

Veröffentlicht auf kubi-online (<https://www.kubi-online.de>)

Management mit Taktgefühl - Qualifizierung von Führungskräften durch ästhetische Bildung, dargestellt am Beispiel Rhythmik

von Ulrike Gerdiken

Erscheinungsjahr: 2018

Peer Reviewed

Stichwörter:

**Ästhetische Bildung | Führungskräfte | Lernende Organisation | Management |
Personalentwicklung | Rhythmik | Schlüsselkompetenzen | Kommunikation |
Qualifizierungsarbeiten**

Abstract

Immer mehr Unternehmen entdecken die Kulturelle Bildung für ihre Personalentwicklung. Neben Ausbildungskonzepten, in denen die Arbeit mit kulturpädagogischen Elementen mancherorts inzwischen fest etabliert ist, wird auch in Programmen für die Führungskräfteentwicklung vermehrt darauf zurückgegriffen. Aber passen Kulturelle Bildung und Management zusammen? Finden sich zwischen dem auf gesellschaftliche und politische Teilhabe ausgerichtete emanzipatorische Bildungsansatz und einem auf Wertsteigerung und Gewinnmaximierung ausgerichtetem Management tatsächlich Gemeinsamkeiten? Der Beitrag zeigt am Beispiel der Rhythmik auf, unter welchen Voraussetzungen eine Zusammenarbeit zwischen beiden Bereichen möglich wäre.

Kulturelle Bildung und Management?

Der Einsatz kulturpädagogischer Elemente in der Personalentwicklung ist en vogue. Unternehmen haben schon seit längerem erkannt, welche Bedeutung der Förderung von sozialen, personalen, kreativen und emotionalen Kompetenzen im Rahmen einer Fort- und Weiterbildung zukommt, die den Gewinn und das Wachstum des Unternehmens fördern soll. Der Kulturellen Bildung wird dabei eine besondere Wirksamkeit zugesprochen. Aus diesem Grund haben immer mehr Unternehmen Förderprogramme aufgelegt, die mit kulturpädagogischen Elementen arbeiten. Diese richten sich in der Hauptsache an Auszubildende, allerdings finden sich auch Programme zur Qualifizierung von Führungskräften oder zur Weiterbildung der

mittleren Ebene. Im Frühjahr 2018 hat zudem der Rat für Kulturelle Bildung eine Förderlinie seines Forschungsfonds der Untersuchung der Wirkung Kultureller Bildung auf die Persönlichkeitsentwicklung angehender Führungskräfte gewidmet. Dies weist ebenfalls auf die zunehmende Wahrnehmung, Bedeutung und Wertschätzung der Kulturellen Bildung auch in wirtschaftlichen Kontexten hin.

Aber passen Kulturelle Bildung und Management zusammen? Finden sich zwischen dem auf gesellschaftliche und politische Teilhabe ausgerichtete emanzipatorische Bildungsansatz und einem auf Wertsteigerung und Gewinnmaximierung ausgerichtetes Management tatsächlich Gemeinsamkeiten? Zunächst muss diese Frage verneint werden, denn Unternehmen geht es, auch wenn sie mit kulturpädagogischen Elementen arbeiten, nicht um die Befähigung zu politischer, gesellschaftlicher und kultureller Teilhabe. Diese sind jedoch Kernziele der Kulturellen Bildung. Anders sieht es aus, wenn man die ästhetische Bildung betrachtet, die einen Teilbereich der Kulturellen Bildung darstellt. Ihr geht es um die Bildung des Menschen durch leibliches und sinnliches Handeln, die politischen und sozialen Dimensionen künstlerischen Handelns werden nicht thematisiert (siehe Vanessa-Isabelle Reinwand-Weiß [Künstlerisch Bildung – Ästhetische Bildung – Kulturelle Bildung](#)). Wenn Managementhandeln als Mentoring-, Moderations- und Koordinationsaufgabe verstanden wird und im Fokus von Managementqualifizierung die Förderung und Stärkung von Schlüsselkompetenzen steht, die zu diesen Aufgaben befähigen, sind Gemeinsamkeiten zwischen Kultureller Bildung und Management erkennbar.

In diesem Beitrag wird am Beispiel der Rhythmik skizziert, wie kulturpädagogisch-künstlerische Arbeit zur Förderung sozialer, personaler, emotionaler und kreativer Kompetenzen bei Führungskräften beitragen kann und welches Organisations- und Managementverständnis für die Zusammenarbeit von ästhetischer Bildung und unternehmerischem Denken notwendig ist.

