

Miha Pogacnik

Mit Kunst zu besserem Management

Miha Pogacnik nimmt ein Stück klassischer Musik, zerlegt es und zeigt dabei, welche Elemente von Führung, Change und Innovation darin enthalten sind. Mit mitreißenden Worten, Bildern und »dekomponierten« Musikstücken führt er die Zuhörer in ein emotionales Feld, das Zugang zu neuen Dimensionen bietet und auf diese Weise Unternehmensentwicklungen und Change jenseits von Powerpoints ermöglicht. Im Interview erklärt er, wie Kunst zu besserem Management beitragen kann.

Wie Musik Führungskräfte
inspiriert





Miha, du begeisterst mit deiner Performance jährlich tausende Top-Manager. Was steckt dahinter?

Miha Pogacnik: Bei mir geht es nicht um Show – ich möchte mit meinem musikalischen Prozess helfen. Dazu spiele ich zuerst einen Teil eines klassischen Werkes und »dekomponiere« es: Ich spiele, unterbreche, zeichne und versuche das, was sich in Musik äußert, in Begriffe zu kleiden. Dann bitte ich die Teilnehmer in kleinen Gruppen über das Erlebte zu reden und gebe ihnen konkrete Fragen, zum Beispiel: »Besprecht anhand dieser Entwicklung, an welcher Stelle es problematisch ist«. Zuletzt diskutieren sie wieder in der großen Gruppe, was sie erarbeitet haben. Wichtig ist, dass zuerst ein Prozess stattfindet, wo die Manager aus ihrer Routine herausgezogen werden und wo sie Blockaden und deren Problematik lösen können. Dann legen sie das gerade Erlebte auf ihre eigenen Probleme um. Erst dann wird die Musik richtig gespielt. Jetzt entsteht plötzlich eine Stimmung im Saal, die man sonst niemals herbeiführen kann. Jetzt merken sie, dass das, was ich spiele, sie angeht. Es ist nicht mehr nur Musik – sie entdecken, dass der musikalische Prozess ihrem Dilemma entspricht.

Du unterstützt ja auch Manager bei Change-Prozessen. Worauf kommt es beim Führen in Zeiten von Veränderungen an?

Miha Pogacnik: Wenn ein Künstler ein Meisterwerk erarbeitet, spielt er es nicht nur einmal durch, sondern lebt jahre- oder jahrzehntelang damit. Irgendwann passiert es, dass man beim ersten Ton ansetzt, in Gedanken aber eigentlich schon beim Schlussston ist. Ganz egal, wo man sich im Prozess des Spielens befindet, es

ist immer das Ganze präsent. Das ist eine Fähigkeit, die bei der Führung von größter Bedeutung sein kann – nämlich dann, wenn man sich darauf konzentriert, was entstehen möchte. Man muss sich »business as usual« abgewöhnen und einen Zustand herbeiführen, in dem sich etwas ganz Neues manifestieren kann. Die wichtigste Frage ist, wie schafft man eine Umgebung, in der die Zukunft eine Chance hat zu entstehen. Unternehmen müssen die Fähigkeit anstreben, sich leer genug zu machen, um das Neue entstehen zu lassen – sonst bleibt man immer an dem hängen, was heute schon nicht mehr gilt.

Neue Felder eröffnen ist eigentlich auch ein Loslassen von Kontrolle, aber Führungskräfte wollen häufig die Kontrolle über eine Situation haben.

Miha Pogacnik: Genau, auch als Künstler muss man die absolute Kontrolle über das, was man tut, haben. Und zwar so sehr, dass man sie gar nicht mehr beachten muss. Erst mit dieser Sicherheit ist es möglich, offen für eine inspirierte Aufführung zu sein. Es wäre kindisch zu sagen, man muss die Kontrolle loslassen und sich einfach der Zukunft aussetzen. Tatsächlich muss man sich selbst so gut führen können, dass man offen für Unbekanntes wird, dass man selbst zum Instrument für das Neue wird. Dazu gehört große Selbstkontrolle.

