



(Foto: AdobeStock\_241579484)

# Kreative Agilität

Wie kunstbasierte Strategien die digitale und analoge Kommunikation in Organisationen transformieren.

## Curriculum

Partnerorganisationen und Projektförderer



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Ergebnisoffene Prozesse: eine Spielanleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Wissensorientierte Bausteine</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Kunstbasierte Bausteine</b> .....	<b>15</b>
<b>4.1 Vom „Flur“ zum „Foyer“ – die Weitung der Perspektive</b> .....	<b>15</b>
<b>4.2 Der Geschützte Raum</b> .....	<b>16</b>
<b>4.3 Die Narrative Recherche</b> .....	<b>17</b>
<b>4.4 Werkstück</b> .....	<b>23</b>
<b>4.5 Collage</b> .....	<b>25</b>
<b>4.6 Kartenset</b> .....	<b>25</b>
<b>4.7 „Kreagile“ Aufzeichnung</b> .....	<b>26</b>
<b>4.8 Lecture Performance</b> .....	<b>28</b>
<b>4.9 Kreativstrategien</b> .....	<b>30</b>
<b>5. Moderationsbausteine</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1 “Check-in” (Ankommen)</b> .....	<b>32</b>
<b>5.2 Aufwärmen (“in’s Tun kommen”)</b> .....	<b>33</b>
<b>5.3 Explorieren der Ausgangsfrage, der Ausgangssituation</b> .....	<b>34</b>
<b>5.4 Vertieftes Arbeiten mit der Ausgangsfrage/-situation</b> .....	<b>35</b>
<b>5.5 Transfer und Implementierung</b> .....	<b>36</b>
<b>5.6 Feedback und Abschluss</b> .....	<b>37</b>
<b>5.7 Übungen aus der Theaterpraxis</b> .....	<b>38</b>
<b>6. Materialien zur Kreativen Agilität</b> .....	<b>41</b>
<b>6.1 Narratives Plotboard</b> .....	<b>42</b>
<b>6.2 Lecture Performance Videoclips</b> .....	<b>43</b>
<b>6.3 Impulstexte</b> .....	<b>44</b>
<b>6.4 Kartenset</b> .....	<b>46</b>
<b>6.5 Leitfaden für die digitale Nutzung der Materialien</b> .....	<b>46</b>
<b>7. Glossar</b> .....	<b>48</b>
<b>8. ANHANG</b> .....	<b>51</b>

# 1. Einleitung

*Peter Jungmeier*

Das im Folgenden ausgeführte Curriculum ist Ergebnis eines intensiven, zweijährigen Prozesses im Rahmen eines internationalen Erasmus + Projektes mit Partnerorganisationen aus vier verschiedenen Ländern. Im Verlauf dieser beiden Jahre haben wir pandemiebedingt verschiedenste Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für die Ausgestaltung und Durchführung unterschiedlicher Veranstaltungsformate erlebt. Lag zu Beginn des Projekts unser Fokus noch stärker auf der Frage, wie „kreative“ Prozesse sich im digitalen Raum abspielen könnten (weil nicht anders möglich), so verschoben sich nach und nach sowohl die Aufmerksamkeit als auch der Bedarf unserer Zielgruppen auf die Ausgestaltung derselben in (zur Erleichterung aller) wieder erlaubten Präsenzformaten.

Für uns als Projektkonsortium bedeutete diese Entwicklung schließlich, eine gute Balance an in Zukunft weiter bedeutsamen Online-Kommunikationsmöglichkeiten einerseits und den für Kreative Agilität so wertvollen Präsenz-Arbeitsphasen andererseits zu finden.

## **Herausforderungen und Bedarfe**

In unübersichtlichen und zunehmend unberechenbaren Zeiten brauchen insbesondere Führungskräfte neue und angemessene Instrumente zur Navigation in die Zukunft. Gerade die Erfahrungen mit der Covid-Pandemie haben anschaulich gemacht, wie rasch und unvorhersehbar Politik, Wirtschaft und Gesellschaft mit überfordernden Situationen konfrontiert werden können.

Auf Unternehmens- bzw. Organisationsebene beobachten wir in unterschiedlichsten Zusammenhängen, dass eine erfolgreiche Abwicklung von komplexen, schwierig planbaren Aufgaben oder Projekten nicht nur eine Frage der fachlichen Fertigkeiten, der vorhandenen Kompetenzen oder des verfügbaren qualifizierten Personals ist, sondern vielmehr eine Frage der Fähigkeit, sich (gedanklich) von bisherigen Strukturen zu befreien, sich kreativ auf neue Situationen einzustellen und dabei respektvoll, aber auch effektiv miteinander zu kommunizieren – in analoger und digitaler Form.

Wir sind zur Überzeugung gelangt, dass kunstbasierte Strategien und künstlerische Interventionen als Anreicherung zu Erkenntnissen und Praktiken der Organisationsentwicklung und Kommunikation einen Perspektivenwechsel in Organisationen bewirken, der Kommunikationsgewohnheiten und Innovationsprozesse aufbrechen sowie reformieren kann und hilft, dabei entstehende Freiräume zu nutzen.

## **Zielgruppen**

Die Kompetenz für erfolgreiches (Zusammen-)Arbeiten und für gelingende Kommunikation in unserer "VUCA"<sup>1</sup>-Welt ist besonders für Schlüsselpersonen in Organisationen und Unternehmen relevant. Dies können neben Führungskräften auch Ausbilder:innen, interne Coaches/Mentor:innen und Mitarbeitende sowie ehrenamtliche Personen an wichtigen Schlüsselstellen sein. Für diese Zielgruppen bietet dieses Curriculum eine wertvolle Unterstützung.

---

<sup>1</sup> VUCA" ist ein Akronym, das sich auf "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") bezieht. (Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>)

## **Unsere Herangehensweise**

Unsere Gesellschaften sind im Umbruch. Bisher entwickelte, erprobte Abläufe im zwischenmenschlichen Austausch und in der Zusammenarbeit stehen auf dem Prüfstand und wandeln sich. Doch wie lässt sich dieser Wandel gestalten?

Eine Schlüsselkompetenz sehen wir in der Fähigkeit, offen, beweglich und gemeinschaftlich zu agieren – mit Kreativer Agilität. Kreativität sehen wir als aktuelle Schlüsselkompetenz, die uns agil(er) werden lässt, um den permanenten Wandel zu führen. Kreativität ist die Fähigkeit, sich (gedanklich) von bisherigen Strukturen zu lösen, um neue Wege zu entdecken und auch zu gehen. Zum Glück gibt es Akteur:innen in der Gesellschaft, die eine lange Expertise mit dynamischen und heterogenen Kontexten haben, und die sich aktiv in die Entwicklung und Ausführung dieses Projektes eingebracht haben: Künstlerinnen und Künstler.

Aufgrund der vielfältigen Erfahrungen als Künstler:innen, Vermittler:innen und Forschende sind wir überzeugt, mit zukunftssträchtigen Instrumenten den Wandel in Organisationen proaktiv mitzugestalten. Unsere Werkzeuge sind u.a. kunstbasierte Strategien und künstlerische Interventionen. Mit ihrem Einsatz können wir einen Beitrag leisten, um Kreative Agilität in der organisationalen Zusammenarbeit und Kommunikation zu trainieren.

## **Ziele und Absichten dieses Curriculums**

Dieses Curriculum ist nicht als Handlungs- oder Lehranleitung im Sinne von "Wir wissen, wie's geht!" konzipiert. Vielmehr sehen wir es als offen zugängliches Prinzip, das in seiner Anwendung adaptiert und beliebig weiterentwickelt werden kann. Dies lässt Räume für Kreative Agilität, ganzheitliche Interpretation und Anwendung je nach Situation und Bedarf - es erfordert dies aber auch. Insbesondere die Integration von künstlerischen Strategien und Interventionen eröffnet emotional, kreative und flexible Handlungsspielräume, denen vergleichbare Angebote am Markt noch nicht erschließen. Um auf verschiedene Situationen und Erfordernisse reagieren zu können, ist dieses Curriculum modular - als Baukasten - aufgebaut. Je nach aktuellen Bedarfen und Engpässen können Anwender:innen jene Elemente auswählen, die am besten für ihre Fragen- bzw. Lösungsfindungsprozesse im jeweiligen Berufskontext geeignet sind.

