



Ulrike Gerdiken / Barbara Lämmlein /  
Hannah Lutz-Vock (Hrsg.)

# Durch Kulturelle Bildung zu Good Leadership?

Über die Auswirkungen von Kunst und Kultur  
auf die Entwicklung angehender Führungskräfte

kopaed

Ulrike Gerdiken, Barbara Lämmlein, Hannah Lutz (Hrsg.)  
**Durch Kulturelle Bildung zu Good Leadership?**



Ulrike Gerdiken, Barbara Lämmlein,  
Hannah Lutz (Hrsg.)

**Durch Kulturelle Bildung  
zu Good Leadership?**

Über die Auswirkungen von Kunst und Kultur  
auf die Entwicklung angehender Führungskräfte

kopaed (muenchen)  
[www.kopaed.de](http://www.kopaed.de)

---

**Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek** Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

ISBN 978-3-96848-040-4  
eISBN 978-3-96848-640-6

Fotonachweis Cover: iStock photo | monkeybusinessimages  
Druck: docupoint, Barleben

© kopaed 2021  
Arnulfstraße 205, 80634 München  
Fon: 089. 688 900 98 Fax: 089. 689 19 12  
E-Mail: [info@kopaed.de](mailto:info@kopaed.de) Internet: [www.kopaed.de](http://www.kopaed.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORTE</b>	<b>7</b>
<b>EINLEITUNG</b>	<b>11</b>
<b>TEIL I FORSCHUNGSBERICHT</b>	<b>13</b>
<b>1 Führungstheorien</b>	<b>15</b>
1.1 Das Leipziger Führungsmodell	15
1.2 Agile Führung	19
1.3 Dialogisches Management	23
1.4 Systemische Führung	26
<b>2 Good Leadership</b>	<b>31</b>
2.1 Kulturelle Bildung	32
2.1.1 Ziele Kultureller Bildung	33
2.1.2 Handlungsprinzipien Kultureller Bildung	34
2.1.3 Das Kompetenzverständnis der Kulturellen Bildung	37
2.2 Sichtweise auf die Mitarbeitenden	40
<b>3 Empirische Forschung</b>	<b>43</b>
3.1 Methodik	43
3.2 Gesamtauswertung der Interviews	44
3.2.1 Führungskompetenzen allgemein	44
3.2.2 Führungskompetenzen durch Kunst und Kultur	47
3.2.3 Vorbereitung auf Leadership durchs Studium	48
3.2.4 Persönliche Entwicklung durch die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur	49
3.3 Auswertung von Einzelinterviews	52
<b>4 Ergebnisse</b>	<b>55</b>
4.1 Lebensphase Studium	55
4.2 Bedeutung der Gruppe	57
4.3 Ästhetische Erfahrung	59
4.4 Kompetenzentwicklung durch Kulturelle Bildung	60
<b>5 Fazit und Handlungsempfehlungen</b>	<b>63</b>

---

<b>TEIL II „FÜHRUNG ANDERS DENKEN. KULTURELLE BILDUNG MEETS GOOD LEADERSHIP“</b>	
<b>Beiträge aus der gleichnamigen Fachtagung am 12.11.20</b>	<b>65</b>
<b>Kulturelle Bildung meets Führungsnachwuchs</b>	<b>67</b>
Einleitung	67
Künstlerische Prozesse im Modul ‚Organisationsentwicklung‘	68
Ein Blick ins Seminar: Die künstlerische Übung	69
Erfahrungsdimensionen von Studierenden: Portfolios als Reflexionsraum	70
Fazit	72
<b>Kulturelle Bildung meets berufliche Weiterbildung</b>	<b>73</b>
Einleitung	73
Schlüsselkompetenzen durch Kulturelle Bildung	73
Förderprogramme	74
Anerkennung als professionelle Weiterbildung	75
<b>Kulturelle Bildung meets Leadership</b>	<b>79</b>
Die Perspektive des Studiengangs Leadership	79
Das Führungskonzept ‚Good Leadership‘ und Kulturelle Bildung	80
Anforderungen an Arbeitende in der Zukunft	80
Die Schizophrenie des Führens: Das Zwei-Welten-Modell	82
Dilemmata des Führens	82
Der Masterstudiengang Leadership	83
Synthese der Erkenntnisse	84
Fazit	86
<b>Kulturelle Bildung meets Unternehmenstraining</b>	<b>87</b>
Einleitung	87
Im Kern dreht es sich um Interaktion	88
Die Methode im Fokus	89
Let your partner shine – wie aus Improvisation Achtsamkeit entsteht	89
Resonanz: Mit Spielworkshops in Beziehung treten	90
Der Mehrwert dieser Methoden	91
<b>„Good Leader“ – A Poetry Recording</b>	<b>93</b>
<b>Literatur</b>	<b>99</b>
<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>105</b>

