

ELISABETH OBERREITER, MICHAEL AUINGER und MANUELA REICHERT definieren Kunsträume als Performancetreiber.

Vorhang auf!

Personen in Führungsrollen navigieren in einer Welt, die sich zunehmend jeder kausalen Logik entzieht. Ein Wandel von Managing Complexity hin zum Umgang mit Widersprüchlichkeiten, Brüchen und rein rational schwer fassbaren Entwicklungen. Wie bleibt man handlungsfähig in einem Kontext von Unsicherheit und Nicht-Linearität – bei gleichzeitig wachsendem Druck? Mit dieser Realität hadern die “Problem-Löser”. Anstatt Paradoxien (Spannungen, die sich dauerhaft nicht auflösen lassen) zu umschiffen, müssen sie diese nun gestalten.

Organisationen sind schon immer von Widersprüchen geprägt. Stabilität und Wandel, Effizienz und Innovation, Führung und Selbstverantwortung sind zwei Seiten derselben Medaille. Und dennoch versuchen wir, diese Spannungen zu „lösen“ – durch Klarheit herstellen, Eindeutigkeit erzeugen, Komplexität reduzieren. Das Resultat? Oft enttäuschte Erwartungen, Überforderung und eine Loskoppelung von Umweltdynamiken. Auflösung und Optimierung gelingen nie ganz, weil die Spannung selbst einen Wert in sich trägt. Weiterentwicklung beginnt dann dort, wo Widersprüche nicht mehr als Störungen betrachtet, sondern als Realitäten bewusst gehalten und gestaltet werden.

Wir brauchen Führung, die sich und ihre Rolle selbst hinterfragt. Wahrnehmungserweiterung statt Entscheidung, Spannung statt Auflösung. Dafür fehlen im Druck des organisationalen Alltags aber oft die Räume. Der Takt ist hoch, die Themen sind dicht, die Erwartungen drängen. Reflexion wird verschoben, Dialog verkürzt, Unsicherheit überspielt. Was bleibt, ist Funktionieren – doch wie lange noch?

Wozu Kunsträume?

Kunst hat die gesellschaftliche Funktion, die Welt kontingent erfahrbar zu machen – sie ist das einzige soziale System, das Wahrnehmungen kommunizierbar machen kann und schafft dies über Werke[1].

Durch Kunst wird das Funktionieren unterbrochen, weil sie die Ebene von Kommunikation und Verstehen durch Spüren durchbricht[2]. Räume, in denen sich Menschen – statt in gewohnten Rollen, Funktionen oder Hierarchien – über verkörperte Wahrnehmung begegnen. Diese Räume sind nicht beliebig, sondern bewusst gestaltet: durch Umgebung, durch Materialien, durch Klang, durch Stille. Sie wirken, weil sie etwas ermöglichen, das im Alltag selten geworden ist – echtes Innehalten, Hineinspüren, das spielerische Ausprobieren alternativer Realitäten. Neue Möglichkeiten entstehen, wenn wir lernen unerwartete Dinge anzunehmen.

Kunsträume erzeugen eine Distanz zum Gewohnten, die nicht trennt, sondern den Blick weitet. Zusammenhänge werden (anders) sichtbar. Und oft zeigt sich genau dort das, was im Alltag übersehen wird: die leisen Spannungen, die unausgesprochenen Erwartungen, die Tabus. Kunsträume bringen diese Themen nicht durch Analyse an die Oberfläche, sondern machen sie durch Erfahrung spürbar und damit erst wirklich begreifbar.

Menschen beginnen dann, Dinge, die sie zuvor vielleicht nur gedacht haben, offen zu benennen. Nicht, weil sie dazu aufgefordert werden, sondern weil der neue Wahrnehmungsraum dazu einlädt. Kunst wirkt wie eine gemeinsame Sprache, die keiner vollständig beherrscht und die gerade deshalb Verbindung stiftet. Ohne Expertentum im klassischen Sinne gibt es kein Richtig und Falsch; dadurch entstehen Augenhöhe und gemeinsames Gestalten. Und Augenhöhe verändert Machtdynamiken. Hierarchien treten in den Hintergrund, Perspektiven werden vielfältiger. Plötzlich wird möglich, was vorher blockiert war: echte Resonanz. Führungsrollen hören anders hin. Teams erleben sich neu. Organisationen beginnen, sich in Differenz zum Status Quo fortzuschreiben.