Rhythmik

Die Rhythmik ist eine besondere Kunstform, weil sie viele verschiedene Künste miteinander verbindet. Am besten lässt sie sich als eine Wahrnehmungs- und Ausdrucksform beschreiben, in der Musik, Bewegung, Sprache und Elemente der Bildenden Kunst miteinander verknüpft und durch die individuelle Ausdrucksformen gefördert, (Sinnes-)Wahrnehmungen sensibilisiert und Kreativität und soziale Kompetenzen entwickelt werden können.

Die Entstehung der Rhythmik geht zurück auf den Genfer Musikpädagogen Emile Jaques-Dalcroze. Er hatte im Laufe seiner Tätigkeit als Harmonielehrer festgestellt, dass seine Schüler*innen zwar Tonfolgen und -höhen erkennen konnten, es ihnen aber schwer fiel, diese mit ihrer Stimme rhythmisch korrekt umzusetzen (vgl. Jaques-Dalcroze 1994). Aus dieser Erfahrung heraus entwickelte er eine ganzheitliche musikpädagogische Lehrmethode, die davon ausgeht, dass Musik und Rhythmus dann richtig verstanden werden, wenn sie „erfahren“, also in Bewegung erlebt werden. Er ließ seine Schüler*innen daraufhin Musikstücke nicht nur singen oder am Instrument spielen, sondern diese in Bewegung umsetzen, indem sie z.B. Dreier- und Vierertakte im Wechsel ließen, den Rhythmus ihrer Stimme klatschen oder sich durch die Musik zu Tanzimprovisationen inspirieren ließen. Das Anliegen Jaques-Dalcrozes war es über den musikalischen Mehrwert hinaus, durch die Einheit von Musik und Bewegung das Zusammenspiel von Geist, Seele und Körper bzw. vom Bewussten und Unbewussten im Menschen deutlich zu machen (vgl. Schaefer 1992:13). Diese Art der musikpädagogischen Arbeit wurde zunächst als „gymnastique rythmique“ und

später als „la rhythmique“ bekannt.

In Hellerau bei Dresden gründete Jaques-Dalcroze 1911 sein erstes Rhythmisierungszentrum. Es bestand bis 1925, Jaques-Dalcroze selbst unterrichtete dort bis zum Beginn des Ersten Weltkrieges 1914. Eine seiner Schüler*innen, Elfriede Feudel, entwickelte in der Folge die ursprünglich musikpädagogische Methode Jaques-Dalcrozes weiter zu einem allgemeinpädagogischen Prinzip, weshalb man Elemente der rhythmischen Erziehung heute in den unterschiedlichsten pädagogischen Bereichen von der Musikerziehung über den Sport bis hin zur Sozialpädagogik und Sonderpädagogik wiederfindet (siehe Brigitte Steinmann [Rhythmisierung und Elementare Musikpädagogik](#); vgl. Schaefer 1992:9,15 und Frohne 1992:13).

Pädagogische Dimensionen der Rhythmisierung

Das Prinzip, das der Rhythmisierung zugrunde liegt, ist das der Polarität. Dieses Prinzip „spiegelt eine ganzheitliche, dialektische oder differenzierende Betrachtungsweise [der Welt] wider“ (Frohne 1992:24). Deutlich wird dieses Prinzip in der Natur, wo immer wieder rhythmische Wechselspiele zwischen zwei Polen zu finden sind, z.B. bei Ebbe und Flut, Einatmen und Ausatmen, Tag und Nacht. Und wie in der Natur Entwicklung durch das Wechselspiel innerhalb von Spannungsfeldern geschieht, geschieht dies auch in der menschlichen Entwicklung. Auf dieser Erkenntnis basiert die pädagogische Arbeit mit Rhythmisierung, die rhythmische Erziehung. Es geht darum, inner- und zwischenmenschliche Spannungsfelder wahrzunehmen, auszuhalten, zu gestalten und sich durch die Auseinandersetzung mit ihnen weiterzuentwickeln.

Isabelle Frohne nennt in diesem Zusammenhang sechs zentrale Erfahrungsziele:

1. Sensibilisierung

Bei der Sensibilisierung soll vor allem die Wahrnehmungsfähigkeit entwickelt werden. Dies geschieht durch die Konzentration und Sammlung, die es dem Menschen* ermöglichen, Umweltreize wahrzunehmen, einzuordnen und zu koordinieren. Dabei betrifft die Wahrnehmung nicht nur die sechs Hauptsinne, sondern auch das innere Fühl- und Vorstellungsvermögen.

