten: der Verfall von Werten in der Arbeitswelt, der immer harschere Umgang von Vorgesetzten mit Mitarbeitern und Mitarbeitern untereinander, die Hire-and-Fire-Personalpolitik oder auch das unnachgiebige Verhalten im Rahmen von Tarifverhandlungen. Es könnte der Eindruck gewonnen werden, es stehe schlecht um die Arbeitssituation in Deutschland, und es existieren einige Belege, welche dieses Bild untermauern. Bereits seit dem Jahr 2001 erhebt die Gallup Organization das Engagement der Mitarbeiter am Arbeitsplatz und kommt immer wieder auf ähnliche Ergebnisse. 87% der befragten Mitarbeiter geben an, dass sie gegenüber ihrem Arbeitgeber keine echte Verpflichtung verspüren. 69% geben an, lediglich „Dienst nach Vorschrift“ zu betreiben, und 18% haben bereits innerlich gekündigt. Lediglich 13% der Mitarbeiter bestätigen eine hohe emotionale Bindung an ihre berufliche Aufgabe und ihr Arbeitsumfeld. Diese Zahlen sind seit Beginn der jährlichen Studie nahezu konstant. Gallup leitet daraus einen gesamtwirtschaftlichen Schaden von mehr als 250 Milliarden Euro ab [vgl. Gallup, 2005].
Dieses düstere Bild der Arbeitswelt wird auch von anderen Quellen gestützt. Die Entwicklungspsychologin Ursula Staudinger gibt im Interview mit dem Manager-Magazin an, dass die hohe Unzufriedenheit von Mitarbeitern darauf zurückzuführen ist, dass sie den Sinn der Anstrengung an ihrem Arbeitsplatz nicht erkennen. Tätigkeiten werden insbesondere dann als sinnvoll wahrgenommen, wenn sie ein bestimmtes Maß an Gestaltungsfreiheit bieten und soziale Anerkennung genießen [vgl. Buchhorn, 2004].

Die Schuldigen für diese Zustände sind schnell gefunden. Wehrle zitiert in einem Artikel für *Die Zeit* eine Studie des Geva-Instituts, die angibt, dass 88% der Arbeitnehmer über Schwierigkeiten mit Vorgesetzten klagen. In dem Artikel mit dem Titel „Der Chef, dein Feind“ heißt es weiter, dass Personalexperten Vorgesetzte immer häufiger als Kündigungsgrund und Motivationsbremse Nummer eins sehen. Als Grund für die Unfähigkeit zu führen wird das Fehlen einer angemessenen Ausbildung für Manager genannt [Wehrle, 2004].

Es lassen sich gerade in den letzten Jahren immer wieder Artikel finden, die kurz, pointiert und meist mit dem Verweis auf Studien oder nicht-repräsentative Umfragen die Qualität von Führungskräften infrage stellen. Tatsächlich hat sich auch die Wissenschaft mit dem Phänomen der speziellen Charakteristika der Mitarbeiterführung in Deutschland beschäftigt. Brodbeck, Frese und Javidan haben in einer Studie 457 Führungskräfte des mittleren Managements in der Telekommunikations-, Nahrungsmittel- und Finanzbranche befragt, um herauszu-

finden, was „Leadership made in Germany“ bedeutet. Der am häufigsten genannte „kulturelle Wert“ ist Leistungsorientierung. Das größte Gütesiegel ist demnach die Vermeidung von Unsicherheit sowie Durchsetzungsvermögen, gepaart mit einer geringen Mitarbeiterorientierung. Die effektive deutsche Führungskraft wird charakterisiert durch eine hohe Leistungsbereitschaft, wenig Mitgefühl, geringe Selbstabsicherung, geringe Teamorientierung, hohe Selbstständigkeit und hohe Mitverantwortlichkeit. Der gängige Führungsansatz wird beschrieben als „hart in der Sache, hart im Umgang mit Menschen“ [vgl. Brodbeck, Frese, Javidan, 2002, S. 16f]. Insbesondere bei der Teamorientierung zeigt sich, wie weit die Anforderungen in der Realität und die Prosa in Stellenanzeigen auseinander liegen.