Im KI-Zeitalter bekommt diese Qualität eine dringende Bedeutung. Denn während Technologie immer leistungsfähiger wird, wächst gleichzeitig die Gefahr, den Menschen im ökonomischen und gesellschaftlichen System aus dem Blick zu verlieren. Viele Initiativen rund um künstliche Intelligenz und datenbasierte Steuerung zeigen genau dieses Muster: Die Technologie funktioniert, aber nicht die Organisation im gleichen Maß. Prozesse werden eingeführt, ohne dass klar ist, wie sie in bestehende Zusammenhänge eingebettet sind. Entscheidungen werden beschleunigt, ohne dass sie dadurch besser werden. Daten werden mehr, die Orientierung sinkt.
Es ist ein häufiger Irrglaube, dass Klarheit aus Information erwächst. Klarheit entsteht nicht durch mehr Daten, sondern durch Bedeutung. Und Bedeutung manifestiert sich immer im sozialen Prozess durch kollektive Entscheidungen – im Austausch, im gemeinsamen Verstehen und Gestalten von Machtstrukturen als Basis künftiger Entscheidungsprozesse.

Kunst ist seit Jahrtausenden eine zentrale Kulturtechnik, um Bedeutung auszuverhandeln. Sie schafft Räume, in denen Fragen gestellt werden dürfen, bevor Antworten erwartet werden. Räume, in denen Menschen wieder in Kontakt kommen – mit sich selbst, mit anderen und mit dem, was sie gemeinsam gestalten wollen. In einer Welt, die zunehmend automatisiert und fragmentiert ist, werden analoge Erfahrungsräume zu einer zentralen Ressource kollektiven Sense-Makings.

Die Funktion von Führung in diesen Räumen ist dann weniger das Entscheiden, sondern das Ermöglichen resonanter Wahrnehmung. Spüren, welche Raumqualität es wann braucht. Spüren, was zwischen Menschen passiert. Spüren, wo Harmonie und Dissonanz miteinander in Schwingung kommen.

Diese Form von Wahrnehmung lässt sich nicht automatisieren, weil ihr Wert in der individuellen Perspektive liegt. Und doch entsteht diese Perspektive erst in der Resonanz mit Andersartigkeit. Es braucht die direkte Begegnung für Kreativität und Impulskraft, Mut und Entschlossenheit.

Kunst öffnet so auch Räume nach innen. Sie lädt zur Selbstreflexion ein – nicht als intellektuelle Übung, sondern als persönliche Erfahrung. Welche Muster entdecke ich in meiner Rolle? Welche Reaktionen, welche blinden Flecken? Wie sehr ist mein Denken und Handeln Teil des Systems, wie gut kann ich mich von den Systemkräften differenzieren, um zu gestalten?

Transformation ist kein Konzept

Unterschiedliche Perspektiven, Meinungen oder Interessen werden nicht länger als Hindernis betrachtet, sondern als notwendige Grundlage für Entwicklung. Wenn es gelingt, Unterschiede stehen zu lassen und gleichzeitig in Beziehung zu bringen, entsteht Neues.

Vielleicht lässt sich das als eine Art Friedensarbeit beschreiben: nicht im großen politischen Sinn, sondern im Kleinen, im organisationalen Alltag. Ein Umgang mit Differenz, der nicht trennt, sondern verbindet. Führung bedeutet dann nicht mehr, zwischen Gegensätzen zu entscheiden, sondern sie bewusst in Resonanz zu setzen. Bedürfnisse von Menschen und Anforderungen des Business, Stabilität und Veränderung, Orientierung und Offenheit – all das wird gleichzeitig (aus-)gehalten. Das erfordert Mut, Vertrauen und die Bereitschaft, sich auf Unsicherheit einzulassen.

Kunsträume geben keine klaren Antworten, aber sie machen Fragen möglich. Sie schaffen keine Lösungen, aber öffnen Wege. Sie bringen Bewegung in Systeme, die sich festgefahren haben, und schaffen gleichzeitig Ruhe, die für echte Klarheit notwendig ist. Denn die Räume, die ermöglichen, dass Neues erdacht und gepflanzt wird, müssen andere sein, als jene, in denen das Heute stattfindet.
Vielleicht liegt genau darin die Zukunft von Führung: nicht in der Perfektion von Prozessen oder in Entscheidungsgeschwindigkeit, sondern in der Qualität der Räume, die sie gestaltet.

[1] Vgl. Niklas Luhmann, Die Kunst der Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1995, bes. S. 17–22, 49–65.

[2] Vgl. Gilles Deleuze / Félix Guattari, Was ist Philosophie?, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1996, bes. S. 191–218 (Kap. „Perzept, Affekt und Begriff").