2. Orientierung

Das Ziel Orientierung soll helfen, sich der Prozesse bewusst zu werden, die es braucht, um sich in Raum und Zeit sicher bewegen zu können. Dabei hilft die Auseinandersetzung mit der eigenen Raum- und Zeitwahrnehmung. Sie hilft zum einen, sich mit von außen vorgegebenen Raum- und Zeitvorgaben umzugehen, und zum anderen, Raum und Zeit aktiv mitzugehen.

3. Expressivität

Mit der Expressivität als Entwicklungsziel soll das Vertrauen in die eigenen Ausdrucksfähigkeiten und -kräfte gestärkt und das entsprechende Ausdrucksrepertoire entwickelt und erweitert werden. Dabei wird vor allem mit Musik und Bewegung gearbeitet. Es geht darum, musikalische und tänzerische Ausdrucksmittel zu finden, die die inneren Bewegungsvorgänge sicht- und hörbar machen. Im Zentrum steht dabei die Förderung der persönlichen Ausdrucksfähigkeit, es geht nicht um die Außenwirkung der Bewegungsperformance. Dabei wird jedoch berücksichtigt, dass Reaktionen von

außen auf die Performance unvermeidbar sind und sich das Wissen darum auf die persönliche Ausdrucksfähigkeit der Akteur*innen auswirkt.

Während sich die ersten drei Erfahrungsziele auf die innere Wahrnehmung eines Menschen richten, beschreiben die folgenden drei Ziele Erfahrungen in Beziehungen mit der Außenwelt. Frohne unterscheidet hier zwischen Innen- und Außenfeld. Sie bilden die beiden Pole der rhythmischen Erfahrungsziele, in deren Spannungsfeld rhythmische Erziehung geschieht.

4. Flexibilität

Die Flexibilität stellt eine Erweiterung und Ergänzung der Expressivität dar und eröffnet die Hinwendung nach außen. Es geht darum, auf äußere Wahrnehmung und Reize reagieren zu können, sich in die Gefühls- und Ausdruckswelt anderen hineinversetzen zu können und, je nach Situation, das passende Maß von Führen und Folgen sowie Aktion und Reaktion zu finden.

5. Kommunikation und Interaktion

Kommunikation und Interaktion als Ziel ist ein soziales Erfahrungsfeld, auf dem die Auseinandersetzung mit einem konkreten Gegenüber geübt werden kann. Direkte Reaktionen auf eigene Aktionen werden dort erlebbar gemacht. Die Arbeit mit der Rhythmik bietet ein Experimentierfeld, auf dem ausprobiert werden kann, wie durch interaktive Verhaltensweisen kommunikatives und gemeinschaftliches Handeln gestaltet werden kann.

6. Phantasie und Kreativität

Das Erfahrungsziel Phantasie und Kreativität bezieht sich vor allem auf das Gruppenerleben. Das aktive Einbringen in die Gruppe und Mitgestalten in der Gruppe ermöglicht es, Anerkennung zu erfahren und zu geben. Die eigene Leistung wird eingebracht, ebenso profitiert man von der Leistung der anderen. In der Gruppe findet „ein gesunder Ausgleich zwischen individuellen und kollektiven Bedürfnissen statt, eine rhythmische Gestaltung der Polarität Innen und Außen, Individuum und Gruppe, Eigeninitiative und Anpassung, Geben und Nehmen sowie Eindruck und Ausdruck durch das Handeln“ (Frohne 1981:126).

Rhythmik zielt darauf, durch die Arbeit mit Musik und Bewegung die Wahrnehmungs- und Orientierungsfähigkeit des Menschen zu fördern, durch welche er sich in der Welt zurechtfinden, Selbstbewusstsein entwickeln und dieses Selbstbewusstsein expressiv zum Ausdruck zu bringen kann. Daraus soll die Fähigkeit erwachsenen, sich als Person selbstbewusst in die Gesellschaft einzubringen und sie mitzugestalten. Dazu bedarf es der Flexibilität, um auf die unterschiedlichen Anforderungen und Veränderungen angemessen reagieren zu können, der Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit, da gesellschaftliches Leben immer im Zusammenleben und in der Auseinandersetzung mit anderen geschieht, und der Phantasie und Kreativität, um eigene Ideen und Vorstellungen einbringen und umsetzen zu können.

