

### Mut in den Berufskulturen von Managern und Künstlern

Sandberg, Berit

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Sandberg, B. (2017). Mut in den Berufskulturen von Managern und Künstlern. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 17(27/28), 67-86. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-55281-8>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

**Terms of use:**

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# Mut in den Berufskulturen von Managern und Künstlern

*Courage in the professional cultures of managers and artists*

**Berit Sandberg**

Prof. Dr., Professorin für Public und Nonprofit-Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

## *Abstract (Deutsch)*

*Auf der Suche nach kreativen Impulsen macht die Wirtschaft immer öfter Anleihen in der Kunst und in innovationsbereiten Organisationen ist kreativer Mut eine willkommene Tugend. Der Beitrag stellt empirischen Studien zum Mut im Management sowie Ergebnisse einer eigenen Erhebung zur Bedeutung und zu den Voraussetzungen von kreativem Mut im künstlerischen Handeln vor. Die Befunde zeigen, dass Mut in der Berufskultur von Künstlern viel stärker verankert ist als in der von Managern. Arts-based Learning ist ein Ansatz, mit dem ermutigende künstlerische Haltungen und Werte in die Berufskultur von Managern integriert werden können.*

*Stichworte: Arts-based Learning, Berufskultur, Kreativität, Mut, Professionskultur*

## *Abstract (English)*

*Looking for creative impetus business is borrowing more and more from the arts. Creative courage is a most welcome virtue in organizations striving for innovation. This paper presents both empirical studies on courage in management and the results of an own survey on both the meaning and prerequisites of courage in artistic conduct. They show that courage is deeply rooted in the artistic, but not in the managerial professional culture. Arts-based learning might entrench those encouraging artistic attitudes and values in the professional culture of managers.*

*Keywords: Arts-based Learning, Courage, Creativity, Professional Culture*

„Ich bin davon überzeugt, dass Kunst als Motivation und Impulsgeber dienen und neue Denkanstöße ermöglichen kann. [...] Im übrigen glaube ich, dass Manager und Künstler wesensverwandt sind. Beide kennzeichnet die Fähigkeit zu Mut, Improvisation und visionärem Denken.“

(Julia Stoschek, Betriebswirtin, Gesellschafterin der Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG und Kunstsammlerin, 2015)

## 1. Problemstellung

Verfremden, Vervielfachen, Verknüpfen, Verschwimmen lassen – für einen Künstler sind das vertraute Arbeitstechniken. Für die Wirtschaft sind es ungewohnte Herausforderungen, die – kontexttypisch effizient – zum Begriff Dynaxität (Rieckmann 1992:17-39) verdichtet werden. Ebenso vereinfacht erscheint die (Er-) Lösung: Kreativität, die neue Schlüsselressource (Florida 2012/2002:xxiii).

So wird der Künstler zum Rollenmodell in einer Arbeitswelt, in der situatives Handeln erfolgreicher ist als determiniertes Verhalten (Brater et al. 2011:57f.). Wissensbasierten Organisationen dienen künstlerische Ensembleleistungen als Vorbild für dynamische Unternehmenskulturen und innovationsfreundliches Prozessdesign (Austin / Devin 2003). Leadership-Konzepte greifen mit Realitätssinn, visionärer Kraft und Inspirationsfähigkeit Handlungskompetenzen auf, die Künstlern zugeschrieben werden (Adler 2006:494-497, Hansen et al. 2007:549). Die Wirtschaftsethik macht auf der philosophischen Metaebene Anleihen in der Kunst, um Tugenden wie Loyalität und Mut zu reflektieren (Elm 2014:53-66).

Im Zusammenhang mit der Frage, wie Entscheider in Unternehmen angesichts zunehmender Unsicherheit zu innovativen und kreativen Lösungen gelangen und was sie dabei von Künstlern lernen können, ist vor allem der Aspekt Mut interessant. Die Tugendethik sieht Mut als das Vermögen, im Bewusstsein persönlicher Risiken und damit verbundener Ängste angemessen und richtig zu handeln (Peterson / Seligman 2004:199, Scarre 2010:21). Zu den

verschiedenen Erscheinungsformen von Mut gehören der Mut zu sozial verantwortlichem Handeln (sozialer bzw. moralischer Mut, d. h. Zivilcourage) (Sekerka / Bagozzi 2007:135), der Mut, sich einer Gefahr für Leib und Leben auszusetzen (physischer Mut), und der Mut, in der Konfrontation mit tiefen Ängsten seine psychische Stabilität zu gefährden (psychologischer Mut) (Putman 2004:1f.). In künstlerischer Arbeit neue Ausdrucksformen und Sichtweisen zu suchen, wurde als eigenständige Form von Mut beschrieben und mit dem Adjektiv „kreativ“ versehen (May 1994/1975:21f.).

Ohne Kreativität ist künstlerisches Handeln nicht denkbar und „Kreativität braucht Mut“ (Henri Matisse). Das macht kreativen Mut im betriebswirtschaftlichen Kontext zu einer erstrebenswerten Tugend im Umgang mit offenen, unstrukturierten Situationen, in denen herkömmliche Methoden und Lösungsansätze versagen (Horth / Palus 2003:12). In Unternehmen wird Mut vor allem den Entscheidern, also den Managern des Top, Middle und Lower Managements abverlangt, von denen jeder Zweite sagt, er fühle sich auf die zunehmende Unsicherheit in seinem Berufsalltag nicht vorbereitet (IBM 2010:19). Also wählen Manager bevorzugt tradierte Konzepte und Lösungswege („more of the same“), statt Neues zu wagen (LEAD 2015:7). Es scheint ihnen an kreativem Mut zu fehlen.

Der Transfer künstlerischer Haltungen wie kreativen Mutes in betriebswirtschaftliche Zusammenhänge ist also vielversprechend. Zugleich gilt er als problematisch, weil Kunst und Wirtschaft grundverschiedene Welten seien. Künstler und Unternehmensangehörige sprächen unterschiedliche Sprachen, heißt es (Ferro-Thomsen 2005:22, Schiuma 2011:226f.). Tatsächlich sind Kunst und Wirtschaft soziale Systeme mit unterschiedlichen Normen, Werten, Gewohnheiten, Interaktionsformen und kommunikativen Codes (Baecker 2005:124). Aber selbst bei einer Präzisierung der Gegenüberstellung auf Kollektive von Akteuren aus Kunst und Wirtschaft, die einander begegnen

und angeblich ihre kulturellen Differenzen nur mit großen Schwierigkeiten überbrücken können, bleibt das Dictum fragwürdig, weil es auf Stereotypen beruht und u. a. die Rolle von Künstlern als Akteure innerhalb der Kreativwirtschaft bzw. auf dem Kunstmarkt ignoriert. Abgesehen davon, dass auch noch nicht systematisch untersucht wurde, worin sich die mit diesen Systemen bzw. Kollektiven verbundenen Kulturen genau unterscheiden, ist die Vorstellung von divergenten, in sich homogenen Kulturen für eine nutzbringende Osmose von Haltungen und Handlungsmustern wenig hilfreich.

Hier führt das Konzept der Multikollektivität (Hansen 2011:157) weiter. Sowohl Künstler als auch Akteure aus der Wirtschaft gehören im Sinne dieses Ansatzes mehreren Kollektiven zugleich an, für die jeweils bestimmte Kulturen charakteristisch sind. Das Konzept der Multikollektivität erlaubt sowohl Künstlern als auch Managern, die als solche verschiedenen Berufsgruppen angehören, die Zugehörigkeit zu einer Gruppe der „kreativ Mutigen“. Es impliziert zugleich, dass es Managern möglich ist, sich kreativen Mut und damit einen Bestandteil einer fremden Berufskultur zumindest teilweise anzueignen, ohne selbst Zugang zu einem künstlerischen Beruf zu haben (Rathje 2014:40f.).

Die unscharfen Begriffe „Professions- und Berufskultur“ („professional culture“) (Herkenhoff / Heydenfeldt 2011:61) werden in der deutschsprachigen Literatur i.d.R. gleichgesetzt (z. B. Huck 2004:94), obwohl der Begriff „Profession“ enger gefasst ist als der Begriff „Beruf“ und mit Merkmalen wie akademischem Fachwissen und berufsständischen Verhaltenskodizes verbunden ist (ausführlich Veith 2002:22ff.). Professions- und Berufskultur bezeichnen organisationsübergreifende Einstellungen und Gewohnheiten, z. B. in Bezug auf mentale Modelle, Arbeitsroutinen und Fachsprache, die auf einen Berufsstand bezogen sind und durch eine vergleichbare Ausbildung und in verwandten Tätigkeitsfeldern erworben werden (Hansen 1995). *Schein*

(1996:236f.) verknüpft den Begriff der Berufskultur mit Tätigkeitsbereichen innerhalb von Organisationen („occupational culture“) und identifizierte neben der Kultur der Arbeiter und Angehörigen des Lower Managements („operators“), eine der Techniker („engineers“) und eine der Führungskräfte auf der Ebene des Middle und Top Managements („executives“), welche empirisch nachgewiesen ist (Hansen / Kahnweiler 1997).

Mut am Arbeitsplatz („workplace courage“), in Organisationen („organizational courage“) oder auch Mut im Management („executive courage“) sind Gegenstand eines bislang rudimentären wissenschaftlichen Diskurses, der nicht unter berufskulturellen Vorzeichen geführt wird (Hornstein 1986, Yasin et al. 1992:75-87, Srivastva / Cooperrider 1998, Hammer 2009, 2015, Kilmann et al. 2010, Vandekerckhove / Langenberg 2012). Einschlägige empirische Forschungsarbeiten zur Relevanz von Mut in Organisationen konzentrieren sich auf Mut im Sinne von sozialem Mut bzw. Zivilcourage („moral courage“) und untersuchen individuelles Handeln in ethisch problematischen oder krisenhaften Situationen (Seckerka / Bagozzi 2007, Kilmann et al. 2010, Hannah et al. 2011, Schilpzand et al. 2015).