## **In der Praxis getestet**

Wir haben die Bausteine dieses Curriculums im Rahmen dreier Pilot-Trainings in Österreich, Liechtenstein und Deutschland mit internationalen Teilnehmer:innen getestet. Diese Trainings kombinierten zwei digitale Einheiten (jeweils 90 bzw. 120 Minuten) mit einem in Präsenz durchgeführten 2-Tages-Training. Die wissenschaftliche Begleitung durch die ZHAW in der Schweiz förderte den gemeinsamen Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Entwicklung sowie der notwendigen Rahmenbedingungen für Trainings bzw. Trainingsprozesse und deren Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Das Feedback der Teilnehmenden zeigt die Relevanz, Verständlichkeit und Bedeutsamkeit der jeweils getesteten Bausteine und Zugänge. Somit steht allen Interessierten am Ende ein höchst divers einsetzbares Curriculum mit völlig neuen Zugängen für Trainings in der Erwachsenenbildung zur Verfügung.

## **Die Projektpartnerschaft**

Das Projektkonsortium besteht aus einem internationalen Team und Bildungseinrichtungen aus Liechtenstein, Österreich, Deutschland und der Schweiz. Wir arbeiten in Feldern der Erwachsenenbildung, der Organisations- und Personalentwicklung, der Sprach-,

Kommunikations- und Medienwissenschaft, der Bildenden und der Darstellenden Künste sowie der Kultursoziologie.

Die Mitarbeitenden am Projekt sind in der Erwachsenenbildung, Angewandten praxisbasierten Forschung, in Lehre, Kulturvermittlung und praktizierenden Künsten tätig.

In der Projektpartnerschaft vertretene Organisationen und Personen:

- **KUBUS Kulturvermittlung Balzers, Liechtenstein (Projektkoordinatorin)**  
Dagmar Frick-Islitzer, Kulturunternehmerin und Bildende Künstlerin, Entwicklerin künstlerischer Fähigkeiten und Haltungen, Lehrgangsheiterin der Künstlerbrille® in Balzers/LI
- **Hochschule für Künste im Sozialen (HKS) Ottersberg, Deutschland**  
Michael Uhl, Regisseur und Entwickler der Narrativen Recherche®; Lehrbeauftragter an der HKS Ottersberg/D  
Peer Holthuizen, Bildender Künstler und Entwickler von 3x3 – Innovation durch Kunst, Lehrbeauftragter und Projektleiter KO-Lab an der HKS Ottersberg/D  
Ralf Rummel-Suhrcke, Professor für Praxisorientierte Kultursoziologie und Kulturmanager, Akademischer Hochschulleiter und Geschäftsführer der HKS Ottersberg/D
- **SPES Zukunftsakademie Schlierbach, Österreich**  
Peter Jungmeier, Organisationsentwickler und Prozessbegleiter in Organisationen  
Birgit Appelt, Begleiterin von Partizipationsprozessen  
Selina Straubinger, Begleiterin von Partizipationsprozessen
- **ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur, Schweiz**  
Birgitta Borghoff, Dozentin, Forscherin und Beraterin im Bereich Organisationskommunikation und Öffentlichkeit am IAM für Angewandte Medienwissenschaft, Departement für Angewandte Linguistik

***“Wenn man die Fragen lebt, lebt man vielleicht allmählich, ohne es zu merken, eines fremden Tages in die Antwort hinein.” (Rainer Maria Rilke)***

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Entdecken der Kreativen Agilität!

## 2. Ergebnisoffene Prozesse: eine Spielanleitung

Michael Uhl, Peer Holthuizen

Unter Kreativer Agilität verstehen wir die Fähigkeit, offen, beweglich und gemeinschaftlich zu agieren. Um diese Fähigkeit zu teilen und zu vermitteln, werfen wir unter anderem einen Blick auf die Wege und Strategien, die Künstlerinnen und Künstler bei ihrer Arbeit einschlagen. Unser Hauptaugenmerk gilt dabei ergebnisoffenen Prozessen, wie wir sie in der künstlerischen Praxis erleben.

Viele Künstlerinnen und Künstler suchen dabei auch bewusst spielerische Zugänge, um die Welt und das eigene Sein darin immer wieder neu zu (be-)greifen. Und um so neue Wege und Möglichkeiten zu entdecken. „Der Mensch sei nur da ganz Mensch, wo er spiele“, schrieb Friedrich Schiller.

Der nachfolgende Text stellt den modularen Baukasten zur Kreativen Agilität vor und versteht sich als Einladung und Anleitung zum (gemeinschaftlichen) Spiel.

Um die Struktur ergebnisoffener Prozesse darzustellen wie wir sie in unserer künstlerischen und vermittelnden Praxis erleben, haben wir uns eine „*kreagile*“ *Zauberformel* geschaffen, an der wir uns nachfolgend orientieren:

### **Material + Fragen + Machen = Wird schon**

Unter **Material** verstehen wir die *Formen von Welt*. Also, in welcher Ausprägung begegnet uns die Welt? Das meint die physische Welt, aber auch die verschiedenen Erzählungen darüber. Und es meint die Menschen mit ihren Hintergründen und Kenntnissen. *Material* meint die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen in unserem Prozess.

Unter **Fragen** verstehen wir unser *Annähern an die Welt*. Dabei meinen wir weniger eine konkrete Fragestellung, einen Auftrag, der schnell die Erwartung nach einer bestimmten Lösung beinhaltet. Wir meinen eine Grundhaltung, sich fragend der Welt zu nähern. Fragen öffnet. Es hält unsere Neugierde wach und bewahrt uns vor schnellen abschließenden Antworten. Und es eröffnet uns Räume, um Vielfalt zu erkunden.

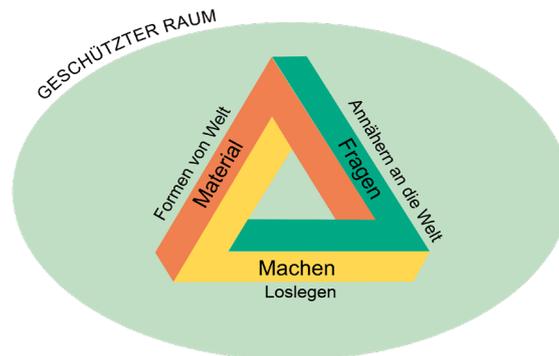
Mit **Machen** ist das *Tätige* gemeint. Und das *Anfangen*. Das Loslegen, ohne zuvor einen vollständigen Plan zu haben. Es meint und liefert die Energie, die einen Prozess in Gang setzt und sich auch aus unbewussten Quellen speist, wie z.B der Intuition. Es meint ein Denken mit den Händen und ein Handeln mit Gedanken und Worten. *Machen* ist *Gestaltgeben*. Und es ist ein *Formgeben*, mit dem wir uns der Welt mitteilen und sie und uns erforschen.

Das **Wird schon** ist der etwas saloppe Verweis auf das *Vertrauen*. Das Vertrauen darauf, dass wenn wir uns offen, fragend und gestaltgebend mit der Welt auseinandersetzen, etwas entstehen wird. Es meint das Vertrauen, dass man sich auch ohne ein vorher festgelegtes Ziel auf den Weg machen kann. Und zu etwas gelangen wird.