Die Erfahrungsziele der Rhythmik beinhalten unverkennbar jene sozialen, personalen, emotionalen und kreativen Kompetenzen, die von Unternehmen inzwischen als unabdingbar für eine erfolgreiche Personalentwicklung und Führungskultur erachtet werden. Es ist darum naheliegend, sie als künstlerisches und kulturpädagogisches Medium in der Managementqualifizierung einzusetzen. Die Voraussetzung für den Erfolg dieser Zusammenarbeit ist allerdings ein Organisations- und Managementverständnis, dass auf einer ähnlichen anthropologischen und pädagogischen Grundhaltung basiert wie die ästhetische Bildung. Ein

solches Verständnis bietet das Konzept der Lernenden Organisation von Harald Geißler und die damit eng verknüpften Managementkonzepte des Dialogischen Managements von Jendrik Petersen und der stellvertretenden Führung von Rolf Arnold.

Die Lernende Organisation

Die Lernende Organisation ist ein „lebendiges Kunstwerk“ (Geißler 1992:81). Dieser von Harald Geißler geprägte Vergleich beschreibt sehr anschaulich die Kerngedanken, die dem Organisationskonzept Lernende Organisation zugrunde liegen: Die Organisation ist lebendig, weil sie erschaffen, gestaltet und erhalten wird von ihren Mitarbeiter*innen. Alle in und an der Organisation Beteiligten sind Mit-Schöpfer*innen. Mit ihrer Motivation und Kreativität geben sie der Organisation die Gestalt, die sie zu dem jeweiligen Zeitpunkt braucht, um eine erfolgreiche Organisation zu sein. Und sie ist ein Kunstwerk, weil sie nicht aus vorgefertigten Schablonen, sondern aus den Ideen und der Kreativität ihrer Mitglieder entsteht und sich weiterentwickelt. Ein Kunstwerk also, gebildet aus lebendigen Menschen und deren lebendigen Ideen.

Grundlegend für eine Lernende Organisation ist eine systemorientierte Sicht von Unternehmensentwicklung, die nicht nur fachliche, sondern auch soziale und kommunikative Aspekte in den Blick nimmt. Eine solche Unternehmenskultur sieht die Organisation als ganzheitlichen Organismus, für dessen Überleben soziale und emotionale Kompetenzen ebenso wichtig sind wie die fachliche Kompetenz der Mitarbeitenden. Erst im ausgeglichenen Zusammenspiel dieser drei Bereiche kann sich die Organisation auf die notwendigen Lern- und Veränderungsprozesse einlassen. Denn in der Lernenden Organisation geht es nicht in erster Linie darum, den Mitarbeitenden vorzugeben, welches Fachwissen sie sich anzueignen haben, damit der Betrieb seinen Erfolg maximieren kann. Entscheidend ist vielmehr, dass sie befähigt werden, ihren fachlichen Lernbedarf selbst zu erkennen und zu gestalten und in Bezug auf vereinbarte Ziele und vorhandene Werte zu reflektieren. Diese Ziele und Werte, die dem Erfolg der Organisation dienen, werden zuvor gemeinsam von Vorgesetzten und Mitarbeitenden erarbeitet. Dazu bedarf es jedoch einer Kultur, die nicht durch autoritäre hierarchische, sondern durch kommunikative und soziale Strukturen gekennzeichnet ist. Den Mitarbeitenden aller Ebenen muss und darf das Erkennen, die Entwicklung und die Gestaltung ihres Lernbedarfs zugetraut und zugemutet werden (Geißler 1992:91). Um sie dazu zu befähigen, ist eine betrieblichen Weiterbildung notwendig, die nicht nur auf fachbezogene interne und externe Seminare setzt, sondern die notwendigen Lernprozesse in den Arbeitsalltag integriert und dabei auch das soziale und emotionale Lernen einbezieht. Auf diese Weise wird die Lernende Organisation auch zu einer flexiblen Organisation, die schnell auf Veränderungen reagieren kann (vgl. Arnold 1995:23f).

Kennzeichnend für die Lernende Organisation ist das Lernen der Organisation. Voraussetzung dafür ist jedoch die Fähigkeit jedes einzelnen Organisationsmitglieds, zu lernen und das eigene Lernen mit dem der anderen Organisationsmitglieder abzustimmen (Geißler 2000:50). Nur so können gemeinsame soziale Regeln und Interaktionsstrukturen entwickelt werden, die das gemeinsame Arbeiten optimieren und ein kontinuierliches Organisationslernen ermöglichen. Eine Organisation ist also nicht lernend aufgrund der Summe ihrer individuell lernenden Organisationsmitglieder, sondern weil diese lernenden Mitglieder gemeinsam die Organisation gestalten.