Welche Rolle Mut in berufskulturellen Subkulturen im Allgemeinen und bei Managern bzw. Künstlern im Besonderen spielt, wurde in der Forschung bislang also noch nicht thematisiert. Ausgehend von der These, dass sich die Berufskulturen von Managern und Künstlern in Bezug auf die Tugend Mut unterscheiden, soll die vorliegende Untersuchung daher erhellen, welche inhaltliche Bedeutung und welchen Stellenwert Mut für diese Kollektive hat und welche Faktoren Mut begünstigen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf dem Künstlern zugeschriebenen kreativen Mut. Daran anknüpfend soll aufgezeigt werden, wie kreativer Mut durch kunstbasiertes interkulturelles Lernen in der Kultur nicht-künstlerischer Berufe, hier der von Managern, verankert werden kann.

## 2. Methodik

Weder Künstler (Bain 2005:34, Noonan / Gardner 2014:110) noch Manager (Barker 2010) sind Angehörige einer Profession, wie z. B. die der Ärzte, Richter und Wirtschaftsprüfer, die sich durch Kriterien wie fachliche Spezialisierung, reglementierte Ausbildungswege, Eintrittsbarrieren, eine besondere berufliche Legitimation und einen berufsbezogenen (ethischen) Verhaltenskodex von Semi-Professionen abgrenzen (Etzioni 1969, Koppetsch 2008:329, Langer / Schröer 2011:13).

Die Tätigkeit von Managern gehört zu den wissensbasierten Berufen, die an eine Organisation gebunden sind und daher keine eigenständige Profession herausbilden können. Managementaufgaben sind derart vielfältig und situationsbezogen, dass die Grenzen der Fachdisziplin unscharf sind und es keinen abgeschlossenen Wissenskanon gibt (Mintzberg 1975, Barker 2010:56). Das Berufsbild des Managers definiert sich insofern überwiegend funktional als Gesamtheit der üblichen Tätigkeiten zur Führung oder Verwaltung von Organisationen (Robbins / Coulter 2011:39), ist aber auch von einer i.d.R. kaufmännischen bzw. betriebswirtschaftlichen Ausbildung geprägt (Khurana 2007:5).

Das Berufsbild des Künstlers ist schwerer zu fassen, da es keine allgemeingültige Definition gibt. Der Status als professioneller Künstler ergibt sich aus der Konstruktion einer künstlerischen Identität, die u. a. auf beruflicher Qualifikation, Arbeitszeit und Reputation beruht (Frey / Pommerehne 1993:162, Bain 2005:34, Müller-Jentsch 2005:160). Als Abstraktionskollektiv (Hansen 2011:162) bzw. Berufsgruppe haben Künstler diese künstlerische Identität gemeinsam. Dass viele mehrere berufliche Identitäten haben, weil sie mit ihrer künstlerischen Arbeit kein hinreichendes Einkommen erzielen und einer weiteren Beschäftigung in einem anderen Beruf nachgehen (Bain 2005:42, Haak 2008), ist hier zu vernachlässigen.

Die wenigen Forschungsarbeiten, die die Berufskultur von Künstlern (Bain 2005, Müller-Jentsch 2005) bzw. Mana-

gern (Hansen / Kahnweiler 1997, Mohammed et al. 2008, Klopper-Kes et al. 2010, Herkenhoff / Heydenfeldt 2011) überhaupt thematisieren, klammern fast alle das Thema Mut und verwandte Aspekte aus. Die empirischen Studien von *Herkenhoff* und *Heydenfeldt* (2011) zu Vertriebsleitern und Buchhaltern sowie *Schmitz* (2015) zu Arbeitern und Lehrern beziehen sich auf das von *Hofstede* (2001/1980) entwickelte Modell der Kulturdimensionen, das ebenso einflussreich wie umstritten ist (s. dazu ausführlich *Schmitz* 2015). Eine der Dimensionen dieses Modells ist das Konstrukt Unsicherheitsvermeidung, mit den Variablen Regelorientierung, Stressempfinden und Beschäftigungsstabilität (*Hofstede* 2001/1980:53-55). *Herkenhoff* und *Heydenfeldt* vermuten, dass die Risikobereitschaft in kreativen Berufen stärker ausgeprägt ist (2011:68).

Der Aspekt der Unsicherheitsvermeidung verweist zwar auf das Thema Mut, spielt aber in psychologischen Modellen zur Erklärung von Mut überhaupt keine Rolle (*Sekerka / Bagozzi* 2007, *Schilpzand et al.* 2015). Diese umfassen u. a. individuelle und kollektive Normen und die soziale Identität als Faktoren, die einen Menschen im Sinne von *Zivildourage* mutig handeln lassen, beziehen dies jedoch entweder nicht explizit auf kulturelle Zusammenhänge (*Sekerka / Bagozzi* 2007) oder verweisen auf die Organisationskultur als moderierende Variable (*Schilpzand et al.* 2015:69, 73). Es gibt also noch keinen theoretisch fundierten Rahmen zur Untersuchung der Relevanz von Mut in Berufskulturen.

Die vorliegende Untersuchung greift daher auf empirische Studien zurück, die mit einer Ausnahme induktiv und qualitativ angelegt sind. In einem ersten Schritt wird Sekundärmaterial zum Thema Mut im Management ausgewertet. Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse einer eigenen Erhebung zu Mut im künstlerischen Handeln präsentiert.

Um die Haltungen von Managern herauszuarbeiten, werden im Folgenden drei Studien herangezogen, deren Fokus und Methodik hier kurz skizziert werden. *Hammers* Dissertation zu Mut

im Management beruht auf 26 narrativen Interviews mit Führungskräften (2009:193). *Shilpzand* et al. haben eine auf 94 Interviews beruhende Studie zu Mut am Arbeitsplatz vorgelegt, bei der die Critical Incident Technique angewendet wurde. Im Sample sind auch Führungskräfte vertreten (2015:56f.). Bei beiden Studien wurde darauf verzichtet, den Gesprächspartnern Definitionen von Mut vorzugeben, und bei beiden wurde das Interviewmaterial inhaltsanalytisch mit induktiver Kategorienbildung ausgewertet.

Die inhaltlich breiter angelegte Führungskräftebefragung, die die Wertekommission seit 2006 im Abstand von ein bis zwei Jahren durchführt, ist dagegen quantitativ angelegt. Für die aktuelle, nicht-repräsentative Studie wurden 240 Führungskräfte aller drei Managementebenen online zu ihren persönlichen Werten und ihrer Wahrnehmung von Werten in ihrem Unternehmen befragt (Wertekommission 2015:10, 12). Mut ist eines der abgefragten Items. Die Erhebung basiert auf dem zur Diagnose von Organisationskulturen entwickelten Competing Values Model (Cameron / Quinn 2006/ 1999).

Die Bestimmungsfaktoren und die Details künstlerischen Arbeitens werden in der Literatur recht präzise beschrieben (Barrett 1998, Brater et al. 2011:85ff.). Das Thema Mut wird in diesen und anderen Quellen jedoch nicht explizit angesprochen. Was Künstler unter Mut verstehen und was sie mutig macht, wurde daher zum Gegenstand einer eigenen explorativen empirischen Studie. Aufgrund des geringen theoretischen und empirischen Erkenntnisstandes wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, um das Problemfeld zunächst zu strukturieren und Hypothesen zu entwickeln (Barton / Lazarsfeld 1984 / 1955).

Zur Datenerhebung wurden problemzentrierte Interviews (Witzel 2000) mit 35 hauptberuflichen Künstlern geführt. Beim gezielten Sampling (Patton 1990) wurde versucht, verschiedene Kunstgattungen gleichermaßen zu berücksichtigen und unterschiedliche Arbeitssituationen zu erfassen (Einzel- vs.

Ensembleleistung). Gesprächspartner waren 16 bildende und elf darstellende Künstler (Malerei, Grafik, Bildhauerei, Fotografie, Architektur; Schauspiel, Regie, Tanz) sowie acht Musiker (Komposition, Interpretation in Vokal- und Instrumentalmusik). Der Interviewleitfaden beschränkte sich im Wesentlichen auf Fragen nach der Bedeutung von Mut in der eigenen künstlerischen Arbeit und nach Voraussetzungen für das als mutig empfundene jeweilige Verhalten. Den Gesprächspartnern wurde keine Definition von Mut präsentiert.

Die im Durchschnitt halbständigen Face-to-face-Interviews wurden auf Tonträger aufgezeichnet, vollständig transkribiert und von zwei Personen kodiert, um ein intersubjektiv-konsensuales Textverständnis zu gewährleisten. Das Material wurde einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse unterzogen, wobei das Kategoriensystem mangels einschlägiger Theoriekonzepte entlang der Daten, also induktiv entwickelt wurde (Mayring 2015:85-90).