Ein weiterer Vorwurf, den sich Unternehmen gefallen lassen müssen, ist Ideenlosigkeit. Werdes beklagt einen Mangel an Kreativität und Innovationskraft nicht nur im Rahmen der Produktentwicklung, sondern bezogen auf die gesamte Unternehmenskultur. Natürlich werden auch diese Missstände auf das Management zurückgeführt. Zu oft herrscht noch die Vorstellung, dass Kreativität bestenfalls etwas für die Marketing- oder Designabteilungen ist [vgl. Werdes, 2007, S. 82].

Dieses an einigen exemplarischen Beispielen vorgestellte Stimmungsbild soll Anlass dazu sein, den Stand der Managementdisziplin in der Wissensgesellschaft zu untersuchen. Die Beispiele sind jedoch lediglich Indizien für eine Entwicklung. Zunächst soll es darum gehen, ob die Kritik an Managern bzw. Führungskräften nachvollzogen werden kann. Es soll außerdem erörtert werden, welche Inhalte bei der Managementausbildung berücksichtigt werden sollten, um angehenden Führungskräften die nötigen Fähigkeiten und Kenntnisse zu verschaffen, um die Voraussetzungen im Berufsleben erfüllen zu können.

Das oben beschriebene, hässliche Stimmungsbild in Bezug auf das Zusammenspiel von Organisationen, ihren Managern und Mitarbeitern hat an einigen Stellen zu der Forderung geführt, die Schönen Künste einzubeziehen. Der Frage, inwieweit es sich dabei um Kosmetik handelt oder tatsächlich um den Versuch einer Sinnstiftung, soll hier nachgegangen werden.

1.1 Ausgangspunkt, Ziele und Hypothese

Diese Arbeit wird aufzeigen, dass es in der Wirtschafts- und Managementliteratur der letzten Jahre zahlreiche Hinweise darauf gibt, dass im Management ein Trend zu einer „Hinwendung“ zu Kunst und Kultur stattfindet. Dabei muss festgehalten werden, dass zahlreiche Unterstellungen über die Wirkung von Kunst und Kultur gemacht werden, die nicht oder nur unzulänglich belegt sind. Es wird unterstellt, dass künstlerische Einflüsse zu besseren innovativen Leistungen und zu mehr Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen führen. Dies wird nicht so

sehr auf ein Kunstinteresse im Allgemeinen oder das Beherrschen eines bestimmten Kunsthandwerks zurückgeführt, sondern auf den Einsatz von Methoden und die Aneignung von Sichtweisen aus einem kreativen, künstlerischen Umfeld. Es geht weniger um den Grad des Engagements im künstlerischen Bereich als um ein grundlegendes Verständnis kultureller und künstlerischer Prinzipien und Denkweisen. Sie erweitern den Horizont bei der Antizipation von Problemlösungen und führen aus einer verengten fachbezogenen Sichtweise heraus. Sie erleichtern den Umgang mit Komplexität und eröffnen neue Sichtweisen in Führungssituationen.

Diese Erweiterung von Denkmustern könnte grob in das Gebiet der Schlüsselqualifikationen bzw. Soft Skills eingeordnet werden. Der Begriff der Schlüsselqualifikationen umfasst jedoch eine nur ungenau abgegrenzte Anzahl von Methoden und Fähigkeiten. Es steht außer Frage, dass Schlüsselqualifikationen bei der Ausbildung innovativer Managerpersönlichkeiten eine bedeutende Rolle spielen [vgl. Hugo-Becker & Becker, 2004, S. 75]. Darauf allein kann sich in diesem Kontext allerdings nicht gestützt werden, da es bei Kunst und Kultur vor allem um Denkweisen, Haltungen und Prinzipien geht.