Emotionales wird heute oft als esoterisch, nicht business-relevant abgelehnt. Wie schaffst du es, Teilnehmer in dein Erlebnis hineinzusaugen?

Miha Pogacnik: Dass man einen interdisziplinären Weg wirksam macht, verleiht den Prozessen eine Art Autorität. Egal ob Menschen die hohe Kunst kennen oder ihr

»Was man hört, ist nicht nur ein ästhetisches Erlebnis, sondern eine allgemeine Sprache der Entwicklung, die übersetzbar auf Führungs-Gebiete ist.«

gegenüber zynisch eingestellt sind, sie merken, dass man sie ernst nehmen muss. Das funktioniert aber nur, wenn die Kunst auf ganz hohem Niveau stattfindet.

Das heißt, die Chance, dass andere sich auf etwas einlassen, liegt im eigenen Streben nach persönlicher Meisterschaft?

Miha Pogacnik: Ja, das ist Voraussetzung. Mit Führungskräften ist es genauso. Für eine Disziplin muss man üben. Meisterschaft entsteht aus einer Disziplin und der Hingabe dazu. Sehr oft ist Management ein Chaos, in dem man hin- und hergeschoben wird und hilflos wie in einem wilden Fluss treibt. Wie kann eine Führungskraft Disziplin verankern und etwas üben, das Sicherheit gibt? Das ist die wesentliche Frage.

Für viele ist Management aber keine klare Disziplin. Was ist deine Ansicht dazu?

Miha Pogacnik: Für das Management ist »exzellent sein« das Ziel. Bei uns in der Kunst ist das der Anfangspunkt. Man sagt, wenn ein Künstler exzellent ist, hat er nichts zu Essen. Denn in der Kunst sind alle exzellent. Als Künstler strebt man nach Genius, man möchte das Unmögliche erreichen. Aber einfach nur exzellent zu sein – das ist langweilig. Interessanterweise ist bei den Managern allerdings Exzellenz das Ziel.

Ich beobachte immer wieder, dass Führungskräfte gar nicht »exzellent sein« als Ziel haben, sondern vielmehr die Erfüllung einer Rollenerwartung.

Miha Pogacnik: Aber man möchte diese Rolle eben exzellent spielen. Man klebt an dieser Rolle und wird starr.

Genialität ist, dass man sich in einem Moment auflösen und etwas ganz Neues anpacken kann. Dass man Mut für Schritte hat, die manchen Leuten gefährlich erscheinen. Den Mut, etwas zu ändern, wenn man merkt, es geht so nicht weiter, etwas ist nicht mehr zukunftsorientiert. Natürlich kann man dabei auch daneben greifen. Das ist Teil der unternehmerischen Haltung. Aber diese Exzellenz – diese Rolle – ist eher hinderlich.

Viele können den Begriff »Change« nicht mehr hören – wie glaubst du, soll man mit diesen Situationen umgehen?

Miha Pogacnik: Es werden einfach zu viele Modelle über die Menschen gestülpt, dadurch werden die Menschen unglücklich und unsicher. Deswegen bestehe ich so sehr auf der Idee der »Umwege«, dass man einen Umweg einschlägt, auf dem etwas ganz Konkretes erlebbar gemacht wird. Ich setze beispielsweise Leute ins Orchester. Da ist es völlig egal, ob jemand Chef oder Putzfrau ist – alle sitzen unter Musikern, sie befinden sich auf dem Umweg »Violinkonzert von Brahms«. Hier wird plötzlich etwas erlebt, das hierarchische Blockaden und Schwachstellen ausschaltet. Das Erlebnis dieser Meisterwerksphäre schafft Raum für neue Überlegungen, wie wir uns organisieren und unsere Grundhaltung verändern sollen. Das ist nur durch die Musik möglich, sie schafft eine Art offenen Raum, der im Unternehmen niemals möglich wäre.