Dialogisches Management und Stellvertretende Führung

Wenn es das zentrale Moment der Lernenden Organisation ist, dass die Organisationsmitglieder befähigt werden, ihren eigenen Lernbedarf zu erkennen, zu gestalten und zu reflektieren, und dazu neben fachlichen und organisatorischen vor allem soziale und kommunikative Strukturen notwendig sind, dann kommen auf Führungskräfte in diesen Organisationen neue Rollen und Aufgaben zu. Geeignete Ansätze, um diese Aufgaben auszufüllen, bieten das Dialogische Management und die Stellvertretende Führung.

In seinem Ansatz des Dialogischen Managements geht Petersen davon aus, dass Wissen die Ressource ist, die in Zukunft ein zentraler Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und Organisationen sein wird. Darum sei es wichtig, dass Organisationen sich ihr vorhandenes Wissen nutzbar machen. Dies geschehe, in dem das Wissen aller Organisationsmitglieder verfügbar gemacht und konsequent genutzt werde und zwischen diesem Wissen eine Verbindung hergestellt werde, so dass für alle neues Wissen entstehen könne (vgl. Petersen 2003:381f). Damit greift Petersen die Kerngedanken der Lernenden Organisation auf: Es geht darum, das Wissen der Mitarbeitenden zu verknüpfen und durch unterschiedliche Arbeitsformen und Strukturen für die Organisation nutzbar zu machen. Eine solche Verknüpfung und Nutzbarmachung kann jedoch nur geschehen, wenn die Mitarbeitenden Gestaltungs- und Freiräume haben, dieses Wissen zu erwerben und auszuprobieren und bei der Bearbeitung von Problemen hierarchieunabhängig in einen gleichberechtigten Dialog treten können. Petersen sieht darin die neue Aufgabe von Führungskräften: Es gehe nicht mehr darum, den Mitarbeitenden in einem Top-Down-Modell gegenüberzutreten, sondern sich mit ihnen auf einen partnerschaftlichen Suchprozess zu begeben, um in einem konstruktiven Dialog gemeinsam die beste Lösung für das Unternehmen zu finden (vgl. Petersen 2003:374f). Die Führungskraft müsse innerhalb der Organisation jene Räume und Strukturen schaffen, in denen dieser Suchprozess stattfinden könne. Gegenüber der nächsthöheren Ebene bzw. nach außen müsse sie dann die gemeinsam in der Organisation getroffenen Entscheidungen vertreten. Im Prozess der Entscheidungsfindung stehe sie vor der Aufgabe, eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre zu schaffen, in der alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Position sich trauen können, am konstruktiv-kritischen Dialog teilzunehmen.

Petersen ist der Meinung, dass Führungskräfte, die ihre Aufgabe aus einer solchen Haltung heraus gestalten wollen, vor allem über soziale, strategische, unternehmerische und analytische Kompetenz und eine innere Unabhängigkeit verfügen müssen. Sie sollten kreativ, kommunikations- und konfliktfähig sein, soziale Sensibilität und Einfühlungsvermögen besitzen und selbstständig in Teamarbeit Probleme wahrnehmen und lösen können (vgl. Petersen/Lehnhoff 2000:153f). Darüber hinaus sind für ihn Grundhaltungen wie Vertrauen und Verlässlichkeit, die Bereitschaft und Fähigkeit zum kritischen und konstruktiven Dialog, die Einsicht in die eigene Unvollkommenheit und die des Gegenübers, die Akzeptanz der Kompetenzen anderer, die Bereitschaft zum ständigen Lernen und die Bereitschaft, anderen dieses Lernen zu ermöglichen, ebenso wie Authentizität und Selbstakzeptanz für eine erfolgreiche Führung im Sinne des Dialogischen Managements unabdingbar.