### 3. Mut in der Berufskultur von Managern

Manager weisen Mut einen vergleichsweise geringen Stellenwert zu. Wird Mut im Sinne von „Bereitschaft, Neues zuzulassen und anzunehmen“, „Fehlerfreundlichkeit“ und der „Kraft zur Entscheidung und Veränderung“ definiert, so wie in der jüngsten Erhebung der Wertekommission, bezeichnen nur 2,5 % der befragten Führungskräfte Mut als den wichtigsten Wert (Single Choice). Damit hat Mut in einem Set von insgesamt 6 vorgegebenen Kernwerten die geringste Bedeutung. In der Studie von 2013 sagten 31 % der Manager – bei ähnlicher Rangfolge der Kernwerte mit Mut auf dem letzten Rang –, Mut habe für sie eine sehr große persönliche Bedeutung (Mehrfachantworten). Wie diese Kernwerte identifiziert wurden, ob sie wissenschaftlich validiert wurden und wie die Wertekommission zu dieser Begriffsbelegung kam, ist allerdings unklar (Wertekommission 2013:10, 2015:26f.).

*Hammer* stellt fest, dass der Begriff Mut im Berufsalltag von Managern nicht nur weitgehend irrelevant, sondern sogar negativ besetzt ist. Manager verorten Mut eher bei Unternehmern als in der eigenen Berufsgruppe (*Hammer* 2009:198-201). *Hammer* identifiziert im Wesentlichen vier Begriffsinhalte. Für Manager bedeutet Mut demnach, persönliche Risiken einzugehen – eine Interpretation, die psychologischen Begriffsdefinitionen entspricht. Eine weitere, und zwar durchgängige Assoziation ist die der Entscheidung bzw. des bewussten Handelns unter Unsicherheit. Ferner bringen Manager Mut mit Situationen in Verbindung, in denen eine Person eine Position vertritt, die von der Mehrheitsmeinung abweicht. Zu diesem Aspekt finden sich in den Interviewauszügen auch Bemerkungen wie „Grenzen überschreiten“. Der vierte Aspekt ist der „Mut zur Veränderung“, der allerdings auch der Kategorie „Umgang mit Unsicherheit“ zugeordnet werden könnte (*Hammer* 2009:203-207, 219f.).

Unter den insgesamt 18 „intersubjektiv geteilten Sinninhalte[n]“ (*Hammer* 2009:197) finden sich streng genommen keine weiteren Bedeutungen von Mut, dafür aber verschiedene Aspekte, die in psychologischen Prozessmodellen handlungsvorbereitend wirken (*Sekerka / Bagozzi* 2007), wie z. B. die bewusste Wahrnehmung der Situation, die Bereitschaft zu handeln und eine ausgeprägte Werteorientierung (*Hammer* 2009:204f., 207f., 211f.). Welche Werte dies sind, wird nicht präzisiert. Faktoren, die Mut im Management begünstigen, werden nicht gezielt herausgearbeitet, aber genannt. Es sind das Wissen, dass Fehler nicht sanktioniert werden, Handlungsfreiräume und andere organisationsbezogene Aspekte, wobei diese nicht als Ausprägungen von Kultur eingeordnet werden (*Hammer* 2009:222-230).

*Schilpzand* et al. identifizieren vier Bedeutungsinhalte von Mut am Arbeitsplatz, wobei nicht präzisiert wird, inwieweit sich diese Deutungen auf Aussagen von Managern beziehen. Mut zeigt sich als Bewältigung von Unsicherheit, als

das Hinterfragen von Autorität, als das Thematisieren von Fehlern und in Form eines Einsatzes für Menschen, die der Unterstützung bedürfen. Die erste Kategorie, Mut in Bezug auf Unsicherheit, bezieht sich darauf, in widersprüchlichen Situationen Entscheidungen zu treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Die zweite Kategorie umfasst Erscheinungsformen von Mut als Reaktion auf wahrgenommenen Machtmissbrauch von Führungspersonen, sei es in Form von Korruption, Fehlentscheidungen oder Mobbing. Eigene Fehler und Schwächen oder Irrtümer anderer organisationsintern oder gar gegenüber Kunden anzusprechen, fällt in die dritte Kategorie. Die vierte spricht das Handeln in Krisensituationen an, in denen sich Personen in einer Notlage befinden (*Schilpzand* et al. 2015:59-65).

Es sind drei Faktoren, die mutiges Verhalten am Arbeitsplatz begünstigen: 1. komparative Vorteile in Bezug auf eigene Fähigkeiten, formale Autorität oder andere Ressourcen; 2. soziale Identifikation wie die Einbindung in ein Team und 3. ein hoher Grad an wahrgenommener Autonomie, wobei der letztgenannte Aspekt auf die Organisationskultur oder die Kultur innerhalb einer Arbeitsgruppe verweist (*Schilpzand* et al. 2015:68-70).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Mut für Manager durchweg eine Reaktion auf eine herausfordernde Situation oder ein kritisches Ereignis ist. Die empirischen Befunde zeigen, dass Führungskräfte Situationen, die Mut erfordern, eher meiden. Sie bestätigen die These, dass Manager in ihrer Berufskultur von Innovationskraft, Devianz und Experimentierfreude tendenziell abgehalten werden (*DiMaggio / Sternberg* 1985:114, 120).

Keine der vorgestellten Studien war als Beitrag zur berufskulturellen Forschung angelegt. Kulturinterdependenzen vor allem mit der Ebene der Organisation sind also nicht auszuschließen. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass alle identifizierten Mut-Treiber nicht nur Bezüge zum Konzept der intrinsischen Motivation (*Hammer*

2009:209f., Schilpzand et al. 2015:71), sondern auch zum engeren oder weiteren organisationalen Umfeld aufweisen. Da davon auszugehen ist, dass die Berufskultur Einstellungen und Verhalten von Individuen stärker prägt als die Organisationskultur (Hansen 1995:61), lässt diese Beobachtung den Schluss zu, dass Mut in der Berufskultur von Managern nur schwach verankert ist.

## 4. Mut in der Berufskultur von Künstlern

### 4.1. Erscheinungsformen von Mut

#### 4.1.1. Mut als künstlerische Grundhaltung

Kreativer Mut offenbart sich in Kunstwerken, deren Vermittlung auf Widerstand trifft, weil sie von Zeitgenossen als unkonventionell, provokant oder gar skandalös empfunden werden (Thiel 2014:148). Allerdings deckt sich die Bewertung des Publikums in solchen Fällen nicht unbedingt mit der subjektiven Wahrnehmung des Urhebers, der seine Schöpfung oder Interpretation selbst gar nicht als mutig, sondern als völlig selbstverständlich empfindet.

Manche der interviewten Künstler bringen Mut mit den Rahmenbedingungen ihrer künstlerischen Existenz in Verbindung und thematisieren insbesondere finanzielle und soziale Unsicherheit. Sich dem auszusetzen ist aber objektiv betrachtet ebenso wenig eine Ausprägung von Mut wie das „Weitermachen“ im Sinne der Ausübung des gewählten Berufes oder das Arbeiten unter unangenehmen Bedingungen wie Zeitdruck. Mit solchen Aspekten ist vielmehr die Tugend der Tapferkeit angesprochen, also die Fähigkeit, eine belastende Situation trotz Rückschlägen und Enttäuschungen durchzustehen (Scarre 2010:83f.).

In Bezug auf die eigentliche künstlerische Arbeit erscheint Mut als das bewusste Verlassen der eigenen Komfortzone, also desjenigen Bereichs, der Individuen mentale Sicherheit gibt, weil ihr Verhalten gewohnten Mustern

folgt. Mut ist für Künstler überwiegend positiv konnotiert. Der Wille, sich ohne Rücksicht auf persönliche Verluste auszudrücken (Elm 2014:65), gilt als künstlerische Grundhaltung. Mut ist eine essenzielle Tugend:

*„Ohne Mut könnte ich in meiner Arbeit nichts tun.“ (Interview 3, Schauspieler/Regisseur)*

*„Ein Künstler kann nicht ohne Mut.“ (Interview 7, Geigerin)*

*„Ohne Mut kein Werk.“ (Interview 6, Fotografin)*

Mut kann Aktivität, aber auch eine Verweigerungshaltung begleiten. Die rationale Komponente, das Abwägen zwischen Handlungswille und Risiko, unterscheidet Mut von Übermut. Dementsprechend nutzen Künstler Mut teilweise ganz bewusst.

*„Mut ist ein wunderbares Instrument, wenn man nicht kopflos wird.“ (Interview 2, Opernsängerin)*

Anhand der Interviews wurden fünf zentrale Bedeutungen von Mut im künstlerischen Handeln identifiziert. Diese Kategorien sind nicht erschöpfend, erfassen aber diejenigen Aspekte, die jeweils von mindestens zwei Künstlern angesprochen wurden. In ihrer Gesamtheit zeigen sie, dass der kreative Mut im künstlerischen Handeln keine Reaktion auf problematisches Verhalten oder unerwartete Ereignisse ist, sondern eine proaktive Haltung. Außerdem spiegeln diese Deutungen von Mut nicht nur wesentliche Elemente künstlerischer Identität, sondern auch das in westlichen Kulturen vorherrschende, individualistische Verständnis von Kreativität, das den individuellen Ausdruck, das Neuartige und die persönliche Auseinandersetzung bzw. das Ringen mit dem Werk betont (Sawyer 2012:274).

#### 4.1.2. Mut zum Ausdruck – Sich offenbaren

Der künstlerische Ausdruck macht die Substanz eines Kunstwerks aus. Sein Innerstes nach außen zu kehren, sich vor Publikum zu offenbaren, sich selbst, seine Gefühle und die eigene Verletz-



lichkeit zu zeigen, ist in der Kunst eine Form von Mut.