Letztlich ist es Nancy J. Adler, die in ihrem Artikel „The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do?“ [Adler, 2006] eine ausführliche Beschreibung dessen liefert, was Kunst bewirken soll und warum dieser Trend eine bedeutende Entwicklung zur Anpassung von Organisationen an die sich immer weiter globalisierende Arbeitswelt ist. Sie beschreibt die Hinwendung zu den Schönen Künsten als Hilferuf eines Berufsstandes, der sich den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts nicht mehr gewachsen fühlt und einen steigenden Bedarf an Kreativität, Hingabe und Innovation erkannt hat. Sie macht dies an fünf beobachteten Trends fest:

- rapide steigende globale Vernetzung,
- steigende Vorherrschaft von Marktmächten,
- komplexere, turbulentere und chaotischere Umweltbedingungen,
- technologischer Fortschritt und sinkende Entwicklungskosten, die Innovation statt Evolution erfordern,
- Erfolgsstreben verliert an Bedeutung.

Adler sieht die Zeit für eine „gegenseitige Befruchtung“ von Kunst und Management für gekommen. Sie findet darüber hinaus diverse Indizien dafür, wie sich die Managementausbildung verändern wird und sieht eine klare Richtung hin zur Einbeziehung der Kunst [vgl. Adler, 2006]. Dies gipfelt in einem Zitat von Daniel H. Pink: „The MFA (Master of Fine Arts) is the new MBA“ [Pink, 2004].

Die vielseitig diskutierte Frage nach dem Nutzen von Kunst für das Management bildet den Ausgangspunkt dieser Arbeit. Die überwiegend positiven Annahmen über die Wirkung von Kunst, welche dieser Diskussion zugrunde liegen, geben Anlass dazu, die Bedeutung für die Disziplin des Managements zu hinter-

fragen. Ziel ist die Überprüfung der Behauptung, dass sich im Management tatsächlich eine Entwicklung hin zu Kunst und Kultur abzeichnet.

Die Tatsache, dass Unternehmen Kunst nutzen, z. B. im Rahmen von Seminaren zur Personalentwicklung, bedeutet nicht, dass sich die Disziplin des Managements in einem Wandel befindet. Es handelt sich dabei lediglich um Indizien für eine gesteigerte Aufmerksamkeit. Von einer Entwicklung kann gesprochen werden, wenn nachgewiesen werden kann, dass in aktuellen Konzepten zur Managementausbildung und in den Organisationstheorien eine Tendenz hin zu den Kulturwissenschaften – also zu Prinzipien der Kunst, Kunstphilosophie, Ästhetik und Hermeneutik – erkennbar ist.

Untersucht werden soll, ob sich der von Adler beschriebene Trend der Hinwendung zu Kunst und Kultur tatsächlich nachvollziehen lässt. Dies wird auf drei Ebenen geschehen:

- Die theoretische Ebene:
  Hier soll die Frage beantwortet werden, ob sich diese Entwicklung in aktuellen, wissenschaftlich geprägten Ansätzen zur Managementausbildung und Organisation nachvollziehen lässt und welche Ansätze es gibt, die auf die Anforderungen eingehen.
- Die empirische Ebene:
  Hier soll untersucht werden, ob die in der Theorie formulierten Anforderungen und Annahmen bereits Einzug in die Praxis der Managementausbildung gehalten haben.
- Die konzeptionelle Ebene:
  Aus den theoretischen und empirischen Ergebnissen soll versucht werden, ein schlüssiges idealtypisches Konzept zur Managementausbildung abzuleiten und zu beschreiben.

Das Ziel der Arbeit teilt sich damit in drei Bereiche auf. Einmal in die Frage danach, ob und welche Kritik es am derzeitigen Stand der Managementausbildung gibt. Zum zweiten, ob sich diese Kritik nachvollziehen lässt, und zum dritten, ob Konzepte aus Kunst und Kultur für die Ausbildung von Managern hilfreich sein können.

Bei der Frage nach den Resultaten der Tätigkeit eines Managers soll die Organisation[1] als Ergebnis der Tätigkeit des Managements im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Da man aber nicht ohne weiteres von guten und schlechten Organisationen sprechen kann, ist auch hier eine Überprüfung schwierig. Die Organisationstheorien bieten zahlreiche Konzepte zur Analyse und Gestaltung von Organisationen an, deren Antwort auf die Frage, was eine gute Organisation ist, so vielfältig ausfällt wie die jeweils verwendeten Kriterien.