## Vorworte



### Neue Perspektiven für „Good Leadership“

Als Stiftung mit dem Fokus auf „Good Leadership“ in Gesellschaft und Wirtschaft fördert die Karl Schlecht Stiftung (KSG) seit vielen Jahren Projekte im Bereich der Kulturellen Bildung zur Persönlichkeitsentwicklung von Kindern und Jugendlichen. Daneben unterstützen wir in diesem Bereich auch den künstlerischen Nachwuchs und fördern seit 2017/2018 auch die kulturelle Kompetenz des Führungsnachwuchses in der Wirtschaft.

Wir wollten wissen, ob sich unsere Erfahrung aus der Arbeit mit Schüler\*innen, dass Kulturelle Bildung maßgeblich zur Steigerung von verantwortungsvoller, kreativer und persönlicher Kompetenzen beiträgt, auch für Führungsnachwuchs in der Berufsqualifikation hilfreich ist. Wir glaubten zwar aus vielen kulturellen Projekten zu wissen,

- » dass Kulturelle Bildung über die Massen zur Persönlichkeitsentwicklung von angehenden Führungskräften in Unternehmen beiträgt,
- » dass sie dadurch lernen, sich neuen Herangehensweisen zu öffnen und andere Blickwinkel zuzulassen,
- » dass sie sich im Umgang mit sich selbst und anderen auf persönlicher und sozialer Ebene nachhaltig weiterentwickeln,

doch beweisen konnten wir diesen Glauben bislang nicht, denn empirisches Wissen lag hierzu noch nicht vor.

Daher war es unser Ziel, diesen Glauben neutral und empirisch überprüfen zu lassen und wir haben uns vor über drei Jahren dem Forschungsfonds des Rates für Kulturelle Bildung und der Stiftung Mercator angeschlossen. Die Förderlinie der KSG im Forschungsfonds hat dieses einzigartige Projekt gestartet, damit die Wirkung von Kultureller Bildung auf eine verantwortungsvolle, ethisch-geprägte Führungsfähigkeit erstmals empirisch untersucht wird.

„Die Kunst der verantwortungsvollen Führung“, wie der gleichnamige Buchtitel unseres Kuratoriumsmitgliedes Herrn Prof. Dr. Klaus Leisinger lautet, scheint in vielen Führungsebenen noch eine Art „Black Box“ zu sein, die es aus unterschiedlichsten



Perspektiven zu erhellen gilt. Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes und diese Publikation tragen dazu bei.

Welche Führungskompetenzen werden durch die Bildung mittels Kunst und Kultur besonders erweitert? Welche persönliche Entwicklung durchlaufen die Teilnehmenden durch die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur? Die Untersuchung zeigt, dass die Bedeutung der Gruppe und die aktive Durchdringung künstlerischer Tätigkeiten maßgeblich zur Kompetenzentwicklung durch Kulturelle Bildung beitragen. Als Empfehlung für solche Weiterbildungsprogramme gilt es, den Dreiklang künstlerisches Tun, persönliche Reflexion und eine Meta-Reflexion zu berücksichtigen und die Kulturelle Bildung als wichtigen Einflussfaktor ernst zu nehmen.

Mein Dank als Vorstand der KSG geht an Frau Professorin Dr. Barbara Lämmlein, Frau Professorin Dr. Ulrike Gerdiken und Frau Hanna Lutz von der Frankfurt University of Applied Sciences, die mit viel Engagement und wissenschaftlicher Präzision, aber auch Flexibilität und Empathie das Projekt konsequent auch durch die ungewisse Phase der Pandemie-Monate geführt haben, um diese Ergebnisse vorlegen zu können. Ebenso danke ich Frau Bettina Münzberg und ihrem Team des Rates für Kulturelle Bildung für die operative Begleitung, Organisation und Umsetzung, Frau Dr. Franziska Nentwig, der früheren Geschäftsführerin des Kulturkreises der Deutschen Wirtschaft im BDI sowie der Stiftung Mercator für die freundliche Kooperation im Forschungsfonds. Gleichfalls danke ich Frau Dr. Kira Eghbal-Azar aus unserem Stiftungsteam bei der KSG, die als erfahrene Kulturreferentin und begeisterte Kulturwissenschaftlerin das Projekt über die drei Jahre gemanagt hat.