*„Ich werde dieses Moment nie vergessen, als ich vor unbekanntem Leuten einen Teil meiner Seele preisgegeben habe. Dieses Moment bedeutet für mich Mut.“ (Interview 8, Gospelsänger)*

*„Man gibt mit seinen Kunstwerken immer sehr viel von sich selbst preis und wenn man mit den Bildern in einer Ausstellung an die Öffentlichkeit geht, braucht man Mut.“ (Interview 18, Malerin)*

Künstler verstehen unter Mut, sich dem Urteil anderer auszusetzen. Wenn sie sich selbst bzw. ihre Arbeit dem Publikum wie auch Kollegen präsentieren, können sie nie sicher sein, nicht auf Unverständnis oder Ablehnung zu stoßen.

#### 4.1.3. Mut zur Innovation – Neues wagen

Mut, sich auf etwas Neues einzulassen, ist in zwei Situationen gefragt: am Beginn eines neuen Werkes und – weitaus häufiger thematisiert – während des künstlerischen Arbeitsprozesses. Verhaltensmuster zu ändern, zu experimentieren oder eine Idee zu verfolgen und etwas radikal anderes zu tun als sonst heißt, sich in eine ungewohnte Situation zu begeben und das Ergebnis nicht mit Sicherheit vorhersehen zu können.

*„Mut ist, etwas zu machen, was man vorher noch nie gemacht hat.“ (Interview 1, Architekt)*

*„Mut haben, neue Dinge auszuprobieren.“ (Interview 35, Schauspieler)*

Neues entsteht in der Kunst weder in der Ausführung einer konkreten Vorstellung noch im Festhalten an Bewährtem. Sich bewusst von Schablonen und Routinen zu lösen, um Wiederholung zu vermeiden, empfinden Künstler als mutig.

*„Mut, an einer anderen Stelle zu atmen als man es normalerweise tut.“ (Interview 2, Opernsängerin)*

*„Aber es war doch gut gestern.‘ Also, was mal funktioniert hat: Die Versuchung, daran festzuhalten, ist so groß. Und da den Mut zu haben, einfach auch mal woanders zu gucken, auch mal aus einer*

*anderen Perspektive zu sehen.“ (Interview 3, Schauspieler/Regisseur)*

Neues kann auch bedeuten, sich technisch anders zu orientieren bzw. sich auf neue Materialien und Medien einzulassen, einen neuen künstlerischen Weg einzuschlagen oder gar sich selbst neu zu erfinden.

#### 4.1.4. Mut zum Limit – Grenzen ausloten

Künstler verbinden mit Mut auch das Wagnis, die eigenen mentalen, physischen und handwerklichen Grenzen auszuloten oder sie zu überschreiten und mit der Herausforderung über sich selbst hinauszuwachsen. Damit werden u. a. Einstellungen angesprochen, die hemmen und von neuen Erfahrungen abhalten.

*„Mut zu haben, auch an Grenzen zu gehen.“ (Interview 3, Schauspieler/Regisseur)*

*„Man muss über seine Grenzen, um etwas Neues zu schaffen.“ (Interview 26, Schauspieler)*

#### 4.1.5. Mut zum Nonkonformismus – Konventionen brechen

Sozialer Mut erscheint in Aussagen zu gesellschaftlichen Werten und Normen, die als Grenze erlebt werden. Mut bedeutet sich zu trauen, jenseits gesellschaftlicher Vorgaben künstlerisch zu arbeiten, Konventionen zu ignorieren, anders oder gar exzentrisch zu sein.

*„Ein mutiger Künstler lässt sich von bestehenden moralischen Normen und auch von den gesellschaftlichen Konventionen keine Grenzen für seine Arbeit setzen.“ (Interview 11, Komponist)*

Das meint zum einen die künstlerische Auseinandersetzung mit Tabu-Themen und zum anderen die Weigerung, sich der herrschenden Meinung, Moden oder Trends anzupassen. Mutig ist, wer gegen den Mainstream schwimmt.

*„Alle Situationen erfordern Mut, in denen man sich nicht gleichförmig mit der Masse mitbewegt oder eine andere Meinung vertritt.“ (Interview 17, Malerin/Fotografin)*

#### 4.1.6. Mut zur Authentizität – Bei sich bleiben

*„Ein Künstler muss immer selbstständig, eigenständig und authentisch bleiben. Wenn er das nicht mehr tut, wenn er sich anpasst, ist es vorbei.“ (Interview 16, Maler)*

Eine weitere Erscheinungsform von Mut ist Authentizität. Mutig ist, die eigene Position, das eigene Werk und/oder seine Existenz als Künstler zu vertreten und sich von diesem Standpunkt nicht abbringen zu lassen. Mutig ist zu tun, was man als Künstler für richtig hält, und zwar auch dann, wenn die erhoffte Resonanz von Kritik und Publikum ausbleibt oder ein Werk (persönliche) Angriffe provoziert. Kritisch ist Widerstand vor allem in Kooperationen, wenn Künstler sich gegen Akteure in der Kunstvermittlung wie Galeristen und Manager oder auch gegen Regisseure und Produzenten behaupten müssen.

*„Mut zu finden, [...] sich nicht zu einem Instrument des Regisseurs machen zu lassen.“ (Interview 2, Opernsängerin)*

*„Es ist auch Mut zu sagen: ‚Ich mache es nicht!‘, wenn ich der Überzeugung bin, das kann ich nicht, das will ich nicht.“ (Interview 22, Regisseur)*

Künstler erleben sich als mutig, wenn sie Angebote für Aufträge oder Engagements ablehnen, weil sie diese für sich als unpassend empfinden, oder sich gegen ein ungeliebtes fremdes Konzept wehren. Der Mut liegt in solchen Situationen aber offenbar weniger darin, die Erwartungen nicht zu erfüllen bzw. einer Autoritätsperson zu widersprechen, sondern darin, sich und seinen Idealen treu zu bleiben statt sich zu sehr verbiegen zu lassen.

### 4.2. Voraussetzungen für kreativen Mut

#### 4.2.1. Intrinsische Motivation zum Handlungsimpuls

In psychologischen Prozessmodellen wird mutiges Handeln in zwei Stufen zerlegt. Dem Wunsch zu handeln folgt die Entscheidung, ob und wie gehandelt wird (Sekerka / Bagozzi 2007:133f.). Der Handlungsimpuls beruht maßgeb-

lich auf den drei Hauptfaktoren intrinsischer Motivation: dem Bedürfnis nach Kompetenz, Autonomie und sozialer Eingebundenheit (Ryan / Deci 2000). Mutige Akteure vertrauen darauf, dass sie in der Lage sind, eine herausfordernde, aber kontrollierbare Situation zu bewältigen (Selbstwirksamkeit) (Sekerka / Bagozzi 2007:137).

Dementsprechend begründen Künstler Mut vor allem mit einem starken inneren Antrieb („Überzeugung“, „Traum“, „Leidenschaft“, „Lust“, „Spielfreude“ etc.), der mit dem Vertrauen in die eigenen (handwerklichen) Fähigkeiten und einem ausgeprägten Selbstwertgefühl („Selbstbewusstsein“, „Stolz“, „Selbstliebe“ etc.) einhergeht und sowohl durch die positive Resonanz des Umfeldes („Applaus“, „Feedback“, „Bestätigung“, „Rückmeldung“ etc.) als auch durch den erwarteten Einfluss auf andere verstärkt wird.

*„Es ist eine innere Überzeugtheit, eine nicht konfessionelle Religiosität [...], an seine Arbeit, an diese Ressource des eigenen Ichs zu glauben.“ (Interview 15, Maler)*

*„Ich hab' den Mut und verlasse mich auf mich selbst und mache das, setze das um. Das ist wichtig, dass man immer sich selbst vertraut und für sich selbst die Entscheidung trifft.“ (Interview 34, Regisseurin)*

*„Man muss sich Mut geben [...], um etwas zu erfinden, was das Publikum bereichert.“ (Interview 33, Pianist)*

Künstler agieren mutiger im oben beschriebenen Sinne, wenn andere relevante Akteure wie Mitspieler, Regisseure oder Dirigenten Handlungsspielraum gewähren, d. h. mit Respekt und Wertschätzung ihre eigene, subjektiv wahrgenommene Autonomie erhöhen.

*„Man kann immer nur so mutig sein, wie die Kollegen dich lassen oder wie die Chemie stimmt.“ (Interview 27, Schauspielerin)*

*„Mich ermutigt, [...] wenn mir 'ne Freiheit gelassen wird.“ (Interview 35, Schauspieler)*

Gruppennormen werden in psychologischen Prozessmodellen Auslöser für den

Handlungsimpuls genannt (Sekerka / Bagozzi 2007:140f.).

Wie gehandelt wird, die zweite Stufe, ergibt sich demzufolge aus Mechanismen bewusster und unbewusster Selbstregulation. Unbewusste Mechanismen sind automatisiert und beruhen auf einem verinnerlichten Set von Werten, die mit Persönlichkeitsmerkmalen verknüpft sind und als Leitlinien für das Handeln dienen (Sekerka / Bagozzi 2007:140f.).

*„Mut ist einfach da.“ (Interview 26, Schauspieler)*

Berufskulturelle Aspekte lassen sich an zwei Stellen in psychologische Prozessmodelle einordnen. Zum einen liefern sie Gruppennormen, die zu den Auslösern des Handlungsimpulses zählen. Zum anderen sind sie Teil der sozialen Identität der handelnden Individuen, die zusammen mit entscheidungsbezogenen Emotionen, die ebenfalls soziale Bezüge haben, die bewusste Selbstregulation bestimmen (Sekerka / Bagozzi 2007:138, 142). Aus den Aussagen der Interviewpartner kristallisieren sich Gemeinsamkeiten heraus, die tatsächlich auf der Ebene von Werten bzw. Gewohnheiten liegen und insofern als berufskulturelle Merkmale eingeordnet werden können. Es sind im Kern die folgenden fünf Werte.