[1] Auf die verschiedenen Verwendungsdimensionen des Begriffs Organisation wird in einem späteren Kapitel eingegangen.

Die Formulierung von Hypothesen muss daher zunächst von beobachtbaren Kriterien ausgehen. So wird unterstellt, dass es eine Wirkung von Kunst und Kultur gibt, die grundsätzlich positiv zu bewerten ist. Eine weitere Prämisse ist, dass Institutionen (Unternehmen und Non-Profit-Organisationen) erkannt haben, dass Manager mit einem Bezug zu Kunst und Kultur bessere innovative Leistungen erbringen, Veränderungsprozessen gegenüber offener sind und sich in ihrem Einsatzgebiet stärker engagieren. Diese Prämissen stellen gleichzeitig die Rechtfertigung dar, warum eine solche Entwicklung betrieben werden sollte.
Die Argumentation, die Ausgangspunkt für diese Arbeit ist, lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Eine wesentliche Aufgabe des Managements ist die Gestaltung von Organisation.
- Organisation bedeutet klassischerweise die Schaffung von Routine und damit den Ausschluss von Unsicherheit.
- Den Anforderungen der Globalisierung und dem Tempo von Veränderungen in den Gesellschaften wird man mit der Einführung von Routine dagegen nicht gerecht.
- Organisationen dürfen keine starren Gebilde aus Routineaufgaben mehr darstellen, sondern sie müssen flexibel sein und mit unsicheren Umweltbedingungen umgehen können.
- Kunst stellt Ordnungen in Frage und bricht Regeln. Kreativität und Innovation werden ermöglicht.
- Es existieren Ansätze, die beschreiben, was Management- und Organisationstheorien von der Kunst lernen können.

Die Hypothese selbst bezieht sich darauf, inwieweit Ansätze zur Ausbildung von Managern formuliert werden, die von diesen Prämissen ausgehen und ob diese Ansätze tatsächlich Anwendung finden.
Hypothese:
Es gibt eine Entwicklung in den Ansätzen zur Ausbildung von Managern, die Prinzipien, Haltungen und Denkweisen aus Kunst und Kultur einbeziehen. Institutionen (in der Regel Hochschulen), die sich der Ausbildung des Führungskräftenachwuchses widmen, haben diese Entwicklung erkannt und integrieren daher Ausbildungskonzepte in ihre Curricula, welche die Studierenden zu einer Auseinandersetzung mit diesen Denkweisen auffordern.

Es liegen somit zwei Aspekte vor, die untersucht werden sollen. Der erste Aspekt bezieht sich auf aktuelle Ansätze zur Ausbildung von Managern. Der zweite Aspekt betrifft die tatsächliche Umsetzung im Rahmen der Ausbildung und kann aus den Curricula von Bildungseinrichtungen antizipiert werden. Darüber hinaus gibt es einen konzeptionellen Beitrag, der ein aus den Erkenntnissen abgeleitetes Ausbildungsprogramm skizziert.

Den Ausgangspunkt bildet die Beschreibung eines Wandels in der Managementausbildung: weg von einem administrativen Ansatz hin zu Programmen, die über einen breiteren inhaltlichen und methodischen Fokus verfügen.

Eine wichtige begriffliche Klärung in diesem Zusammenhang ist die Abgrenzung zwischen Management und Führung. Insbesondere in der anglo-amerikanischen Literatur werden die Begriffe Management und Leadership selten abgegrenzt und oftmals scheinbar beliebig gegeneinander ausgetauscht. Dem Konzept der Führung – als Teilbereich der Funktionssichtweise des Managements – kommt in der Literatur besondere Beachtung zu. Dem Führungsverhalten von Managern wird eine besondere Relevanz in Bezug auf den Erfolg einer Organisation zugeschrieben [vgl. Hinterhuber, 2004, S. 15]. Im Gegensatz zum Management kann man sich jedoch beim Thema Führung noch nicht auf eine weitgehend akzeptierte Sichtweise einigen. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass das Phänomen Führung sehr eng mit weltanschaulichen Fragen verknüpft ist. Lange Zeit ging es in der Theorie besonders um die Identifikation eines optimalen Führungsstils. In neuerer Zeit geht es vielmehr um ganz generelle Fragen wie: Wann kann man überhaupt von Führung sprechen? Welche Bedeutung hat Führung noch, z. B. in flachen Hierarchien [vgl. Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 573]? Bei Betrachtung der Fülle der praxisorientierten Literatur zum Thema Führung kommt man zu dem Ergebnis, dass die verschiedenen theoretischen Ansätze, wie z. B. der eigenschaftstheoretische Ansatz oder die Kontingenztheorie, keine nennenswerten Erklärungsmodelle liefern und zudem widersprüchlichen Praxiserfahrungen gegenüberzustellen sind [vgl. Hugo-Becker & Becker, 2004, S. 38].