„Nichts zu suchen, das war mein Sinn“ (Goethe)

„Ich suche nicht, ich finde.“ (Picasso)

Als Modell skizziert stellen wir uns unsere „kreative“ Zauberformel so vor:



### Der prozessuale Weg

*Material*, *Fragen* und *Machen* können sich wechselseitig bedingen. Dabei gibt es keine feste Reihenfolge. Manchmal steht am Anfang ein *Fragen*, manchmal *Material*, manchmal ein *Machen*. Was wann als (Zwischen-)Ergebnis angesehen wird, ist offen. Ebenso wie die Phasen des Bewusstmachens und Reflektierens. Wir legen mit diesem Modell weniger einen Fokus auf Ergebnisse als auf die Möglichkeiten, sich aufmerksam und wach auf offene Wege zu begeben.

### Grundbedingung – der Geschützte Raum

Wichtigste Grundbedingung für einen ergebnisoffenen Prozess – und daher darin eingebettet und umfassen – ist ein *Geschützter Raum*. Er ist nicht nur eine Frage des Ortes, sondern meidet Kategorien wie „richtig“ und „falsch“. Es gibt keine „Fehler“, sondern nur Versuche mit verschiedenen Erfahrungen. Er ist ein Ort des Annehmens und Ausprobierens und gilt für alle modularen Bausteine und Etappen im Prozess.

### Der gemeinschaftliche Weg

Die „kreative“ Zauberformel lässt sich für individuelle Prozesse ebenso anwenden wie für Prozesse im Team, in der Organisation, im Wir. Dabei kommt der *Ensemblebildung* ein großer Stellenwert zu. Bei gemeinschaftlichen Prozessen geschieht eine Auseinandersetzung mit dem Wir auch mit einem Fokus auf die individuellen Ichs im Wir.

### Der prozessuale und modulare Baukasten

Der *modulare* Baukasten stellt Methoden, Techniken und Trainingsmaterialien vor. Um daraus eine passende Prozess-Struktur zu gestalten, sind jeweils Warm-ups, Reflexionen sowie mögliche Übergänge zu den anderen Bausteinen skizziert. Der *prozessuale* Baukasten speist sich aus kunstbasierten, methodenbasierten und wissensorientierten Quellen, nach denen auch das Curriculum kategorisiert ist. Da ein großer Schwerpunkt auf gemeinschaftlichen Prozessen liegt, werden gruppenspezifische Aspekte in allen Bausteinen dargestellt und beschrieben.

### Spiel- und Vermittlungsziele

Der modulare Baukasten möchte mit seiner offenen Struktur Erfahrungs- und Lernräume öffnen. Dabei verfolgt er zwei Schwerpunkte: zum einen das Prinzip des *Geschützten Raumes* als Grundbedingung für offenes Arbeiten und Kommunizieren. Zum anderen das Anstoßen und Steuern ergebnisoffener Prozesse. Welcher Schwerpunkt wie gewichtet wird, entscheidet die individuelle Anwendung und die jeweilige Fokussierung.

### 3. Wissensorientierte Bausteine

*Dagmar Frick-Islitzer, Birgitta Borghoff, Birgit Appelt*

Kreative Agilität verstehen wir als mehrperspektivisches Zusammenspiel von kunstbasierten und kreativen Strategien sowie Praktiken der Kommunikation und Organisationsentwicklung, die professionelle Praktiker:innen in unterschiedlichen Rollen, Situationen, Kontexten und Öffentlichkeiten befähigen, offen, beweglich und gemeinschaftlich durch die VUCA-Welt zu navigieren. Die unkonventionellen und doch systematischen Arbeitsweisen der „Kreagilität“, einer Wortschöpfung aus „Kreativität“ und „Agilität“, zeigen sich in einer Umgebung von Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität als besonders wirkungsvoll. Sie gelten als erprobtes Navigationstool für Führungskräfte, Entscheidungsträger:innen und Schlüsselpersonen in Organisationen.



Beim Erstellen des Narrativen Plotboards (Foto: Birgitta Borghoff)

Die im Folgenden genannten im Rahmen des Erasmus+ Projekts entwickelten drei Impulstexte wurden für das vorliegende Curriculum so miteinander verschränkt, dass sie einen mehrperspektivischen Wissens- und Umsetzungstransfer in konkrete berufliche Kontexte und Anwendungsbereiche ermöglichen.

- Impulstext: Kunstbasierte Strategien und künstlerische Interventionen
- Impulstext: Kommunikation, Sprache, Storytelling
- Impulstext: Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit

Anhand von vier Fallstories aus dem Impulstext zu Kommunikation, Sprache und Storytelling werden der Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit sowie der Einbezug kunstbasierter Strategien, künstlerischer Interventionen und Kommunikationspraktiken im organisationalen Kontext für den Transfer in die eigene berufliche Praxis erfahrbar gemacht.

## **Was sind kunstbasierte Strategien und künstlerische Interventionen?**

Um zu neuen Ideen und Innovationen zu gelangen, wenden Künstler:innen bestimmte kunstbasierte Herangehensweisen, Denk- und Arbeitshaltungen sowie künstlerische Interventionen an. Dazu zählen Neugierde und Offenheit, Wahrnehmungsvermögen, Experimentier- und Gestaltungsfreude, Intuition und Improvisation, Mehrperspektivität, Mut, Urteilskraft, Ungewissheitstoleranz, Prozesssteuerung, Kollaboration, Kommunikation und Arbeitsatmosphäre und vieles mehr. Diese Fähigkeiten und Haltungen entfalten sich in künstlerischen Prozessen. Von kunstbasierten Strategien lernen wir, wie wir „finden“, ohne zu „suchen“ und wie wir durch prozessorientierte Herangehensweisen zu neuen Dingen, Erkenntnissen und unvorhersehbaren Lösungen gelangen. Unsere Bereitschaft, uns auf Unbekanntes einzulassen und neugierig zu bleiben, ist genauso notwendig, wie das Stellen von Fragen, die uns neue Möglichkeiten eröffnen, wenn wir uns bewusst damit auseinandersetzen.

## **Wie verstehen wir Ambiguität und Widersprüchlichkeit?**

Wir leben in einer Welt, die wir kaum mehr erfassen können. Sie ist dynamisch, verändert sich permanent und ist geprägt von Faktoren, die im Akronym VUCA sichtbar werden. Die vier Buchstaben VUCA stehen für die englischen Wörter „volatility“ (Volatilität), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Ambiguität). „Volatility“ bedeutet Wechselhaftigkeit, stetiger Umbruch und ständige Veränderungen. „Uncertainty“ meint Ungewissheit und Unsicherheit. Durch den ständigen Wandel ergeben sich unvorhergesehene Ereignisse, deren Einflussfaktoren immer schwieriger zu erkennen sind. „Complexity“ beschreibt die wachsende Komplexität in einer zunehmend globalisierten und vernetzten Welt. Den Überblick in einer solchen Welt zu behalten, wird immer schwieriger. Ambiguität ist ein Synonym für Mehrdeutigkeit. Informationsflut und miteinander im Widerspruch stehende Aussagen erschweren die Interpretation. Informationen richtig zu deuten und korrekt in komplexe Zusammenhänge einzuordnen, ist eine hohe Kunst. Kaum jemand hat den vollständigen Durchblick, was gerade passiert. Trotzdem müssen wir in dieser Welt zurechtzukommen, um handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben. Trotz und wegen der Informationsflut. Auch wenn wir uns permanent überfordert fühlen und uns nach Klarheit und einfachen Rezepten sehnen. Aber würde uns das weiterführen? Was wäre, wenn wir dem Drang nach Einfachheit entschlossen entgegentreten und es wagen, keine eindeutigen Antworten zu geben?

Wir Menschen sind komplexe Wesen. Wir sind fähig, komplexe Dinge zu handhaben und uns in unübersichtlichen Situationen zurechtzufinden. Dabei hilft uns Kreativität. Damit diese gedeihen kann, braucht sie Anregung, aus der sie schöpfen kann, um Neues zu kreieren. Ein kreativer Fundus wird angereichert durch Vielfalt, Mehrdeutiges, Widersprüchliches, Vages und Paradoxes. Wer Komplexität nicht zu vereinfachen sucht, sondern sie im Sinne einer kreativen Notwendigkeit zulässt, schafft das Fundament für den Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit. Wenn wir uns einer Situation samt ihren Einflussfaktoren, Unwägbarkeiten sowie ihrer Vielschichtigkeit hingeben, sie nicht negieren, wegschauen oder auf „business as usual“ umschalten, sondern bewusst hinschauen, eröffnen sich neuartige Spielräume für „kreatives“ Handeln.