Du meinst also, die Kunst kann Unternehmen wesentlich unterstützen?

Miha Pogacnik: Richtig. Es ist mir unbegreiflich, warum Firmen die Kunst so vehement wegschieben. Wenn du ►



zuhörst, welche Worte heute in Unternehmen gesprochen werden: Kreativität, Innovation, dirigieren und instrumentieren – man redet nur noch in Kunstausdrücken. Das heißt, es gibt in den Führungsetagen eine ganz große Sehnsucht nach dem künstlerischen Prinzip der Entwicklung und wir Künstler müssen der Wirtschaft helfen.

Wie ist es Menschen ergangen, die mit deiner Unterstützung diese besondere Form der Entwicklung durchgemacht haben?

Miha Pogacnik: Es gibt sehr viele, ganz individuelle Folgeerscheinungen, die du später gar nicht mehr sehen kannst. Wenn man Glück hat, hört man irgendwann davon. Sehr viele Leute tun etwas, das sie gar nicht tun wollen, aber sie werden durch die Umstände gezwungen. In dieser Situation möchte ich die Leute so berühren, dass sie Mut fassen, einen Schritt zu unternehmen, sich selbst näher zu kommen.

Ich habe die Annahme, dass es fast in jedem Job etwas gibt, was man lieben kann. Die Frage ist, wie man zu dieser Haltung kommt?

Miha Pogacnik: Das ist eine grundsätzliche Frage: Wie kann ein Unternehmen so gestaltet werden, dass die Beteiligten darin einen Sinn finden können? Die Sinnfindung ist ja die Grundproblematik des modernen Menschen. Ich möchte sogar sagen, die Grundkrise, aus der sich alle anderen Krisen erheben. Und Musik ist ein konzentriertes Sinnerlebnis. In einer Beethoven-Sinfonie hat jede Note einen Sinn, alles passt ganz genau zusammen, nichts kann man wegschneiden. Man geht sozusagen durch eine Sinnmühle, alles wird plötzlich sinnvoll – wenigstens für eine Weile und deswegen

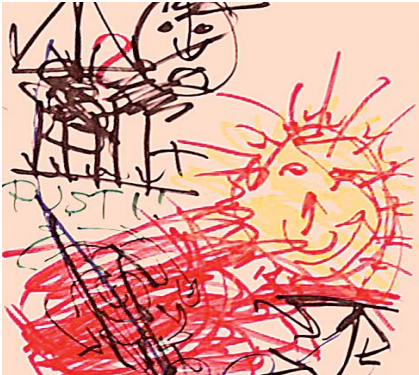
ist es so nützlich. Diese Chance, etwas Sinnvolles als Umweg zu erleben, gibt dann Kraft für andere Sachen.

Glaubst du, ist Führen eine Frage des Talent oder kann es jeder lernen?

Miha Pogacnik: Das kann man nicht ganz klar sagen. In der Kunst hat Erlernen viel größeres Gewicht als Talent. Talent ist etwas Geschenktes und man wird faul. Aber wenn man bestrebt ist, etwas zu meistern, lernt man ständig. Natürlich geht es auch nicht ganz ohne Talent. Man sagt, dass fähige Leute zwei Prozent Talent haben und 98 Prozent erarbeiten müssen. Auch für sogenannte charismatische Persönlichkeiten gilt dasselbe. Die Frage ist, haben wir die richtige Umgebung dafür? Sind Unternehmen wirklich daran interessiert, dass sich die Mitarbeiter entwickeln oder sind es nur leere Worte?

Wenn du aus der Perspektive des Künstlers auf die Disziplin Führung schaut, worin liegt dort für dich die Meisterschaft?