Hinterhuber verweist demgegenüber auf einen häufig genannten Gegensatz zwischen den beiden Begriffen. Der offensichtlichste Widerspruch ist die Annahme, dass Management die Arbeit im System ist, während Führung (hier Leadership) die Arbeit am System ist. Je nach Situation benötigt der Führende Fähigkeiten in beiden Bereichen [vgl. Hinterhuber, 2004, S. 19f].

Führung wird in der Regel als Funktion des Managements eingeordnet [Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 10]. Die Bedeutung, die dem Konzept der Führung zukommt, scheint umstritten zu sein. Drucker beschreibt den Trend, der sich um den Begriff entwickelt hat und postuliert gleichzeitig, dass Führung nur sehr wenig mit dem zu tun hat, was heute unter diesem „Schlagwort“ propagiert wird. Er prangert den inflationären Gebrauch von Begriffen wie „Führungsqualitäten“ oder „Charisma“ an, die immer wieder in diesem Kontext auftauchen und als Attribute guter Führung verstanden werden sollen [vgl. Drucker, 2004, S. 314]. Mit Mintzberg kann hier ergänzt werden, dass Führung nach wie vor ein mysteriöses Phänomen bleibt und „Sammelbegriffe“ wie Charisma nur unsere Unwissenheit ausdrücken [vgl. Mintzberg, 1999, S. 64]. Diese kritische Haltung zum Führungsbegriff führt zur Frage nach dem Führungsbegriff, den Nancy Adler in ihrem bereits erwähnten Artikel verwendet und der einer der Ausgangs-

punkte für die hier anzustellenden Betrachtungen sein soll. Sie verwendet den Begriff Führung sehr weitläufig und meint mit Führung vermutlich das Führungspersonal, also die Führungskräfte (Manager) eines Unternehmens. Darüber hinaus wird der Begriff oftmals in einem Atemzug mit dem Managementbegriff genannt, so dass eine Differenzierung wie bei Drucker nicht unterstellt werden kann. Besonders deutlich wird dies in der Beschreibung ihrer Vorgehensweise:

> „I investigate why an increasing number of companies are including artists and artistic processes in their approaches to strategic and day-to-day management and leadership." [Adler, 2006, S. 486]

Auch wenn es darüber keine Ausführungen gibt, soll unterstellt werden, dass Führung als Teilfunktion des Managements aufgefasst wird.