#### 4.2.2. Wert 1: Werk vor Ego

*„Dass man seine Figur so liebt und sagt, diese Figur stelle ich jetzt mit aller Kraft und allem Mut dar.“ (Interview 27, Schauspieler)*

Künstler stellen sich mit ihren Fähigkeiten in den Dienst ihres künstlerischen Anliegens. Das Ich tritt zurück; das Werk steht im Vordergrund. Eine starke emotionale Bindung an das größere Ganze macht Künstler mutig.

*„Durch die Musik fühlen wir uns alle verbunden und ziehen meistens am gleichen Strang.“ (Interview 8, Gospelsänger)*

In einem Ensemble hält die gemeinsame Arbeit am Werk bzw. dessen Thema, Rhythmus o. ä. die Gruppe zusammen. Der Kontext schafft eine

Vertrauensbasis, in der sich die Akteure auf Risiken einlassen.

#### 4.2.3. Wert 2: Retrospektion statt Planung

*„Ich weiß [...] in meiner Arbeit nie vorher, was passiert. [...] Ich muss [...] eigentlich immer [...] was da gerade passiert umodeln und Lösungen für den Moment finden.“ (Interview 3, Schauspieler/Regisseur)*

Künstlerisches Handeln ist nicht nur ergebnis-, sondern auch prozessoffen. Künstler sind daran gewöhnt, in einer Situation, für die kein Ablaufplan existiert, schnelle, manchmal irreversible Entscheidungen zu treffen. Der nächste Schritt ergibt sich nicht aus dem sequentiellen Planen und Umsetzen, sondern aus der unmittelbaren Rückschau und der Interpretation des Moments. Bei Formen von Improvisation in der darstellenden Kunst ist dieser Zusammenhang von Wahrnehmung, Reaktion und Interaktion besonders ausgeprägt.

#### 4.2.4. Wert 3: Wechsel zwischen Regelbefolgung und Regelbruch

*„Da gibt es keine Regel, an der man sich festhalten muss. Da gibt es kein richtig oder falsch.“ (Interview 19, Malerin)*

*„Jeder Künstler muss mit diesen Regeln spielen.“ (Interview 33, Pianist)*

Künstler machen den organisierten Regelbruch zur Handlungsmaxime. Ihr spielerischer Umgang mit neuen Situationen und die Lust am Experiment vollziehen sich in einem bestimmten Rahmen. Als nicht verhandelbares, implizites Regelwerk gilt dieser Rahmen entweder für die betreffende Kunstform – z. B. in der Musik Tonleiter, Akkord und Harmonik – oder wird für eine konkrete künstlerische Aufgabenstellung ausdrücklich gesetzt. Er liefert das erforderliche Minimum an Struktur und bildet so die Basis für eine bewusste Variation erlernter Routinen. Loslassen zu dürfen macht mutig.

#### 4.2.5. Wert 4: Scheitern als Notwendigkeit

*„Weil du nur mutig sein kannst, wenn du gescheitert bist.“ (Interview 27, Schauspieler)*

*„Es ist normal zu scheitern und das muss man akzeptieren. [...] Ohne Scheitern kann ein Künstler nicht besser werden.“ (Interview 26, Schauspieler)*

Die Wahrscheinlichkeit, in ungeplanten Prozessen und jenseits von Routinen Fehler zu machen und womöglich an der Aufgabe zu scheitern, ist hoch. Manche Künstler blenden diese Gefahr aus, andere akzeptieren sowohl Krisensituationen als auch das endgültige Scheitern als notwendigen Teil ihres künstlerischen Entwicklungs- bzw. Schaffensprozesses und nehmen sie als Gelegenheit zu lernen an.

#### **4.2.6. Wert 5: Selbstreflexion gegen Bequemlichkeit**

*„In Momenten einer Schaffenspause wird mir oft bewusst, dass ich es mir etwas zu gemütlich mache und wenig Risiko eingebe. Aber genau diese Erkenntnis hilft mir dann bei der Motivation, etwas völlig Neues zu probieren.“ (Interview 11, Komponist)*

*„Als Künstler musst du ständig reflektieren über dich selber.“ (Interview 16, Maler)*

Erfahrene, ambitionierte Künstler vermeiden die Wiederholung bewährter Handlungsmuster. Sie begeben sich bewusst in herausfordernde Situationen, sind dabei aber in der Lage, ihre künstlerischen Fähigkeiten realistisch einzuschätzen. Grenzen des eigenen Könnens werden nicht als *ent-*, sondern im Gegenteil als *ermutigend* erlebt und zum Ausgangspunkt für Lernprozesse. Dabei spielt die Fähigkeit und Bereitschaft zur permanenten Selbstreflexion eine große Rolle.

## **5. Ermutigende kunstbasierte Lernarrangements**

### **5.1. Ästhetische Kompetenz als Lernziel**

Die folgenden Überlegungen gehen von der Annahme aus, dass die beschriebenen künstlerischen Haltungen und Werte, die Mut begünstigen, nicht allein auf Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen sind, sondern in einem Sozialisationsprozess erworben werden

und folglich (von Managern) eingeübt werden können (Shrivastava / Statler 2010:6, Ladkin, 2011:92).

Die Fähigkeit, in offenen und damit tendenziell bedrohlichen Situationen Muster zu erkennen und schöpferisch für sich zu nutzen, ist eine Ausprägung ästhetischer Kompetenz. Sie ermöglicht es, ein größeres Ganzes wahrzunehmen, den Balanceakt zwischen Regel und Regelbruch zu vollziehen und ohne Plan aus dem Moment heraus zu agieren. Als eine Metakompetenz umfasst ästhetische Kompetenz kognitive Fähigkeiten wie Wahrnehmung, Reflexion, Empathie, Kommunikation und Selbstregulation (Horth / Palus 2003:15, Shrivastava / Statler 2010:6). Das Adjektiv „ästhetisch“ beinhaltet dabei den Anspruch, dass das sinnlich Wahrnehmbare in der Berufskultur einen hohen Stellenwert hat und dass Wissen nicht nur auf Vernunft und Sprache basiert, sondern auch auf Imagination, Intuition und Emotion.

Menschen, die wie Künstler in der Lage sind, Strukturen wahrzunehmen, unverbundene Einzelteile neu miteinander zu verknüpfen und darin einen Sinnzusammenhang zu erkennen, gelangen zu einer holistischen Sicht. Verbunden mit prozeduralem Wissen kann diese andere, umfassendere Sicht auf die Realität die Dauer von Entscheidungsprozessen für oder wider eine Handlung auf Sekundenbruchteile reduzieren. Das „Gefahrenpotenzial“ einer Situation relativiert sich und der Handlungsimpuls gewinnt die Oberhand. Ästhetische Kompetenz befähigt Akteure dazu, sich in unsicheren Situationen auf offene Prozesse einzulassen.

### **5.2. Potenziale von Arts-based Learning**

Klassische Personalentwicklungsmaßnahmen bleiben in der Handlungslogik von Organisationen, offerieren fertige Lösungen und betonen das Training von Routinen (Romanowska et al. 2013:1004f.). Dagegen nutzen Ansätze, die an künstlerischer Arbeit anknüpfen und unter dem Begriff Arts-based Learning subsumiert werden (Nissley

2002:28, 2010:13), die Systemdifferenzen zwischen Kunst und Wirtschaft, und zwar auf der individuellen und/oder der organisationalen Ebene. Die Lernenden werden dabei in Situationen gebracht, in denen sie künstlerische Haltungen erfahren können. Durch die ästhetische Störung gewohnter Denkmuster schärfen Ansätze von Arts-based Learning auf spielerische Weise die Wahrnehmungsfähigkeit und provozieren die Auseinandersetzung mit fremden Wertestrukturen (John 2007:7, Barry / Meisiek 2010:1508), darunter potenziell auch solchen, die kreativen Mut begünstigen.

Obwohl Arts-based Learning in der Literatur bisher nicht als Ansatz interkulturellen Lernens thematisiert wird, lässt es sich im berufs-kulturellen Kontext durchaus so deuten. Schließlich geht es um ein Verständnis für und einen möglichst spannungsfreien Umgang mit einer anderen Subkultur (Hinner 2014:297f.), und darum, Haltungen und Gewohnheiten in das eigene Handlungsrepertoire aufzunehmen und später situationsadäquat abrufen zu können (Rathje 2014:54f.). Durch die Vermittlung ästhetischer Kompetenz sollen die kunstfernen Akteure, hier Manager, ihr Handlungsrepertoire erweitern.

Ansätze von Arts-based Learning, die organisations- und berufsbezogene Werte in Frage stellen und eine künstlerische Haltung vermitteln, basieren neben kunstpsychologischen Bezügen u. a. auf Ansätzen der System- und Lerntheorie. Sie beziehen ihre Legitimation aus einem theoretisch begründeten Wirkungszusammenhang, dem es allerdings noch an empirischer Evidenz mangelt (Styhre / Eriksson 2008). Anders als für den organisationalen Kontext (Berthoin Antal 2014:188) ist der pädagogische Wert von Arts-based Learning auf der individuellen Ebene jedoch belegt (Kerr / Lloyd 2008:497f.). Auch die wenigen Fallstudien, die den Aspekt Mut thematisieren, konstatieren eine positive Wirkung. Kunstbasierte Programme verbessern die Fähigkeit, offensiv auf vieldeutige Situationen zu reagieren, die eigene Komfortzone zu verlassen, konventionelle Verhaltens-

muster zu durchbrechen und offen für Neues zu sein (Buswick et al. 2004:20, Eriksson 2009:21, 23, Romanowska et al. 2013:1014).