Arnolds Ansatz der Stellvertretenden Führung beschreibt einen ähnlichen Standpunkt. Er sieht die Aufgaben von Führungskräften vor allem in der Moderation, der Koordinations- und Zielerreichungsverantwortlichkeit. Führung heißt für ihn, es den Mitarbeitenden zu ermöglichen, ihre eigenen Potentiale zu entwickeln. Es gehe nicht darum, Top-Down Entscheidungen zu treffen und die Mitarbeitenden dazu zu bringen, diese

Entscheidungen umzusetzen. Stellvertretende Führung sei vielmehr Führung zur Selbstführung. Nach dem Prinzip der Subsidiarität müsse sie den Entscheidungen der Mitarbeitenden den Vorrang lassen und nur unterstützend eingreifen, wenn diese zu keiner Entscheidung kommen (können). Dies sei in einer Atmosphäre von Akzeptanz und Wertschätzung möglich, die wesentlich durch die Führungskräfte einer Organisation gestaltet wird. Aus diesem Grund betont Arnold die Notwendigkeit von Schlüsselkompetenzen wie Sozial-, Kommunikations- und didaktischer Kompetenz, die Führungskräfte besitzen müssten. Gleichzeitig weist er darauf hin, dass ihnen ein hohes Maß an Sensibilität und Selbstbeherrschung abverlangt wird, wenn sie sich auf den Weg der Stellvertretenden Führung einlassen (vgl. Arnold 2009).

Rhythmik und Führungskräftequalifizierung - eine Zusammenführung

Bei Petersen und Arnold stehen die Kompetenzbereiche Selbstkompetenz (Kreativität, Selbstständigkeit, Vertrauen, Verlässlichkeit, Fähigkeit zur Selbstreflexion, Lernbereitschaft, Sensibilität, Selbstbeherrschung, innere Unabhängigkeit) und Sozialkompetenz (Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, soziale Sensibilität, Einfühlungsvermögen, Kritikfähigkeit, Dialogfähigkeit, Teamfähigkeit) im Zentrum der Führungskräftequalifizierung. Die Rhythmik legt ihren Fokus ebenfalls auf die Förderung dieser Kompetenzbereiche. Die abschließende Zusammenführung beider Bereiche zeigt beispielhaft, wie die Förderung sozialer, personaler, emotionaler und kreativer Kompetenzen bei Führungskräften durch ästhetische Bildung unterstützt werden könnte.

Sensibilisierung

Mit der Sensibilisierung, dem ersten Erfahrungsziel der Rhythmik, soll die Wahrnehmung des Einzelnen gefördert werden. Dabei geht es zunächst um eine Sensibilisierung der Sinneswahrnehmung, später wird dies ausgeweitet auf die Wahrnehmung eigener Gefühle und Vorstellungen sowie die Wahrnehmung der Umwelt. Führungskräfte benötigen Sensibilität auf verschiedenen Ebenen. Zum einen brauchen sie ein Bewusstsein für ihre eigenen Gefühle. Wer die eigenen Gefühle wahrnimmt und reflektiert, kann sich als Mensch in ein Geschehen einbringen und handelt authentisch. Dies ist besonders wichtig, wenn die Mitarbeitenden motiviert werden sollen, in der Organisation ihre Meinung einzubringen, um immer selbstständiger zu handeln. Wo Mitarbeitende ihre Führungskraft als emotionalen Menschen erleben, werden sie eher den Mut haben, sich auf einen Dialog auf Augenhöhe einzulassen, als wenn sie eine Person erleben, die scheinbar keine Gefühle kennt und nur funktional ihre Arbeit macht. Zum anderen braucht eine Führungskraft Sensibilität für die Gefühle und Stimmungen ihrer Mitarbeitenden, um situationsadäquat handeln zu können. Diese Sensibilität kann sie jedoch nur entwickeln, wenn sie ihre eigenen Gefühle und Stimmungen wahrnehmen kann. Darum ist es wichtig, dass sie immer wieder in die Selbstreflexion geht und sich gegebenenfalls auch Hilfe und Rückmeldung von außen holt. Eine Führungskraft hat aufgrund ihrer hierarchischen Stellung eine Vorbildfunktion und Machtposition. Umso wichtiger ist es, dass sie sich ihrer Gefühle bewusst ist und die ihrer*seiner Mitarbeitenden wahrnehmen kann. Dadurch kann sie dialogisch agieren, ohne die vorhandenen Rollen und Positionen außer Acht zu lassen.

Orientierung

Orientierung in der Rhythmik will dazu befähigen, sich des Zusammenspiels von Raum und Zeit bewusst zu werden und eine realistische Wahrnehmung der Umwelt zu entwickeln. Dabei geht es sowohl um die

Spannung zwischen innerlicher Wahrnehmung und äußerlicher Realität als auch um die Entwicklung von Raum- und Zeitvorstellungen in der Wirklichkeit. Dies ist notwendig, um sich selbst in der räumlich und zeitlich strukturierten Welt zurechtfinden, aber auch, um mit anderen Menschen zusammenleben und kommunizieren zu können.