## Fallstory 1: Entscheidungs- und Führungskommunikation

### Problemsituation:

In einem kleineren produzierenden Unternehmen ist der Geschäftsführer aufgrund einer Erkrankung lange abwesend. Der Sohn des Geschäftsführers ist im Betrieb tätig. Auf die Frage, ob er die Geschäftsführung übernehmen würde, äußert er sich nicht. Aktuell ist ein langjähriger Produktionsleiter mit der Betriebsleitung beauftragt. Dieser verfügt über keine offizielle Entscheidungsbefugnis, kann also die Finanz- und Geschäftspolitik des Unternehmens nicht bestimmen und die aktuelle Situation nicht verantwortlich beeinflussen. Unter den Mitarbeiter:innen herrscht Orientierungslosigkeit und Unzufriedenheit. Die Situation wird für sie zunehmend zur psychischen Belastung. Ein Umsatzrückgang zeichnet sich ab.

- Welche „kreativen“ Handlungsmöglichkeiten haben wir angesichts des oben beschriebenen Problems zur Verfügung?
- Welche Schritte und Herangehensweisen helfen uns, das Problem zu lösen?

### Mögliche Lösungswege:

**Rollen durch Beizug von Dritten klären:** Ein:e externe:r Berater:in erarbeitet zusammen mit dem Geschäftsführer, dem Sohn sowie zwei weiteren Schlüsselfiguren im Unternehmen ein gemeinsames Commitment. Ziel des offenen Gesprächs ist erstens eine Rollenklärung<sup>2</sup> von Personen mit Führungsaufgaben samt Übertragung von Entscheidungsbefugnissen sowie zweitens die zeitnahe Kommunikation von Rollenwechseln und Veränderungen von Entscheidungskompetenzen über die Kanäle der internen Kommunikation des Unternehmens. Das Setting des Gesprächs sollte so gestaltet sein, dass die Bedürfnisse aller Beteiligten wahrgenommen und offen kommuniziert werden können. Dabei geht es nicht darum, zu hoffen, verstanden zu werden, sondern sich mutig verständlich zu machen. Denn: „Wer sich selbst versteht, kommuniziert besser.“<sup>3</sup>

**Krise als produktiven Zustand nutzen:** In einer Krise spitzen sich Dinge zu, Beklemmung und Angst sind spürbar. Auf Messers Schneide kann eine schwierige (Entscheidungs-) Situation auf die eine oder andere Seite kippen. Das besagt auch das chinesische Wort für Krise: Wei-Ji. Wei bedeutet Gefahr und Ji Chance. In jeder Krise steckt das Scheitern wie das Gelingen. Es sind zwei Seiten derselben Medaille. Die Kehrseite der Krise liegt in neuen Freiräumen, die sich auftun. Es gilt, wach zu sein und nach neuen Möglichkeiten und Freiräumen Ausschau zu halten, um diese dann auch zu ergreifen. Max Frisch beschreibt die Krise als einen produktiven Zustand. Man müsse ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.

**Komplexität aushalten:** Die Situation im beschriebenen Unternehmen ist für die Beteiligten alles andere als klar. Unsicherheit macht sich breit, weil tragende Kommunikationswege wegbrechen und Bedürfnisse nicht gehört werden. Der Dialog stockt. Das führt zu Sprachlosigkeit einerseits und befeuert die Gerüchteküche andererseits. Ansprechpartner:innen fehlen. Entscheidungen stehen aus. Dazu gesellen sich volatile Verhältnisse auf

---

<sup>2</sup> Vgl. Stücheli-Herlach 2015; Weick 1995

<sup>3</sup> Vgl. Schulz von Thun 2018

dem Markt, Beschaffung, Mitbewerber usw. Alle diese Komponenten stehen nicht für sich, sondern sind miteinander verbunden. Sie bedingen und beeinflussen einander gegenseitig. Diese komplexe Angelegenheit gilt es auszuhalten. Komplexes darf im Gegensatz zu Kompliziertem nicht vereinfacht werden, weil sonst die Gefahr besteht, dass das Wesentliche unsichtbar bleibt. Die Vielfalt der Stimmen, Vagheiten und Ambivalenzen gingen dann verloren. Komplexität lässt sich nur von innen heraus beherrschen. Alle Beteiligten wollen gesehen und gehört werden, jeder Einflussfaktor will berücksichtigt werden. Aus der Biologie und Kybernetik ist bekannt, dass Organismen mit äußerer Komplexität nur fertig werden, wenn sie auch innere Komplexität kennen und zulassen. Dieses Prinzip lässt sich auf Menschen und Organisationen gleichermaßen übertragen.

**Die Perspektive wechseln:** Eine umfassende Wahrnehmung einer Situation bedingt, sie aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten bzw. aus der Sicht der anderen Personen zu erleben. Ein Spiel von Nähe und Distanz ermöglicht es, uns vom Problem zu lösen, eine neue Perspektive einzunehmen und von dieser neuen Position aus einen frischen Blick auf die Situation zu werfen. Der Perspektivwechsel verschafft die nötige Flexibilität und einen gesunden Abstand, um die Situation – mit einer bewusst gesuchten und angemessenen Unschärfe – gut überblicken zu können. Dann können wir uns gezielt um die Details kümmern.

#### Fallreflexion:

Nicht-Handeln aufgrund von Nicht-Kommunikation kann die unternehmerische Wertschöpfung, den betrieblichen Erfolg und letztlich die Existenz eines Unternehmens gefährden. Veränderung kann dann geschehen, wenn Mitarbeitende unterschiedlicher Hierarchiestufen miteinander reden, sich über die aktuelle Problemlage verständigen und die aktuelle Situation beschreiben. Ein offenes Gespräch über die aktuelle Situation hilft zu erkennen, welche Rollen möglicherweise nicht besetzt oder fehlbesetzt sind, wer welche Rolle jetzt, ad interim und zukünftig einnehmen kann und will.

#### **Fallstory 2: Konfliktkommunikation**

##### Problemsituation:

Die Situation ist eine Klausurtagung eines klein- und mittelständischen Betriebs aus der Metallbranche unter Beizug einer externen Beratungsperson. Die Fragestellung, an der gemeinsam gearbeitet werden soll, lautet: Wie kommen wir zu einer Kommunikation, die Beziehungskultur, Kooperation, Problemlösung und Transformation fördert? Die Beraterin arbeitet am Vormittag zunächst mit den Mitarbeiter:innen aus den Bereichen Montage und Produktion. Dabei werden Konfliktpunkte, besonders mit der Chefetage, sehr emotional zur Sprache gebracht. Am Nachmittag kommen Führungskräfte aus der Chefetage, Mitarbeitende aus dem Ein- und Verkauf sowie der Administration dazu. Aufgrund des emotional aufgeladenen vormittags befürchtet die Beraterin, dass in wie ursprünglich geplant durchmischten, nicht extern moderierten Kleingruppen Dinge möglicherweise ungewollt eskalieren könnten. Daher fragt sie sich, wie sie den Nachmittag so gestalten kann, dass alle Stimmen zu Wort kommen und zur Lösung der Konfliktpunkte beitragen.

- Versetzen wir uns für einen Moment in die Situation der Beraterin. Wie würden wir die Gespräche planen und führen, damit der Konflikt nicht größer wird?