### 5.3. Kunstbasierte Lernansätze

Arts-based Learning bietet ein breites Spektrum an Lernarrangements, die ermutigende Haltungen erfahrbar machen. Die Vielfalt ergibt sich zum einen aus den verschiedenen künstlerischen Ausdrucksformen und Techniken und zum anderen aus variantenreichen Methoden der Vermittlung. Wer die ultimative künstlerische „Mut-Übung“ erwartet, wird enttäuscht, denn eine vertiefte Auseinandersetzung mit künstlerischen Haltungen, die über kunsttherapeutische Kreativübungen hinausgeht, gelingt nur in individuellen Settings, die auf die konkrete Ausgangssituation einer Person oder Gruppe zugeschnitten sind. Wesentliche Ansätze sind Serious Play, kunstbasierte Intervention und Art Coaching.

Serious Play ist durch die Methode des Spielzeugherstellers LEGO A/S bekannt geworden, die das Grundprinzip in moderierten Workshops mit Hilfe von LEGO Bausteinen umsetzt. Serious Play bringt die Teilnehmer in eine strukturierte Spielsituation, in der sie auf bestimmte Ereignisse reagieren müssen. Das Setting ist experimentell, denn die Aktionen der Spieler führen zu keinem determinierten Ergebnis, sondern lassen sie beobachten, was geschieht. In einer sicheren Umgebung erfahren die Akteure, was sich aus welchen Impulsen entwickelt und welche Varianten sich aus einer Änderung der Spielregeln ergeben. So können sie im Spiel alternative Denk- und Handlungsmuster ausprobieren und gefahrlos Risiken eingehen (Jacobs / Statler 2005:51, Shrivastava / Statler 2010:6f.).

Kunstbasierte Interventionen sind eine originär künstlerische Form der freien, kritischen Auseinandersetzung mit Wirtschaftsthemen. In ihrer „domestizierten“ Variante gehören sie mittlerweile zum festen Repertoire der Personal- und Organisationsentwicklung. Sie

haben sich vor allem als Unternehmense-theater etabliert, erstrecken sich aber auf alle Kunstgattungen. In zweckgerichteten Interventionen durchlaufen Unternehmensangehörige einen von Künstlern angeleiteten schöpferischen Prozess (Biehl-Missal 2011:93-95). Die Intervention übersetzt eine Problemstellung des Unternehmens mit künstlerischen Methoden in eine Simulation, in der sich die Teilnehmer Handlungsnormen, Verhaltens- und Rollenmuster bewusstmachen. In der Intervention selbst geht es zunächst nur um Wahrnehmung. Im Idealfall löst die Störung im System einen kulturellen oder prozessualen Wandel aus (Fenkart 2014:108).

Art Coaching reichert Coaching-Verfahren mit Kunst an und lässt sich auch zur Entwicklung künstlerischer Haltungen nutzen. Manche Konzepte arbeiten mit Methoden, die auch in der künstlerischen Arbeit vorkommen, und integrieren über Selbstportraits und andere Formate die Gestaltung (Burow / Schmieling-Burow 2008:35), andere nutzen die intensive Bildbetrachtung, um Themen und Problemfelder zu bearbeiten (Nebelung et al. 2014:29-33). Die Störung individueller Haltungen und Glaubenssätze im Coaching-Prozess regt ebenso zur Reflektion an wie die eingehende Rezeption und Interpretation eines Kunstwerks. Übungen zur Selbst- und Fremdwahrnehmung sensibilisieren die Coachees für ihre persönlichen Handlungsimpulse (Burow / Schmieling-Burow 2008:35). Auch wenn das Training nicht als Einzelcoaching, sondern als kollegiales Coaching in einer Großgruppe angelegt ist, vollzieht sich die erwünschte Persönlichkeitsentwicklung in der Selbstreflexion (Claussen / Fitzek 2011, Graubner et al. 2012:407f., Johnson / Jahn 2014:22).

## 6. Fazit und Ausblick

Die vergleichende Analyse der Bedeutung von Mut hatte zum Ziel, diesbezügliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Berufskulturen von Managern und Künstlern herauszuarbeiten. Obwohl die Arbeitssituation von Künstlern i.d.R. wenig mit der von Managern gemein hat, teilen beide

Berufsgruppen zwei Interpretationen von Mut. Die eine ist die Deutung von Mut als Umgang mit Unsicherheit, was subjektiv neue Handlungsformen und Veränderung einschließt. Die andere ist Nonkonformismus bzw. das Abweichen von Mehrheitsmeinungen. Manager und Künstler bewerten Mut unterschiedlich. Für Manager ist Mut kein positiv besetzter Begriff. Sie reagieren auf kritische Situationen, die sie jedoch eher zu vermeiden suchen. Für Künstler ist Mut dagegen eine unabdingbare Voraussetzung für ihre Arbeit. Sie verlassen bewusst ihre Komfortzone und begeben sich proaktiv in Situationen von Unsicherheit.

Intrinsische Motivation ist eine psychologische Grundvoraussetzung für mutiges Handeln und zeigt sich zwangsläufig bei beiden Berufsgruppen als zentraler Handlungsimpuls. Künstler und Manager unterscheiden sich aber hinsichtlich der Faktoren, die Mut begünstigen. Bei Managern scheint Mut in der Berufskultur kaum verankert zu sein; mutiges Verhalten scheint eher von organisationskulturellen Faktoren beeinflusst. Künstler dagegen teilen ein Set berufskultureller Werte, wie Fehlerakzeptanz und Selbstreflexion, die bei Managern so nicht in Erscheinung treten.

Die nachgewiesenen positiven Wirkungen von Arts-based Learning auf die Einstellungen und das Verhalten der Lernenden lassen den Schluss zu, dass sich auf diese Weise auch Werte, die kreativen Mut begünstigen, in der Berufskultur von Managern verankern lassen. Allerdings besteht noch erheblicher Forschungsbedarf sowohl zu den Merkmalen der betrachteten Berufskulturen als auch zu den diesbezüglichen Wirkmechanismen von Arts-based Learning und nicht zuletzt zur Relevanz von Arts-based Learning im Kontext interkulturellen Erfahrungslernens (Arnold 2015).

Die vorliegende empirische Studie zur Bedeutung von Mut im künstlerischen Handeln setzt an der Berufsgruppe der Künstler an, ohne jedoch weiter zu differenzieren. Es ist beispielsweise davon auszugehen, dass die Mitglieder eines Symphonieorchesters beruflich

anders sozialisiert sind als Jazz-Musiker. Ferner dürften sich die Werte und Gewohnheiten bildender Künstler, die als Einzelkünstler arbeiten und deren berufliche Identität sich nicht über soziale Interaktion entwickelt (Bain 2005:25f.), von den Werten und Gewohnheiten darstellender Künstler oder Musiker unterscheiden, die in ein Ensemble oder in projektartige Strukturen eingebunden sind. Die vorliegende Analyse blendet aber mögliche Interdependenzen zwischen einer Berufskultur und einer Kultur am Arbeitsplatz aus. Dasselbe gilt im Übrigen für empirische Befunde zu Mut im Management; die herangezogenen Forschungsarbeiten vernachlässigen die Ebene der Organisationskultur bzw. unterscheiden nicht zwischen verschiedenen Kollektiven.

Die präsentierten Ergebnisse sind also für beide Berufsgruppen nicht nur quantitativ zu überprüfen, sondern auch vor dem Hintergrund anderer kollektiver Zusammenhänge zu reflektieren. Sind die beobachteten Einstellungen charakteristisch für die Berufsgruppe oder beruhen sie auf der Zugehörigkeit der (wenigen) Befragten zu anderen Kollektiven, wie z. B. einer Organisation? Eine solche Überprüfung wird allerdings durch die Tatsache erschwert, dass die Forschungsbeiträge zum Verhältnis von Berufs- und Organisationskultur (z. B. Bloor / Dawson 1994, Herkenhoff / Heydenfeldt 2011) den kollektiven Kulturbegriff ignorieren und somit zu kurz greifen.

Auch wenn die individuellen Lerneffekte von Arts-based Learning im Allgemeinen belegt sind, ist mit Bezug auf die Berufsgruppe der Manager grundsätzlich der Nachweis zu führen, dass diese sich Werte und Handlungsmuster, auf denen kreativer Mut beruht, auch jenseits künstlerischer Arbeitszusammenhänge aneignen können. Dazu sind zielgruppenspezifische Coaching-Konzepte zu entwickeln, die diese Tugend gezielt adressieren. Ähnliches gilt für Forschungsbedarf in Bezug auf die Berufsausbildung. Die Integration von Arts-based Learning in die akademische Ausbildung von Managern (Nissley 2002) steht noch am Anfang

und entsprechende Konzepte bedürfen der systematischen Evaluation.

Handlungsempfehlungen für mehr Mut im Management setzen bisher ausschließlich bei der Organisation bzw. der Organisationskultur an: „The fundamental issue organizations have to face [...] is the courage that is required to make effective use of questioning and imagining. [...] Courage comes from being strong enough to maintain that ability and freedom across all levels of the organization over the long run” (Srivastva / Saatçioğlu 1998:267).