Führungskräfte benötigen Orientierungsfähigkeit, um sowohl die eigene Zeit und Arbeit als auch die der Mitarbeitenden strukturieren zu können. Sie müssen in der Lage sein, Arbeitsan- und -überforderungen zu erkennen und mit einem sinnvollen Zeitmanagement entsprechend reagieren zu können. Dabei stehen sie unter einem besonderen Druck, da sie gleichzeitig die Effizienz der Organisation steigern sollen. Damit sie, zwischen diesen Polen stehend, eine angemessene Entscheidung treffen können, ist es wichtig, dass sie selbst immer wieder erleben, was schnelle und langsame Zeit, weite und enggesteckte Räume bedeuten. Dazu kann die Rhythmik einen Beitrag leisten.

Expressivität

Die Expressivität ist eine Weiterführung der Sensibilisierung. Geht es dort zunächst darum, die eigenen Gefühle wahrzunehmen, werden sie hier mit Hilfe des eigenen Körpers, der Musik oder anderer Gegenstände zum Ausdruck gebracht. Diese Ausdrucksfähigkeit ist notwendig, damit das Gegenüber die Gefühle erkennen und darauf reagieren kann.

Dies gilt auch im Kontext von Organisationen und schließt an die Ausführungen zur Sensibilisierung an: Wenn eine Führungskraft ihre Gefühle ausdrücken kann, kann sie von ihren Mitarbeitenden als emotionaler Mensch wahrgenommen werden. Dies wiederum ermutigt die Mitarbeitenden, sich auf einen dialogischen Prozess auf Augenhöhe einzulassen. Das Arbeiten mit der Expressivität will dazu befähigen, Ausdrucksformen für die eigenen Gefühle und Wahrnehmungen in einem geschützten Raum zu entdecken und zu erleben.

Flexibilität

Die bisher beschriebenen Ziele dienen vor allem der Entwicklung und Förderung der Selbstkompetenz. Flexibilität kennzeichnet den Übergang von der Selbst- zur Sozialkompetenz. Bei diesem Ziel geht es darum sich auf andere Menschen und deren Gefühle sowie auf sich immer wieder verändernde Situationen einzulassen, Spannungen auszuhalten und flexibel reagieren zu können. Für Führungskräfte ist diese Fähigkeit besonders wichtig. In ihrer Rolle als Mentor*innen, Moderator*innen oder Koordinator*innen ist es ihre Aufgabe, einen Rahmen zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden selbstständig und im Sinne der Dialogischen Managements handeln können. Gleichzeitig müssen sie die Mitarbeitenden immer wieder zu einem solchen Handeln motivieren und befähigen. Aus diesem Grund müssen Führungskräfte in der Lage sein, wechselnde Stimmungen in der Organisation wahrzunehmen und entsprechend zu (re)agieren. Die Fähigkeit zur Flexibilität kann ihnen dabei eine Hilfe sein.

Kommunikation und Interaktion

Kommunikations-, Dialog- und Teamfähigkeit sind elementare Sozialkompetenzen, die eine Führungskraft besitzen muss. Mit dem Erfahrungsziel Kommunikation und Interaktion unterstützt die Rhythmik den Erwerb und die Förderung dieser Kompetenzen. Die Beteiligten erfahren sich in der Zusammenarbeit mit anderen, sie erleben ihr eigenes Verhalten und das der anderen, nehmen wahr, wie

sie auf andere und diese auf sie wirken. Es geht darum, deutlich und erlebbar zu machen, was Kommunikation und Interaktion bewirken können. Führungskräften helfen diese Kompetenzen, dialogische Zusammenarbeit zu gestalten, in Konfliktfällen zu vermitteln und eine Reflexionsebene zu schaffen, auf der ein konstruktiver und fairer Umgang miteinander möglich ist.