### Mögliche Lösungswege:

**Im Kreisgespräch gegenseitiges Verständnis fördern:** Die Beraterin passt sich der neuen Situation kurzfristig an, indem sie die ursprüngliche Strategie, die die Form des Zusammenarbeitens an der Klausur betrifft, nach der Mittagspause verwirft. Neu wählt sie die Methode des Kreisgesprächs, bei der alle Personen im Kreis sitzen. Anhand einer Leitfrage sind alle Beteiligten eingeladen, das mitzuteilen, was ihnen wichtig ist. Der Kreis steuert die Kommunikation so, dass alle Aussagen gleichwertig betrachtet werden können, ohne dass darüber diskutiert wird. Eine perfekte Gelegenheit, sich im Zuhören zu üben. Symbolische „Redegegegenstände“ wie beispielsweise ein Ball oder ein Stift können das Gesprächsformat unterstützen. Dieser Gegenstand wird in der Mitte des Kreises abgelegt. Eine Person, die den Impuls verspürt, etwas zu sagen, das ihr wichtig ist, steht nun auf und holt sich den Redegegegenstand aus der Mitte - nur diese Person darf dann sprechen. Im Fallbeispiel kamen so alle persönlichen Meinungen auf den Tisch. Dadurch entstand ein Verständnis für die Positionen der anderen. Am Ende der Klausurtagung wurden gemeinsam die nächsten Schritte definiert, um die auf diese Weise besprochenen konfliktbehafteten Anliegen lösungsorientiert zu bearbeiten.

**Geschützten Raum anbieten:** Ein geschützter Raum ist ein Setting, in dem sich die Beteiligten frei äußern dürfen, wo das Gesagte im geschützten Raum bleibt, wo es kein „richtig und falsch“ gibt, sondern ein „sowohl als auch“. Das Anlegen des Maßstabes „richtig und falsch“ gießt zusätzlich Öl ins Feuer, befeuert „Schwarz-Weiß-Denken“ und fördert (ab)wertendes Beurteilen in Kategorien. Ein solcher Maßstab widerspricht der Offenheit, die jetzt gefordert ist. In einem geschützten Raum fühlen sich die Beteiligten sicher und aufgehoben. Er fördert das Vertrauen untereinander und stärkt alle Beteiligten in ihrem So-Sein und Wahrnehmen. Jede Stimme wird gehört.

**Intuition aktivieren:** Wenn sich etwas ungut anfühlt, sollte dieses Gefühl ernst genommen werden. Es kann auf einen Missstand oder eine Schräglage hinweisen. Wie kommen wir auf den rechten Pfad? Wenn wir uns in einen verlangsamten Zustand bringen, wo die eigene Intuition eine Chance bekommt, sich zu entfalten. Meist kommt dann ein Impuls, dem wir folgen können. Dadurch kommen wir in Bewegung und können so das Stimmige im Jetzt-Moment fühlen. Wenn wir unsere Intuition kultivieren und auf sie hören, trauen wir uns, vom gewohnten linearen Vorgehen und rigiden Plänen abzulassen und dem Stimmigen zu folgen – mit Erfolg.

**Mutig sein:** Die Beraterin verändert ihre Vorgehensweise und probiert am Nachmittag etwas Neues aus. Der Erfolg ist ungewiss, das Experiment waghalsig. Unbehagen und Angst sind deutlich spürbar. Es braucht Mut, Dinge anders zu machen. Nur so erlangt die Beraterin die Erkenntnis, ob der eingeschlagene Weg zum Erfolg führt. Krampfhaftes Festhalten an routinierten Abläufen und starren Konventionen verfehlen in Situationen wie diesen oftmals das Ziel.

**Ergebnisoffen arbeiten:** Das Ergebnis bewusst offen zu lassen heißt nicht, kein Ziel zu haben. Aber das Ziel vor Augen verstellt manchmal den Blick auf den Weg zum Ziel. Um einen unbekanntem Weg zu erkunden und sich gemeinschaftlich vorwärts zu bewegen, hilft Ergebnisoffenheit als „kreatives“ Prinzip. Ergebnisoffenheit ermöglicht einen Gestaltungsfreiraum, der zwischen gegebenen Rahmenbedingungen liegt. Ein Raum, in dem

jede noch so schräge Idee geboren werden darf und ernst genommen wird, in dem Dinge hinterfragt oder auf den Kopf gestellt, anders kombiniert oder wieder verworfen werden. Ein Raum, in dem Fehler nicht zensuriert und Scheitern willkommen heißen, Zufälle und Überraschungen zugelassen und aufgegriffen werden dürfen. Künstlerische Freiräume sind Experimentierlabore, in denen der Geist angeregt wird, der Flow fließen darf. Das ermöglicht Suchbewegungen in offenen Feldern. So kann Neues entstehen, das im Prozess des Sich-Vorwärts-Tastens entsteht und sich verfestigt. Das erfordert Offenheit und ein Sich-Einlassen auf ungewöhnliche Ausgänge einer Situation.

### Fallreflexion:

Unausgesprochene Konflikte können die unternehmerische Wertschöpfung und Produktivität massiv negativ beeinträchtigen. Es ist daher zentral, diese „unsichtbaren“ Konflikte in einem zeitlich begrenzten Gefäß (zum Beispiel Klausurtagung) zur Sprache zu bringen und konkret zu benennen, ohne das Gesagte zu bewerten. Und das so früh wie möglich. Unterschwellige Konflikte basieren oftmals auf enttäuschten Erwartungen. Wenn diese in geschütztem Rahmen unter Einhaltung klar definierter Kommunikationsregeln thematisiert werden, haben die dahinter versteckten Projektionen von gegenseitigen Erwartungen die Möglichkeit, endlich ans Licht zu kommen. Für die Beteiligten ist das zuweilen ein anstrengender, aber auch heilsamer Prozess. Zu beachten ist, dass die Kommunikation in stark hierarchisch strukturierten Unternehmen anders funktioniert als beispielsweise in kleineren selbstorganisierten agilen Teams. In Sachen Konfliktbewältigung spielen insbesondere auch Aspekte von Diversität eine zentrale Rolle (das heißt Geschlecht und Rolle, sexuelle Orientierung, Alter, nationale und soziale Herkunft, Mentalität, Weltanschauung/Religion, Sprache, Hautfarbe, Bildungs- und Familienstand). Ebenso sollte bei großen internationalen Unternehmen die interkulturelle und internationale Kommunikation<sup>4</sup> in den Blick genommen werden, um Konflikte langfristig beilegen zu können.

### **Fallstory 3: Innovationskommunikation und Design Thinking**

#### Problemsituation:

Die Pläne für das neue Begegnungszentrum in einer Gemeinde gefallen allen Beteiligten. Als die Kosten ins Spiel kommen, sind die Beteiligten entmutigt und fragen sich: „Wie sollen wir das finanzieren? Das können wir uns doch nicht leisten!“

- Was könnte eine Wende im Denken und Empfinden der Beteiligten herbeiführen?

#### Lösungswege:

**Mutig das Wort ergreifend argumentieren:** Mutig und richtungsweisend ergreift der bislang ruhige Teilnehmer Karl das Wort: „Ich halte das neue Begegnungszentrum als sinnvoll für unsere Ortsgemeinschaft. Die Kosten für das Begegnungszentrum sind nicht viel höher als die Häuser, die wir für unsere eigenen Familien gebaut haben. Also werden wir es auch gemeinsam schaffen, das Begegnungszentrum zu finanzieren.“ Gefühlsmäßig sind mit

---

<sup>4</sup> vgl. Peters 1997; Kumbier & Schulz von Thun 2017; Meckel & Kamps 2003

diesem Statement die Würfel gefallen. Die anderen Beteiligten sind von Karls Argumentation überzeugt und die Gruppe beschließt, am Projekt festzuhalten.

**Visionär denken:** Hätten sich Vasco da Gama und Kolumbus vom Finden von Terra Incognita abhalten lassen mit dem Einwand, dass die Schiffe zu teuer sind? Der Blick in die Neuzeit zeigt uns, dass der Entdeckergeist siegte. Visionen sind stets flankiert von Begeisterung, Antrieb, Abenteuerlust, Mut, überzeugenden Argumenten und enthusiastischen Mitstreiter:innen.