Demnach animiert eine ermutigende Organisationskultur die Akteure zur Achtsamkeit. Sie trägt dazu bei, eine fragmentierte Wahrnehmung der Wirklichkeit zu überwinden, indem sie die ganzheitliche Wahrnehmung der Realität mit allen Sinnen fördert. Sie ist konsequent zukunftsorientiert, fördert prozessuales Denken und lässt die Verantwortlichen proaktiv und ergebnisoffen handeln. Dies impliziert nicht nur eine positive Fehlerkultur, sondern auch die permanente, kollektive Selbstreflexion der gesamten Organisation mit einem Diskurs über Normen und Routinen (Srivastva / Saatçioğlu 1998:260-267). Das ist nichts anderes als ästhetische Kompetenz im Organisationszusammenhang. Die Parallelen zu künstlerischen Arbeitsweisen und Haltungen sind offensichtlich.

Der Blick auf die Berufskultur und die diesbezüglichen interkulturellen Lernpotenziale ergänzen solche Ansätze zur Förderung von Mut in Organisationen. Der Manager, der in einem Motivationsseminar über glühende Kohlen läuft, fühlt sich für einen Moment wie ein Held, doch diese Mutprobe wird ihn vermutlich nicht dazu bringen, in seinem Berufsalltag neue Wege zu gehen. Kreativer Mut wächst aus einer persönlichen Berufung und mit der Leidenschaft für ein Anliegen. Darin können sich Manager und solche, die es werden wollen, von Künstlern inspirieren lassen. Sie können von ihnen lernen, gewohnte Handlungsmuster und Konventionen aufzugeben und sich in offenen Systemen zu bewegen. Aber im ernsthaften Spiel auf den Wert kunstba-

sierter Lernprozesse zu vertrauen, auch das braucht Mut.

## 7. Literatur

Adler, N. (2006): The Arts & Leadership. Now That We Can Do Anything, What Will We Do? *Academy of Management Leadership & Education* 5(4), S. 486-499.

Arnold, M. (2015): Über die Relevanz von Erfahrungen in der interkulturellen Trainingsforschung. Drei Verhältnisbestimmungen zwischen Trainingsforschung und Trainingspraxis. *Interculture Journal* 14(25), S. 11-28.

Austin, R. D. / Devin, L. (2003): *Artful Making*. What Managers Need to Know About How Artists Work. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Baecker, D. (2005): Etwas Theorie. In: Brellochs, M. / Schrat, H. (Hrsg.): *Raffinierter Überleben. Strategien in Kunst und Wirtschaft*. Berlin: Kulturverlag Kadmos, S. 122-131.

Bain, A. (2005): Constructing an artistic identity. *Work Employment Society* 19(1), S. 25-46.

Barker, R. (2010): The Big Idea – No, Management Is Not a Profession. *Harvard Business Review* 88(7/8), S. 52-60.

Barrett, F. J. (1998): Coda Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations. Implications for Organizational Learning. *Organization Science* 9(5), S. 605-622.

Barry, D. / Meisiek, S. (2010): Seeing More and Seeing Differently. Sensemaking, Mindfulness and the Workarts. *Organization Studies* 31(11), S. 1505-1530.

Barton, A. H. / Lazarsfeld, P. F. (1984/1955): Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In: Hopf, C. / Weingarten, E. (Hrsg.): *Qualitative Sozialforschung*, 2. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, 41-89, zugl.: Some Functions of Qualitative Analysis in Social Research. *Frankfurter Beiträge zur Soziologie I*. Frankfurt a. M.: Europäische Verlagsanstalt, S. 321-361.

Berthoin Antal, A. (2014): When Arts Enter Organizational Spaces. Implications for Organisational Learning. In: *Berthoin Antal, A. / Meusbürger, P. / Suarsana, L. (Eds.): Learning Organizations. The Impor-*

*tance of Place for Organizational Learning*. Dordrecht: Springer, S. 177-201.

Bertram, U. (2012): Ein Muster für die Zukunft. In: Bertram, U. (Hrsg.): *Kunst fördert Wirtschaft. Zur Innovationskraft des künstlerischen Denkens*. Bielefeld: transcript, S. 33-44.

Biehl-Missal, B. (2011): *Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen*. Wiesbaden: Gabler.

Bloor, G. / Dawson, P. (1994): Understanding Professional Culture in Organizational Context. *Organization Studies* 15(2), S. 275-295.

Brater, M. / Freygart, S. / Rahmann, E. / Raine, M. (2011): *Kunst als Handeln – Handeln als Kunst. Was die Arbeitswelt und Berufsbildung von Künstlern lernen können*. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Burow, O.-A. / Schmieling-Burow, C. (2008): Art-Coaching. Ein neuer Weg zur Erschließung der „inner vision“ und ungenutzter kreativer Potenziale. *Zeitschrift für Gestaltpädagogik* 19(1), S. 35-43.

Buswick, T. / Creamer, A. / Pinard, M. (2004): *(Re)Educating for Leadership. How the Arts Can Improve Business*. URL: [http://www.aacorn.net/members\\_all/buswick\\_red/ReEducating\\_for\\_Leadership.pdf](http://www.aacorn.net/members_all/buswick_red/ReEducating_for_Leadership.pdf) [Zugriff am 30.12.2015].

Cameron, K. S. / Quinn, R. E. (2006/1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Model*. 2nd ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Claussen, J. / Fitzek, H. (2011): Kunst-Coaching. Ein kreatives Instrument der psychologischen Gründungsberatung. In: Müller, K.-D. / Diensberg, C. (Hrsg.): *Methoden und Qualität in Gründungslehre, Gründungscoaching und Gründungsberatung. Interventionen und Innovationen*. Lohmar/Köln: J. Eul, S. 163-172.

DiMaggio, P. / Sternberg, K. (1985): Why do some theatres innovate more than others? An empirical analysis. *Poetics* 14(1-2), S. 107-122.

Elm, D. R. (2014): The Artist and the Ethicist. Character and Process. In: Koehn, D. / Elm, D. R. (Hrsg.): *Aesthetics and Business Ethics*. Dordrecht: Springer, S. 53-66.



- Eriksson, M. (2009): *Expanding Your Comfort Zone. The Effects of Artistic and Cultural Intervention on the Workplace*. URL: [http://issuu.com/tillt/docs/expanding\\_your\\_comfort\\_zone](http://issuu.com/tillt/docs/expanding_your_comfort_zone) [Zugriff am 30.12.2015].
- Etzioni, Ami. (1969): *The Semi-Professions and their Organization. Teachers, Nurses, Social Workers*. New York, NY: Free Press.
- Fenkart, S. (2014): Künstlerische Irritationen in Unternehmen. Einsatzmöglichkeiten, Wirkungsvielfältigkeiten und Anregungspotenziale. *momentum Quarterly* 3(2), S. 107-124.
- Ferro-Thomsen, M. (2005): *Organisational Art. A Study of Art at Work in Organisations*. Copenhagen: Videnskabsbutikken.
- Florida, R. (2012/2002): *The Rise of the Creative Class, Revisited*. New York: Basic Books.
- Frey, B. / Pommerehne, W. (1993): *Musen und Märkte. Ansätze einer Ökonomik der Kunst*. München: Vahlen.
- Graubner, E. / Laser, K. / Schoppe, G. / Zügge, P. (2012): Kunstcoaching als Zugang zur verbesserten Selbstreflexion. In: Reinhardt, R. (Hrsg.): *Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg*. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 407-413.
- Haak, C. (2008): *Wirtschaftliche und soziale Risiken auf den Arbeitsmärkten von Künstlern*. Wiesbaden: VS.
- Hammer, D. (2009): *Mut im Management. Eine konstruktivistische Beobachtung der Relevanz für Führung und Organisationen*. Hamburg: Dr. Kovač.
- Hammer, D. (2015): Mut im Management. Grundlagen für Führung und Organisation. *Zeitschrift Führung + Organisation* 84(6), S. 384-389.
- Hannah, S. T. / Avolio, B. J. / Walumbwa, F. O. (2001): Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly* 21(4), S. 555-578.
- Hansen, C. D. (1995). Occupational Cultures. Whose Frame Are We Using? *The Journal for Quality and Participation* 18(3), S. 60-67.
- Hansen, C. D. / Kahnweiler, W. M. (1997): Executive Managers. Cultural Expectations through Stories about Work. *Journal of Applied Management Studies* 6(2), S. 117-138.
- Hansen, H. / Ropo, A. / Sauer, E. (2007): Aesthetic Leadership. *The Leadership Quarterly* 18(6), S. 544-560.
- Hansen, K. (2011): *Kultur und Kulturwissenschaft*. 4. vollst. überarb. Aufl., Tübingen: A. Francke.
- Herkenhoff, L. M. / Heydenfeldt, J. A. (2011): A Correlational Study of Professional Culture and Intraorganizational Conflict. *The International Journal of Management and Business* 2(1), S. 61-82.
- Hinner, M. B. (2014): Perceiving Intercultural Competence in a Business Context. In: Dai, X. / Chen, G.-M. (Eds.): *Intercultural Communication Competence. Conceptualization and its Development in Cultural Contexts and Interactions*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, S. 293-314.
- Hofstede, G. (2001/1980): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hornstein, H. A. (1986): *Managerial Courage. Revitalizing Your Company Without Sacrificing Your Job*. New York: John Wiley & Sons.
- Horth, D. M. / Palus, C. J. (2003): Navigating Complex Challenges. Creative Competencies for Contemporary Leadership. *De Montfort Business Mastery Series* 2(1), S. 12-18.
- Huck, S. (2004): *Public Relations ohne Grenzen? Eine explorative Analyse der Beziehung zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen*. Wiesbaden: VS.
- IBM (2010): *Capitalizing on Complexity. Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. Somers, NY: IBM Global Business Services, URL: <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&htmlfid=GBE03297USEN> [Zugriff am 30.12.2015].
- Jacobs, C. D. / Statler, M. (2005): Strategy Creation as Serious Play. In: Floyd, S. W. / Roos, J. / Jacobs, C. D. / Kellermanns, F. W. (Eds.): *Innovating Strategy Processes*. Oxford: Wiley-Blackwell, S. 47-55.