James March zeigt die Parallelen von Führung und Kunst auf, indem er auf die Beurteilung bzw. Deutung verweist, die in beiden Bereichen ähnlich funktioniert. Seine Formulierung dieser Parallelen besagt, dass die Beurteilung von Führung, wie die Beurteilung von Musik, Kunst oder Literatur auf Wissen, umgeben von einem bestimmten Standpunkt, basiert. Es wird ein ästhetisches Erleben erschaffen und sorgfältig ausgearbeitet, welches seinen Ursprung in den gleichen menschlichen Instinkten und Fähigkeiten hat wie das Verstehen wissenschaftlicher Zusammenhänge, die Einsichten in der Literatur und Dichtung sowie die Wahrheit in Kunst und Musik. Die Deutung bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Vergleichen und Beobachtungen, zwischen Beobachtungen und der Theorie sowie der Repräsentation und Interpretation [vgl. March, 2005, S. 6]. Harrison et al. knüpfen an Marchs kulturwissenschaftlicher Orientierung an. Die Auseinandersetzung mit Literatur, Poesie, Kunst, Musik und Philosophie beleuchtet die zentralen Paradoxien und hartnäckigen Probleme unserer Zeit, mit denen die Führungskraft täglich konfrontiert wird. Somit stellen sie einen praktischen Fokus für die effektive Ausbildung des Führungskräftenachwuchses dar [vgl. Harrison et al., 2007, S. 336]. Management und Kunst sind keine getrennten Arbeitsbereiche, es sind lediglich verschiedene Aspekte eines kreativen Prozesses. Adler zieht diese Erkenntnis aus der Tatsache, dass erfolgreiche Künstler in der Geschichte auch oft erfolgreiche Manager oder Unternehmer waren. Die Zukunft des wirtschaftlichen Handelns wird bestimmt sein vom Schaffen von Werten und dem Bestimmen von Formgebungen in den unterschiedlichen Bereichen. Niemand versteht sich besser darauf als Künstler. Leistungsvergleiche (Benchmarks) zwischen Konkurrenten werden bedeutungslos in einer Welt, die sich immer schneller verändert. Zur Erstellung innovativer Optionen bedarf es mehr als der traditionellen analytischen Entscheidungskonzepte, die in MBA-Programmen gelehrt werden. Es bedarf kreativer Fähigkeiten, derer sich Künstler regelmäßig bedienen [vgl. Adler, 2006, S. 487ff].

Daraus ergeben sich zahlreiche Implikationen für die Formulierung eines Ansatzes, der Kunst und Management miteinander in Verbindung bringen will.

Zunächst wäre hier die Erkenntnis, dass es nicht darum gehen kann, zwei bisher strikt getrennte Themengebiete zusammenführen zu wollen. Es geht vielmehr darum, die bereits bestehenden Parallelen aufzuzeigen. Es muss eine theoretische Basis geschaffen werden, die es ermöglicht, einen Rahmen abzustecken, in dem ein Vergleich verschiedener Konzepte stattfinden kann. Diesen Rahmen bildet im weiten Sinne die Gesellschaft und im engen Sinne die Organisation. Organisationen als konstruierte Realitäten sind sowohl Gegenstand der Analyse durch das Management als auch Gegenstand der Gestaltung durch das Management. Man könnte sagen, sie sind damit ein beständiger Ausdruck der Kunstform Management. Die Betrachtung von Organisationen aus einer zurückgenommenen gesellschaftlichen Perspektive ermöglicht Einschätzungen darüber, wie es um diese Kunstform bestellt ist. Abbildung 1 soll die unterstellten Zusammenhänge verdeutlichen.

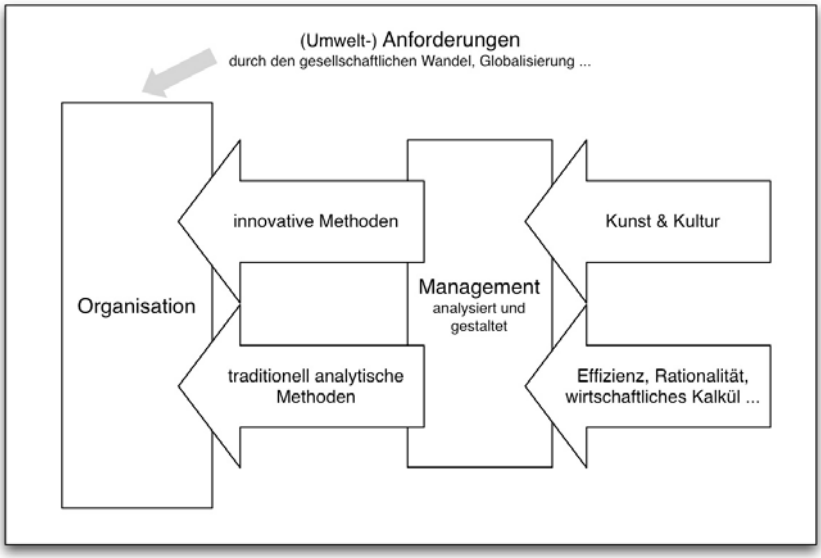


Abb. 1: Der Einfluss von Kunst und Kultur auf die Organisationsgestaltung durch das Management