**Entscheiden unter Unsicherheit:** Wenn eine Situation neu und schwer fassbar ist und Auswirkungen von Maßnahmen ungewiss sind, können uns Ambiguität und Widersprüchlichkeiten lehren, auf dem Weg zur Entscheidungsfindung „kreativ“ voranzuschreiten. In anderen Worten: Logische Entscheidungen, die auf soliden Grundlagen basieren, sind keine schwierigen Entscheidungen. Tiefgreifende Entscheidungen sind immer unsicher. Im Führungsalltag müssen wir gerade dann entscheiden, wenn wir nicht wissen, was die richtige Entscheidung ist. Wegweisende Fragen lauten: Ist die Entscheidung stimmig? Ist die Kommunikation wirksam? Wenn etwas stimmig und wirksam ist, kommen Menschen in Bewegung. Das merken wir daran, wenn wir z.B. auf die im Fallbeispiel geschilderte Situation des Begegnungszentrums schauen. Jemand ergreift das Wort, kommuniziert klar und beobachtet achtsam. Dann sehen wir, ob die Energie fließt und wie sich das Ganze in eine sinnvolle Richtung bewegt und sich ein Lösungsweg abzeichnet.

**Nicht-Wissen zulassen:** Auf dem Weg zur Realisierung des neuen Begegnungszentrums liegen haufenweise Stolpersteine und Unwägbarkeiten. Niemand bewegt sich aus seiner Komfortzone. Daher wäre es fatal vorzugeben, den (Königs-)Weg zu kennen und zu bestimmen, wo es langgeht. Mut, Gestaltungswille und Vertrauen in das eigene Können und eben auch Nicht-Wissen sind Fähigkeiten, die in diesem ergebnisoffenen Prozess unabdingbar sind.

#### Fallreflexion:

In jedem Prozess, der Neues hervorbringen soll, gibt es Phasen der Unsicherheit, in denen sich die Beteiligten fragen: „Wie soll das gehen?“ Das Ziel ist vor Augen, doch der Weg zum Ziel liegt noch im Dunkeln. Das Ziel in dieser Fallstory ist das Ergebnis eines langen Einigungsprozesses. Aus vielen Ideen, Vorstellungen und Erfahrungen, entstand das gemeinsame Bild in Form einer Vision und eines konkreten Plans zur Entwicklung eines kommunalen Begegnungszentrums. Die Beteiligten entwickelten die Idee gemeinsam. Jede:r konnte und durfte mitgestalten. Ausschlaggebend für die Entscheidung zur Umsetzung des Vorhabens war letztlich die mutige Aussage von Karl, der die Finanzierungskosten des Gemeinschaftsprojekts in Relation zur Finanzierung eines Einfamilienhauses setzte.

#### **Fallstory 4: Digitale Kommunikation**

##### Problemsituation:

Angela hat die Mitglieder des neu zusammengestellten Projektteams einer Organisation im Dienstleistungssektor zu einem digitalen Meeting eingeladen. Gemeinsam sollen die nächsten Arbeitsschritte geplant werden. Die Schnelldenker:innen sprechen am meisten, indem sie das

Wort an sich reißen. Einzelne Beteiligte kommen gar nicht zu Wort. Das Meeting verläuft unstrukturiert. Die Stimmung in der Gruppe wird immer schlechter.

- Wie reagieren wir, wenn wir nicht zu Wort kommen, wenn Kolleg:innen uns ins Wort fallen oder einfach dazwischenreden? Wie gehen wir damit um? Sprechen wir weiter oder verstummen wir?
- Welche anderen Möglichkeiten bietet uns hier der digitale Raum, um uns Gehör zu verschaffen?

#### Lösungswege:

**Gesprächsregeln kultivieren:** Angela schlägt vor, klare Gesprächsregeln zu vereinbaren: Wer etwas sagen will, hebt die virtuelle Hand. Jede:r darf der Reihe nach sprechen, die anderen hören zu. Angela bestimmt eine Person, die sicherstellt, dass alle virtuellen Hände gesehen werden und die entsprechenden Personen zu Wort kommen. Mit dieser einfachen Regel gelingt die Kommunikation und die nächsten Arbeitsschritte können gemeinsam festgelegt werden. Für das nächste Treffen vereinbart das Projektteam zudem, Kleingruppen in Breakout-Sessions zu schicken, um die Möglichkeit zu eröffnen, sich aktiv mit anderen Teilnehmer:innen auszutauschen.

**Freude am Experimentieren:** Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte. Warum also nicht mit den digitalen Tools experimentieren, indem man z.B. ein Foto von seinem eigenen Erleben in einem bestimmten Moment postet (z.B. ein negativ oder traurig schauendes Emoticon, eine geballte Faust oder eine animierte gif-Datei), um sich Gehör zu verschaffen oder aber einen Lösungsvorschlag zu einer Idee in Form eines Screenshots zu posten, wenn man nicht zu Wort kommt. „kreative“ Aufmerksamkeit kann z.B. dadurch erregt werden, dass emotional oder medial aufgeladene Wörter auf Post-its geschrieben oder visualisiert werden, die spontan in die Kamera gehalten werden, so dass das eigene Gesicht nicht mehr sichtbar ist, sondern nur noch das Post-it. Es geht darum, die nonverbale wie auch schriftliche Kommunikation im digitalen Raum gezielt zu nutzen, um sich auch ohne Erteilung durch das Wort spontan einbringen und ausdrücken zu können.

**Neugierig sein:** Neugier ist eine angeborene Fähigkeit, die jedem Kind innewohnt. Sich für etwas interessieren, Fragen stellen, auf Entdeckungsreise gehen, das können Kinder hervorragend. Wer sich für eine:n Gesprächspartner:in oder ein Gesprächsthema interessiert, hält das Gegenüber im Redefluss und das Thema am Laufen, indem sie oder er gezielt Fragen stellt. Fragen öffnen Horizonte und regen alle Beteiligten zum Mit- und Weiterdenken an. Wer fragt, lenkt das Gespräch. Fragen können in den Chat geschrieben und durch eine:n Moderator:in aufgegriffen werden. Falls Fragen im Chat ignoriert oder aufgrund von verbaler und schriftlicher Informationsflut übersehen werden, ist es lohnenswert, die Frage nochmals zu posten, um sich Gehör zu verschaffen.

**Kollaboration leben:** Es zeugt von Größe, sich in einem Gespräch zurückzunehmen und dem Gegenüber Raum zu geben, jemand anderen mündlich zu (be)stärken und ko-kreativ Lösung zu entwickeln. Es spielt keine Rolle, wer den zündenden Gedanken bringt, einen Gedanken aufgreift und diesen weiterspinnt. Im gemeinschaftlichen Handeln sind Offenheit und das Zulassen von Nicht-Wissen wesentlich. Beides kann durch zu viel Reden untergehen. Aktives Zuhören und Eingehen auf die Beiträge von Vorredner:innen stärken die

Gesprächsatmosphäre sowie den weiteren Verlauf des Gesprächs. Das nennen wir anschlussfähige Kommunikation. Breakout Sessions in Zoom eignen sich beispielsweise hervorragend für Kollaborationen und vertiefende Gespräche zu einem Thema in Kleingruppen, die später in der Großgruppe (Plenum) geteilt werden können.

### Fallreflexion:

Bei der Arbeit mit Menschen, die sich noch nicht kennen, ist der Check-In, also das bewusste Ankommen und Sich-Kennenlernen in der Runde wesentlich und verlässlich für eine gute Arbeitssituation. Dabei lohnt es sich, die Gesprächsregeln und den Ablauf des Meetings klar zu kommunizieren. Dies trifft umso mehr auf den virtuellen Raum zu. Da oftmals kein informelles Kennenlernen vor einem Meeting möglich ist und die körpersprachlichen Signale unsichtbar bleiben, muss der Fokus noch stärker auf die bewusste Steuerung und Gestaltung des sozialen Prozesses gelegt werden. Je weiter die Digitalisierung in einer Organisation vorangeschritten ist, desto mehr Aufmerksamkeit braucht das Thema Menschlichkeit. Das ist die wichtigste Erkenntnis, die der Organisationsberater und Autor Sebastian Purps-Pardigol bei der Beschäftigung mit der Digitalisierung von Unternehmen gewonnen hat<sup>5</sup>. Die zunehmende Digitalisierung verändert die Zusammenarbeit. Die digitale Transformation darf sich daher nicht auf die reine Implementierung digitaler Technologien beschränken. Die Unternehmenskultur muss sich mitverändern, ebenso die Art und Weise, wie wir im virtuellen Raum miteinander kommunizieren und interagieren.