Miha Pogacnik: Meisterschaft bringt eine Stimmung mit sich, wo der Mensch in eine Art Staunen versetzt wird. Die große Meisterschaft ist, seine Fähigkeiten und seine Kraft, so einzusetzen, dass es den Leuten gar nicht bewusst ist, sie es aber trotzdem spüren. Man muss anderen ermöglichen, sich zu entwickeln und Fehler zu machen. Als Führungsperson muss man sich in andere hinein versetzen können, ohne ihnen alles vorzuschreiben. Mitarbeiter brauchen genug Freiraum, damit sie sich entwickeln können. Denn nur wenn man selber herausfindet, worauf es wirklich ankommt, hat es einen Wert. Deshalb möchte ich den Leuten nicht von außen mit Vorschlägen kommen, sondern sie über die Umwege der Musik selbst die



Lösung finden lassen. Ich glaube, dass jeder Mensch die Lösungen für sich selber hat, man muss ihnen nur helfen, sie aufzudecken, zu enthüllen.

In der Enthüllung steckt auch ein Risiko.

Miha Pogacnik: Natürlich, aber wenn man die Arbeitswelt so gestalten könnte, dass sich die Menschen echt entwickeln, würde es auch viel Nutzen für die Unternehmen bringen. Die Gefahr, die besteht, in dem man den Menschen Entwicklungsräume schafft, wird hoch belohnt. Einem Unternehmen ist man doch dankbar, dass man sich als Mensch entwickeln kann. Wenn das gelingt, wird die Verbindung zur Arbeit ja ganz anders, als wenn man nur da ist, weil man Geld verdienen muss. Nur ein Unternehmen, in dem die Menschen lebendig sind, ist ein Zukunftsunternehmen. Der Mensch kann nicht einfach nur »sein« – das ist Quatsch. Entweder wird man besser oder schlechter.

Wie legst du deine Projekte an, worauf achtest du ganz besonders?

Miha Pogacnik: Ich versuche immer, einerseits das große Bild im Auge zu behalten und andererseits ganz sachlich den nächsten Schritt bei jedem dieser Projekte einzuleiten. Wenn man diese beiden Säulen beachtet, erreicht man Polarität, die dann gesteigert werden kann, wie es Goethe nennen würde. Das heißt, man muss etwas als Ganzes führen und gleichzeitig jede einzelne Sache nach ihren eigenen Gesetzen, Schritt für Schritt, entwickeln. Aber Ideen alleine reichen nicht – es muss auch vom Herzen, mit Gefühl gesteuert werden. Doch Gefühl ist gerade das, was in der Wirtschaft fehlt. Man konzentriert sich auf Denken und Tun. Kein Wunder, dass es oft nicht funktioniert. ●

MIHA POGACNIK

VIOLINIST  VISIONARY

Miha Pogacnik, der schon des öfteren ICG-Kunden durch seine Workshops inspiriert hat, ist Konzertviolinist, slowenischer Kulturbotschafter, Unternehmer und Assistenzprofessor für Kunst und Führung an der IEDC. Der gebürtige Slowene studierte in Deutschland, ging danach als Fulbright-Stipendiat in die USA und gründete 1981 IDRIART, eine Institution, die Kulturfestivals und Konferenzen in verschiedenen Ländern veranstaltet. Seit 1990 bietet Miha Workshops bei internationalen Management-Veranstaltungen an. Darin »dekomponiert« (zerlegt) er bekannte Musikstücke und überträgt die Töne auf ein Bild. Er schafft Resonanzplattformen, um Klienten zu helfen, auf einer intensiven emotionalen Intelligenzebene die Probleme zu lösen.

Miha´s aktuelle Initiative heißt TERRA PARZIVAL, ein Wirtschafts-Entwicklungsprojekt für Nordost-Slowenien. Dabei führt er Künstler zusammen, die die Gestaltungsprinzipien der Kunst auf die Wirtschaft und soziale Fragen der Gesellschaft übersetzen können. »Wir haben jetzt 25 Projekte laufen, zum Beispiel eines über neue Prinzipien im Tourismus, die Restauration des Schlosses Borl, aber auch Führungskräfte-Schulungen.

<http://mihavision.com>
www.terraparzival.eu