Organisationen stehen Herausforderungen aus ihrer gesellschaftlichen Umwelt gegenüber. Da nicht zu erwarten ist, dass sich Gesellschaften an Organisationen anpassen, ist es nötig, dass Organisationen sich anpassen oder sich zumindest auf

gesellschaftliche Veränderungen, wie oben beschrieben, einstellen. Das bedeutet, dass Organisationen sich verändern müssen. Diese Veränderung muss durch die Menschen in Organisationen angestoßen werden, welche die Möglichkeiten dazu haben bzw. die Macht – traditionell also das Management. Das Management ist – zumindest in der Theorie – geprägt durch Prinzipien der Effizienz und Rationalität. Daraus haben sich analytische Methoden zur Organisationsgestaltung entwickelt. Der von Adler beschriebene Trend einer Hinwendung zur Kunst ist geprägt von einer Haltung, die rational-analytische Methoden alleine als unzureichend ansieht. Neue Denkweisen sollen zu besseren Lösungen führen. Durch den steigenden Einfluss von Prinzipien und Denkmustern aus Kunst und Kultur sollen innovative Methoden gefördert werden, denen ein anderes Organisationsverständnis zugrunde liegt. Dieses Verständnis ist prägend für alle weiteren Bereiche des Handelns. Es prägt den Umgang und die Kommunikation mit Mitarbeitern und Kunden, die Bewertung von Ergebnissen, die strategische Ausrichtung und Zielsetzung, die Hingabe und das Engagement [vgl. Adler, 2006, S. 487ff]. Ausgehend von der oben formulierten Hypothese soll herausgearbeitet werden, welche Einstellung beim Management zu den unterstellten Wirkungen führen kann. Es geht dabei nicht nur um die individuelle Haltung des einzelnen Managers, sondern um die Frage, ob ein bestimmtes Verständnis der Managementtätigkeit zu Ergebnissen führt, die signifikant von denen abweichen, die auf der Basis traditioneller Modelle erreicht werden. Ergebnisse sind dabei nicht zwangsläufig ökonomischer Natur wie Umsatz, Gewinn, Produktionsmenge oder Marktanteil, sondern die vom Management gestaltete Organisation selbst. Es geht um die Frage, ob diese Organisation ihren gesellschaftlichen Zweck erfüllt. Selbstverständlich können Wirtschaftsunternehmen ihren gesellschaftlichen Zweck nicht oder nur eingeschränkt erfüllen, wenn sie nicht profitabel arbeiten, aber der Profit ist dabei nur eine mittelbare Messgröße. Viel entscheidender ist die Frage, ob die Organisation ihren selbstgesetzten Zweck erreichen kann und ob sie ein nachhaltiger und zuverlässiger Arbeitgeber, Kunde oder Nachbar ist [vgl. Drucker, 2004, S. 34]. Dabei ist es wichtig zu unterscheiden, dass zwar alle Unternehmen Organisationen sind, aber nicht alle Organisationen Unternehmen. Da Organisationen sowohl das Produkt einer Tätigkeit als auch die individuelle Konstruktion von Realität sind, muss dort angesetzt werden, wo die Tätigkeit der Organisationsgestaltung ansetzt: beim Management. Die Charakterisierung dieses Berufsstandes ist nur vollständig, wenn sie die typische Art und Weise der Ausbildung beinhaltet. So formulieren beispielsweise Starkey und Tempest einen Ansatz, in dem Business Schools durch die Künste und die Kulturwissenschaften (arts- and humanities-based design approach) angeleitet werden. Dieser Ansatz soll die altgläubigen Ansätze der Managementausbildung herausfordern und Business Schools als Institutionen verstehen, die von Empathie und Vorstellungskraft geprägt sowie in den Sozialwissenschaften, den Künsten und Kulturwissenschaften fundiert sind [vgl. Starkey & Tempest, 2009, S. 577].

http://www.springer.com/978-3-531-19808-8

Management mit Kultur
Die wachsende Rolle von Kunst und Kultur in der Managementausbildung
Becker, T.
2013, I, 219 S. 12 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-531-19808-8