Die Fallstories und Lösungswege zeigen, dass Kreative Agilität eine Schlüsselkompetenz im Umgang mit neuen Situationen darstellt, die von Wechselhaftigkeit, Ungewissheit, Komplexität und Widersprüchlichkeit geprägt sind. Die Herausforderung besteht darin, trotz dieser erschwerenden Rahmenbedingungen kreativ und agil zu denken, sich auszutauschen, zu entscheiden, zu handeln – digital wie analog.

Kreative Agilität langweilt sich auf vorgegebenen Bahnen, die zu bekannten Lösungen und Ergebnissen führen. Mit „kreagilen“ Prinzipien wie Ergebnisoffenheit oder Perspektivwechsel hingegen eröffnen sich neue Wege und Möglichkeiten. Sich neugierig, vorurteilsfrei und wohlwollend für ein gemeinschaftlich geschaffenes Ergebnis zu engagieren, ist ein lohnenswertes Ziel und der Schlüssel zu prozessuellem Wirken und Erkenntnissen.

**Die Zukunft beginnt jetzt!**

**Die Zukunft ist „kreagil“!**

**Die Zukunft bist Du!**

**Die Zukunft sind Wir!**

### **Literaturangaben**

Kumbier, Dagmar & Schulz von Thun, Friedemann (2017). Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Meckel, Miriam & Kamps, Klaus (2003). Internationale Kommunikation. In Bentele, Günter (Hrsg.): Öffentliche Kommunikation: Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. 481-491. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Peters, Tom (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. New York City: McGraw-Hill.

Schulz von Thun, Friedemann, Ruppel, Johannes & Stratmann, Roswitha (2018). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Hamburg: Rowohlt.

Stücheli-Herlach, Peter (2015). Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Weick, Karl E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks etc.: Sage.

---

<sup>5</sup> vgl. Kretschmer 2018

## 4. Kunstbasierte Bausteine

### 4.1 Vom „Flur“ zum „Foyer“ – die Weitung der Perspektive

*Michael Uhl, Dagmar Frick-Islitzer, Peer Holthuizen*

Im nachfolgenden Kapitel stellen wir einige Methoden vor, um mit Hilfe *künstlerischer Interventionen* ausgewählte *kunstbasierte Strategien* erfahrbar zu machen.

#### **Kunstbasierte Strategien**

Damit meinen wir die Herangehensweisen, die Künstler:innen nutzen, um zu neuen Ideen und Zugängen zu gelangen. Diese sind unabhängig von der künstlerischen Disziplin und umfassen grundsätzliche Denk- und Arbeitshaltungen, wie zum Beispiel: Neugierde und Offenheit, Experimentier- und Gestaltungsfreude, Intuition und Improvisation, Ungewissheitstoleranz (vgl. Kapitel 3). Kunstbasierte Strategien ermöglichen es uns, in ergebnisoffenen künstlerischen Prozessen zu navigieren.

#### **Künstlerische Intervention**

Darunter wird grundsätzlich ein künstlerischer Eingriff in nicht-künstlerische Alltagszusammenhänge verstanden. In unserem „kreativen“ Kontext verstehen wir darunter die Anwendung kunstbasierter Methoden und Strategien in einem organisationalen Umfeld, z.B. einem Unternehmen oder einer Verwaltung. Künstlerische Interventionen greifen dabei auf unterschiedliche künstlerische Disziplinen zurück. Ausgehend von unseren eigenen künstlerischen Hintergründen sind dies nachfolgend v.a. die Theaterregie/Darstellendes Spiel und die Bildende Kunst.

Zentrales Anliegen bei der Auswahl und der Entwicklung der nachfolgenden kunstbasierten Methoden und Bausteine ist das Eröffnen von Erfahrungs- und Lernräumen. Dabei gilt ein besonderer Schwerpunkt dem Prinzip des Geschützten Raumes und dem Anstoßen und Steuern ergebnisoffener Prozesse. Wir lassen uns dabei von unserer „kreativen“ Zauberformel für ergebnisoffene Prozesse leiten (vgl. Kapitel 2):

**Material + Fragen + Machen = Wird schon**

Ausgehend von der oben beschriebenen Beobachtung gesellschaftlicher Umbrüche und Wandlungsprozesse, gilt unser erster fragender Blick der Organisation. Wie organisieren wir uns, um die alltäglichen Aufgaben und Herausforderungen zu bewältigen?

#### **Aufgaben und Herausforderungen**

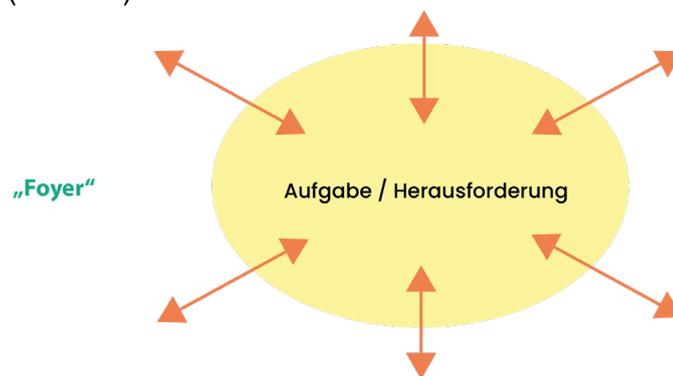
Täglich sind wir beruflich und persönlich mit den unterschiedlichsten Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert. Für einen Großteil dieser Aufgaben haben wir Absprachen und Routinen entwickelt. Diese helfen uns, Aufgaben zielorientiert zu lösen. Organisationen verwenden viele Anstrengungen darauf, die Zusammenarbeit zwischen ihren Mitarbeitenden durch klare Aufgaben und Handlungsanweisungen möglichst reibungsfrei und effizient zu gestalten. Doch wie verhalten wir uns bei Herausforderungen, denen wir mit unseren bisherigen Routinen nicht ausreichend begegnen können? Und wie finden wir dafür neue Wege und Möglichkeiten?

## Das „Flur-Foyer-Bild“

Wir haben zunächst einen künstlerischen Blick auf das Feld der Aufgaben und Herausforderungen geworfen und uns davon ein imaginäres Bild gemacht:



Uns bekannte Aufgaben, deren Wege der Umsetzung und Bewältigung wir kennen, stellen wir uns als Flur vor. Wir treten mit der Aufgabe durch eine Tür in den Flur und mit der Erledigung der Aufgabe verlassen wir den Flur wieder durch eine Ausgangstür. Meist haben wir mit Betreten des Flures die Ausgangstür bereits im Blick. Wir wissen, wie wir die Aufgabe anpacken müssen, um den Flur zu durchqueren. Wir passieren mit unseren Routinen täglich eine Vielzahl dieser (linearen) Flure.



Doch es begegnen uns auch Aufgaben und Herausforderungen, die aus vielen unterschiedlichen Einflüssen bestehen. Dabei gibt es nicht nur die eine Ausgangstür, den einen bekannten Weg der Erledigung. Die Anzahl der Türen wächst und aus dem (linearen) Flur ist ein Foyer geworden. Doch wie bewegt man sich in solch einem Foyer aus verschiedenen sich überlappenden Herausforderungen und unterschiedlichen Ausgangstüren? Und wie tut man dies, wenn das Foyer auch von anderen Menschen, Kolleg:innen, Kund:innen mitgestaltet wird?