- John, R. (2007): Erweiterte Erkenntnisfähigkeit durch Kulturelle Kontextualisierung. Der Künstler als Coach und Consultant in Unternehmen. In: Tomaschek, N. (Hrsg.): *Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen*. Heidelberg: Carl-Auer, S. 317-334, zit. nach URL: [http://artrelated.net/ruediger\\_john/Erweiterte-Erkenntnisfaehigkeit.pdf](http://artrelated.net/ruediger_john/Erweiterte-Erkenntnisfaehigkeit.pdf) [Zugriff am 30.12.2015].
- Johnson, B. / Jahn, H. (2014): Kunst in Veränderungsprozessen. *Coaching Magazin*, o. Jg. (2), S. 21-25.
- Kerr, C. / Lloyd, C. (2008): Pedagogical Learnings for Management Education. Developing Creativity and Innovation. *Journal of Management & Organization* 14(5), S. 486-503.
- Khurana, R. (2007): *From Higher Aims to Hired Hands. The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Killman, R. H. / O'Hara, L. A. / Strauss, J. P. (2010): Developing and Validating a Quantitative Measure of Organizational Courage. *Journal of Business and Psychology* 25(1), S. 15-23.
- Klopper-Kes, H. A. / Siesling, S. / Meerdink, N. / Wilderom, C. P. / van Harten, W. H. (2010): Quantifying culture gaps between physicians and managers in Dutch hospitals. A survey. *BMC Health Services Research* (10/86), DOI: <http://doi.org/10.1186/1472-6963-10-86>.
- Koppetsch, C. (2008): Der Markt der Ideen. Neue Wege der Professionalisierung am Beispiel der Kultur- und Medienberufe. *Soziale Welt* 59(4), S. 327-350.
- Ladkin, D. (2011): The Art of 'Perceiving Correctly'. What Artists Can Teach Us About Moral Perception. *Tamara* 9(3/4), S. 91-101.
- Langer, A. / Schröer, A. (2011): Professionalisierung im Nonprofit-Management. In: dies. (Hrsg.): *Professionalisierung im Nonprofit-Management*. Wiesbaden: Springer, S. 9-31.
- (LEAD) Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy (2015): *More of the Same? Wie Führungskräfte mit wachsender Unsicherheit umgehen*. Berlin. URL: <http://www.le-ad.de/de/Research-Discourse/moreofthesame.htm> [Zugriff am 27.12.2015].
- May, R. (1994/1975): *The Courage to Create*. New York, NY: W.W. Norton.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12. überarb. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz.
- Mintzberg, H. (1975): The Manager's Job. Folklore and Fact. *Harvard Business Review* 53(4), S. 49-61.
- Mohammed, U. K. / White, G. RT / Prabhakar, G. P. (2008): Culture and Conflict Management Style of International Project Managers. *International Journal of Business and Management* 3(5), S. 3-11.
- Müller-Jentsch, W. (2005): Künstler und Künstlergruppen. Soziologische Ansichten einer prekären Profession. *Berliner Journal für Soziologie* 15(2), S. 159-177.
- Nebelung, M. / Reckhenrich, J. / Winkels, P. (2014): Coaching vor Kunst. *Coaching Magazin* o. Jg. (4), S. 29-33.
- Nissley, N. (2002): Arts-Based Learning in Management Education. In: Wankel, C. / DeFilippi, R. (Eds.): *Rethinking Management Education for the 21st Century*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, S. 27-61.
- Nissley, N. (2010): Arts-based Learning at Work. Economic Downturns, Innovation Upturns, and the Eminent Practicality of Arts in Business. *Journal of Business Strategy* 31(4), S. 8-20.
- Noonan, J. / Gardner, H. (2014): Creative Artists and Creative Scientists. Where Does the Buck Stop? In: Moran, S. / Cropley, D. / Kaufman, J. C. (Eds.): *The Ethics of Creativity*. New York, NY: Palgrave Macmillan, S. 92-115.
- Patton, M. Q. (1990): *Qualitative Sampling and Research Methods*. 2. Aufl., London: Sage.
- Peterson, C. / Seligman, M. E. P. (2004): *Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification*. New York, NY: Oxford University Press.
- Putman, D. (2014): *Psychological Courage*. Lanham, MD: University Press.
- Rathje, S. (2014): Multikollektivität. Schlüsselbegriff der modernen Kultur-

- wissenschaften. In: Wolting, S. (Hrsg.): *Kultur und Kollektiv. Festschrift für Klaus P. Hansen*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag, S. 39-59.
- Rieckmann, H. (1992): Dynaxibility – oder wie „systemisches“ Management in der Praxis funktionieren kann ... In: Henning, K. / Harendt, B. (Hrsg.): *Methodik und Praxis der Komplexitätsbewältigung*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 17-39.
- Robbins, S. P. / Coulter, M. (2011): *Management*. 12. ed., Englewood Cliffs: Pearson.
- Romanowska, J. / Larsson, G. / Theorell, T. (2013): Effects on leaders of an art-based leadership intervention. *Journal of Management Development* 32(9), S. 1004-1022.
- Ryan, R. M. / Deci, E. L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55(1), S. 68-78.
- Sawyer, R. K. (2012): *Explaining Creativity. The Science of Human Innovation*. 2nd ed., Oxford: Oxford University Press.
- Scarre, G. (2010): *On Courage*. London: Routledge.
- Schein, E. H. (1996). Culture. The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly* 41(2), S. 229-240.
- Schilpzand, P. / Hekman, D. R. / Mitchell, T. R. (2015): An Inductively Generated Typology and Process Model of Workplace Courage. *Organization Science* 26(1), S. 52-77.
- Schiama, G. (2011): *The Value of Arts for Business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sekerka, L. E. / Bagozzi, R. P. (2007): Moral Courage in the Workplace. Moving To and From the Desire and Decision to Act. *Business Ethics* 16(2), S. 132-149.
- Shrivastava, P. / Statler, M. (2010): *L'Esthétique des Systèmes Résilients. Télescope* 16(2), 115-130, zit. nach dies.: Aesthetics of Resilient Systems. URL: [http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Englishpapers/volume16/vol-16-2-paul\\_shrivastava.pdf](http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Englishpapers/volume16/vol-16-2-paul_shrivastava.pdf) [Zugriff am 30.12.2015].
- Srivastva, S. / Cooperrider, D. L. (Hrsg.) (1998): *Organizational Wisdom and Executive Courage*. San Francisco, CA: New Lexington Press.
- Srivastva, S. / Saatçioğlu, A. (1998): An Epilogue. An Invitation to Future Dialogue. In: Srivastva, S. / Cooperrider, D. L. (Eds.): *Organizational Wisdom and Executive Courage*. San Francisco, CA: New Lexington Press, S. 254-283.
- Stoschek, J. (2015): Die Kunst der Zeit (Interview Alfons Kaiser). *FAZ online* vom 25.12.2015. URL: [http://www.faz.net/aktuell/stil/mode-design/interview-mit-julia-stoschek-ueber-medienkunst-13929222.html?printPageArticle=true#pageIndex\\_2](http://www.faz.net/aktuell/stil/mode-design/interview-mit-julia-stoschek-ueber-medienkunst-13929222.html?printPageArticle=true#pageIndex_2) [Zugriff am 30.12.2015].
- Styhre, A. / Eriksson, M. (2008): Bring in the Arts and Get the Creativity for Free. A Study of the Artists in Residence Project. *Creativity and Innovation Management* 17(1), S. 47-57.
- Thiel, D. (2014): Vom Mut in der Kunst. Künstler als Aufklärer. In: Wenz, G. (Hrsg.): *Existenzangst und Mut zum Sein*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 145-159.
- Tröndle, M. (2005): Das Orchester als Organisation. Exzellenz und Kultur. In: Meynhardt, T. / Brunner, E. J. (Hrsg.): *Selbstorganisation managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation*. Münster et al.: Waxmann, S. 153-169.
- Vandekerckhove, W. / Langenberg, S. (2012): Can We Organize Courage? Implications of Foucault's Parrhesia. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 17(2), S. 35-44.
- Veith, A. (2002): *Professionelles Handeln als Mittel zur Bewältigung des Theorie-Praxis-Problems in der Krankenpflege*. Diss. Univ. Erlangen-Nürnberg. URL: <https://opus4.kobv.de/opus4-fau/files/17/dissertation.pdf> [Zugriff am 29.12.2015].
- Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. (2013): *Führungskräftebefragung 2013*. Bonn. URL: [http://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2015/03/Fuehrungskraeftebefragung\\_2013.pdf](http://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2015/03/Fuehrungskraeftebefragung_2013.pdf) [Zugriff am 30.12.2015].
- Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. (2015): *Führungskräftebefragung 2015*. Bonn. URL: [http://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2015/08/Wertekommission\\_Studie\\_2015.pdf](http://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2015/08/Wertekommission_Studie_2015.pdf) [Zugriff am 30.12.2015].

Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung* 1(1). URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/%201132/2519> [Zugriff am 30.12.2015].

Yasin, M. M. / Green, R. F. / Zimmerer, T. (1992): Executive Courage Across Cultures. An Organizational Perspective. *International Journal of Commerce and Management* 2(1/2), S. 75-87.