Für mich als Vorstand und die Karl Schlecht Stiftung sind die Resultate wegweisend und ermöglichen uns, künftig noch zielgenauer Projekte für Studierende und angehende Führungskräfte zu fördern, die unser Stiftungsziel „Good Leadership“ unterstützen.

Ich freue mich, dass wir deutliche Impulse setzen und Handlungsempfehlungen liefern können, wie Führung durch kulturelle Bildung anders, neu entdeckt, gedacht und gemacht werden kann.

Dr. Katrin Schlecht

Vorstand Karl Schlecht Stiftung (KSG)

Aichtal, im Juni 2021



Für uns, den Rat für Kulturelle Bildung e.V., waren die letzten zwei Jahre eine spannende Zeit: 2018 startete der Forschungsfonds Kulturelle Bildung in seine zweite Förderphase. Als wir 2015 mit Unterstützung der Stiftung Mercator den Forschungsfonds ins Leben gerufen haben, handelte es sich um ein Pionierprojekt. Eine vergleichbare Förderung im Bereich der Kulturellen Bildung gab es damals nicht. Umso erfreulicher war es für uns, dass das Bundesministerium für Bildung und Forschung wenig später eine eigene Förderrichtlinie auf den Weg gebracht hat. Das hat uns einmal mehr gezeigt, dass wir einen wichtigen Beitrag dazu leisten konnten, die wissenschaftliche Relevanz des Forschungsfeldes nachhaltig zu stärken.

Seit 2018 setzen wir mit dem Forschungsfonds Kulturelle Bildung vier empirische Forschungsvorhaben um in den beiden Förderlinien „Teilhabe und Persönlichkeit“ (unterstützt von der Stiftung Mercator) und „Ethik und Leadership“ (unterstützt von der Karl Schlecht Stiftung).

Mit dem Forschungsprojekt „Durch Kulturelle Bildung zu Good Leadership?“ von Prof. Barbara Lämmlein und Prof. Ulrike Gerdiken, das im Rahmen der Förderlinie „Ethik und Leadership“ ausgewählt wurde, haben wir uns auf unbekanntes Terrain begeben, indem wir einen komplett neuen Themenschwerpunkt gesetzt haben. Kann Kulturelle Bildung Führungskompetenzen fördern? Was ist überhaupt „Gute Führung“ und welche Kompetenzen sind dafür notwendig? Welche Rolle kann Kulturelle Bildung in der Wirtschaft spielen? Diese Fragen haben die Forscherinnen in den Mittelpunkt dieses Projekts gestellt.

Ihre Forschungen haben nicht nur neues und praxisrelevantes Wissen erbracht, sondern führten auch zur Gewinnung neuer Kooperationspartner, Zielgruppen und Erkenntnisse.

Die Forschungsergebnisse von Barbara Lämmlein und Ulrike Gerdiken zusammen mit den Beiträgen des spannenden Fachtags „Führung anders denken“ vom November 2020 finden Sie nun zusammengefasst in dieser Publikation. Diese geben nicht nur den lebendigen Diskurs wieder, sondern nehmen auch eine Einordnung der Forschungsergebnisse vor.

Für uns bestätigt sich damit erneut die Relevanz dieses Themas, das hoffentlich in der Zukunft Gegenstand weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen sein wird. Denn wir sind überzeugt: dieser Forschungsbereich hat noch viele Erkenntnisse zu bieten!

Ich möchte mich hiermit nochmals herzlich bei Barbara Lämmlein, Ulrike Gerdiken und Hannah Lutz für die fruchtbare Zusammenarbeit bedanken. Ein besonderer Dank gilt natürlich der Karl Schlecht Stiftung. Es war eine große Freude, das Projekt in dieser Konstellation gemeinsam zu realisieren.

Der Publikation wünsche ich aufgeschlossene, forschende und wissbegierige Leserinnen und Leser und den Forscherinnen viel Erfolg für ihre weitere Arbeit.

Im Namen des Rates für Kulturelle Bildung e. V.

Bettina Münzberg, geschäftsführendes Vorstandsmitglied

Essen, im August 2021