Phantasie und Kreativität Zu Beginn des Beitrages wurde es bereits erwähnt: Die Lernende Organisation ist ein lebendiges Kunstwerk. Organisationen entstehen aus der Phantasie und Kreativität ihrer Mitglieder und verändern sich ständig. Phantasie und Kreativität ist zugleich das sechste und abschließende Erfahrungsziel der Rhythmik. Hier fließen die Erfahrungen der vorherigen Ziele zusammen, um diese in ein Gruppengeschehen einzubringen und gemeinsam neue Ideen, Spiele oder Konzepte zu entwickeln. Der Mensch, der sich zuvor mit sich selbst und seiner Umwelt auseinandergesetzt hat, erlebt sich nun als individueller Teil einer Gemeinschaft. Er erlebt das Geschehen zwischen den Polen Individualität und Kollektivität und lernt, mit seiner Kreativität dieses Spannungsverhältnis zu gestalten und in einem guten Sinn für alle Beteiligten nutzbar zu machen. Im Idealfall geschieht dies auch in Organisationen: Die Mitarbeitenden bringen sich mit ihrer Individualität und Kreativität in die Organisation ein und gestalten sie. Dazu brauchen sie jedoch die Motivation durch die Führungskräfte, denn diese entscheiden letztlich über die Kultur in der Organisation. Wollen sie die Kultur des Dialogischen Managements und der Stellvertretenden Führung etablieren, ist es wichtig, dass sie selbst erfahren, wie bereichernd kreatives Querdenken und phantasievolles Ideenentwickeln, wie hilfreich das gleichberechtigte Arbeiten in einer Gruppe und der konstruktive Dialog sind.

Verwendete Literatur

- Arnold, Rolf** (2009): Das Santiago-Prinzip. Systemische Führung im lernenden Unternehmen. Schneider: Hohengehren.
- Arnold, Rolf** (1995): Bildungs- und systemtheoretische Anmerkungen zum Organisationslernen. In: Arnold, Rolf/Weber, Hajo (Hrsg.): Weiterbildung und Organisation. Zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen (13-29). Erich Schmidt: Berlin.
- Frohne, Isabelle** (1992): Das Rhythmische Prinzip. Grundlagen, Formen und Realisationsbeispiele in Therapie und Pädagogik (3. Auflage). Eres: Lilienthal.
- Geißler, Harald** (2000): Organisationspädagogik. Vahlen: München.
- Geißler, Harald** (1992): Neue Qualitäten betrieblichen Lernens. Lang: Frankfurt am Main.
- Gerdiken, Ulrike** (2017): Emanzipation versus Optimierung? Über das spannungsreiche Verhältnis von Kultureller Bildung und Personalentwicklung. <https://www.kubi-online.de/artikel/emanzipation-versus-optimierung-ueber-spannungsreiche-verhaeltnis-kultureller-bildung> (letzter Zugriff am 25.03.2018)
- Jaques-Dalcroze, Emile** (1994): Rhythmik, Musik und Erziehung (Nachdruck von 1921, 2. Auflage). Kallmeyer'sche: Seelze
- Petersen, Jendrik** (2003): Dialogisches Management. Lang: Frankfurt am Main.
- Petersen, Jendrik/ Lehnhoff, André** (2000): Dialogische Personalentwicklung und Führung. In: Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (Hrsg.): Führung in der lernenden Organisation (151-173). Lang: Frankfurt am Main.
- Reinwand-Weiß, Vanessa-Isabelle** (2013): Künstlerische Bildung – Ästhetische Bildung – Kulturelle Bildung. <https://www.kubi-online.de/artikel/emanzipation-versus-optimierung-ueber-spannungsreiche-verhaeltnis-kultureller-bildung> (letzter Zugriff am 25.03.2018)
- Schaefer, Gudrun** (1992): Rhythmik als interpädagogisches Konzept. Waldkauz: Remscheid
- Steinmann, Brigitte** (2016): Rhythmik und Elementare Musikpädagogik – Ein historischer Abriss und eine kurze Betrachtung der heutigen Situation der beiden Fächer. <https://www.kubi-online.de/artikel/rhythmik-elementare-musikpaedagogik-historischer-abriss-kurze-betrachtung-heutigen-situation> (letzter Zugriff am 25.03.2018)

Anmerkungen

Hingewiesen sei auf die weiterführende Publikation von Ulrike Gerdiken [Zwischen Emanzipation und Optimierung](#), die 2017 im kopaed-Verlag erschien.

Zitieren

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

Ulrike Gerdiken (2018): Management mit Taktgefühl – Qualifizierung von Führungskräften durch ästhetische Bildung, dargestellt am Beispiel Rhythmisik. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE:

<https://www.kubi-online.de/artikel/management-taktgefuehl-qualifizierung-fuehrungskraeften-durch-aesthetische-bildung>

(letzter Zugriff am 30.05.2022)

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>