Der nachfolgende Baukasten stellt einige kunstbasierte Methoden vor, die helfen, das „Foyer“ zu erkunden und mit denen kunstbasierte Strategien erarbeitet werden können, um sich gemeinschaftlich im weiten ergebnisoffenen Feld, dem Foyer, zurechtzufinden.

## 4.2 Der Geschützte Raum

Eine zentrale Vorbedingung für alle folgenden kunstbasierten Methoden ist der *Geschützte Raum*. Je nach Kunst wird er „Atelier“, „Probephühne“, „Studio“ genannt und ermöglicht ein geschütztes Arbeiten und Ausprobieren, bevor ein Werk mit der Öffentlichkeit geteilt wird.

Doch ein Geschützter Raum ist nicht nur eine Frage des Ortes. Wir müssen zudem versuchen, die Kategorien „richtig oder falsch“ außen vor zu lassen. Es gibt dann keine „Fehler“, sondern nur „Versuche mit verschiedenen Erfahrungen“. Nicht selten führt in künstlerischen Prozessen ein angeblicher „Fehler“ zu einem neuen Weg. Im Theater sprechen wir daher auch von

Probe-Bühne, nicht von Übe-Bühne. Wir üben nicht etwas ein, sondern wir probieren etwas aus.

### Der Geschützte Raum

Eine zentrale Voraussetzung für (künstlerisches) Ausprobieren. Liegt dieser Ort außerhalb der Organisation / des Alltags-Kontextes, ist er etwas einfacher herzustellen.

Vor allem ist er nicht nur eine Frage des Ortes, sondern der

#### Atmosphäre:

- „Nichts nach außen – nichts von außen“  
= Diskretion und Handy-Enthaltbarkeit
- es gibt keine „Fehler“, sondern nur „Versuche mit unterschiedlichen Erfahrungen“
- Versuche mit der Option zu scheitern möglich
- „richtig“ und „falsch“ als Wertungen vermeiden
- wir probieren etwas aus, und üben nicht etwas ein  
= PROBE-Bühne, keine ÜBE-Bühne

Die Regeln für den Geschützten Raum werden zu Beginn mit den Teilnehmenden besprochen. Die Trainer:innen achten auf deren Einhaltung und gestalten und führen das Training dementsprechend. Eine wichtige Funktion kommt dabei Warm-up-Übungen zu. Sie bereiten nicht nur methodisch und spielerisch auf weitere Inhalte vor, sondern wirken auch Gruppen- und Ensemble-bildend (vgl. Kapitel 4.3, 4.9 und 5).

## 4.3 Die Narrative Recherche

Die Methode der Narrativen Recherche ermöglicht den Teilnehmenden, relevante Aspekte und Blickwinkel ihres organisationalen Alltags gemeinschaftlich zu erarbeiten und diese für weitere Prozesse nutzbar zu machen. Sie ermöglicht darüber hinaus die Entwicklung von gemeinschaftlichen Erzählungen, z.B. über die gemeinsame Organisation. Zudem macht sie als prozessuale Methode ergebnisoffenes Arbeiten erfahrbar und vermittelbar.

### Erzählungen über das Wir

Die Narrative Recherche stammt aus dem Theaterbereich und ist dort entwickelt worden, um gesellschaftliche Fragestellungen künstlerisch zu untersuchen und darzustellen<sup>6</sup>. Zentraler Zugang und Quelle sind dabei die verschiedenen Erzählungen über und Blickwinkel auf Gesellschaft.



Abb.: Aspekte der Narrativen Recherche (Eigene Darstellung nach Uhl)

<sup>6</sup> vgl. [www.narrative-recherche.de](http://www.narrative-recherche.de)

Unterschiedliche Perspektiven und Narrationen werden gesammelt und zu einer künstlerischen Form zusammengeführt. Es entsteht eine gemeinsame Erzählung, die jedoch weiterhin die unterschiedlichen Einzelerzählungen bestehen und sichtbar lässt; ähnlich einem Mosaik, das aus verschiedenen Einzelstücken ein Gesamtes werden lässt, ohne die Einzelteile zu verändern.

Eine Narrative Recherche ist stets ein Entwicklungsprozess, der die Erarbeitung eines Werkes von der ersten Idee bis zur fertigen bühnenreifen Inszenierung umfasst. Sie besteht aus konzeptionellen, schreibenden und inszenatorischen Aspekten als auch aus Theaterpraxis und -vermittlung. Sie speist sich v.a. aus den Berufsfeldern der Regie, der Autorenschaft und des darstellenden Spiels.

### **Adaption für das „kreagile“ Feld**

Zentrale Idee bei der Adaption der Methode für das „kreagile“ Feld ist die dadurch mögliche veränderte Rolle der Teilnehmenden. Sie werden zu Autor:innen und Regisseur:innen ihrer Themen und blicken mit einer veränderten – einer künstlerischen – Perspektive auf Aspekte ihres organisationalen Berufsalltags. Die relevanten Inhalte für so eine Auseinandersetzung stammen von den Teilnehmenden selbst und werden durch Mittel der künstlerischen Recherche gewonnen. Die Teilnehmenden erarbeiten gemeinschaftlich Erzählungen über das organisationale Wir. Und erfahren Strategien und Techniken, um ergebnisoffene Prozesse zu steuern.

Eine Narrative Recherche gliedert sich grundsätzlich in vier Phasen (nach Uhl):

**Recherche-Phase:** Finden und Fragen

**Konzeptions-Phase:** *Wie* teilt man das Gefundene und Empfundene?

**Phase der Formgebung:** Ausgestaltung orientiert am *Wie*

**Präsentations-Phase:** Teilen mit der Welt

In allen vier Phasen ist die „kreagile“ Zauberformel wirksam (vgl. Kapitel 2). Der gesamte Prozess stellt ein Wechselspiel von Material, Fragen und Machen dar und wird durch das Vertrauen darauf getragen.

### **Recherche-Phase I**

Zunächst wird unter den Teilnehmenden selbst recherchiert. Was sind die relevanten Themen? Welche Fragestellungen, Beobachtungen, Erfahrungen bringt jede:r ein, um sich damit in einem „kreagilen“ Prozess auseinanderzusetzen? Für diesen ersten Schritt bieten sich zwei kunstbasierte Methoden an, die gut in einem Online-Warm-up einige Tage vor dem zweitägigen Training durchgeführt werden können:

1. Lecture Performance, z.B. zu „Ambiguität und Mehrdeutigkeit“  
Ein:e Trainer:in gibt einen künstlerischen Denimpuls als Einführung in das Thema (vgl. Kapitel 4.8)

## 2. Performance zum „Flur-Foyer“-Bild

Ein:e Trainer:in stellt spielerisch das „Flur-Foyer“-Bild (s.o.) vor: Aufgaben und Einflüsse, denen wir von verschiedenen Seiten – häufig zeitgleich – ausgesetzt sind und die zu einem (gelegentlichen) Gefühl der Überforderung führen können.

Die Teilnehmenden sind nun eingeladen, ihre persönlichen Beispiele für (latente) Überforderungen zu nennen. Dies wird am besten mit einer anonymisierten Methode durchgeführt, z.B. über [www.menti.com](http://www.menti.com) (vgl. Kapitel 6.5).

Durch das anonymisierte Vorgehen entsteht ein erster Geschützter Raum, der ehrliche Rückmeldungen der Teilnehmenden ermöglicht. Diese liefern mit ihren subjektiven Beispielen für „Überforderungen“ einen wertvollen Input für das „kreative“ Training.

Diese Beispiele der Teilnehmenden lassen sich diversen „Türen“ eines imaginierten „Foyers“ zuordnen und dadurch kategorisieren.



„Türen der Überforderung“



Abb.: „Türen der Überforderung“ (Foto: Michael Uhl)

Die künstlerische Recherche hat durch den Input der Teilnehmenden eine erste künstlerische Form geschaffen – ein „Foyer der Überforderungen“.

Dieses lässt sich in einem Präsenz-Training als begehbare Installation nutzen, um eine tiefere Auseinandersetzung damit anzustoßen.

### Recherche-Phase II / Konzeptionsphase

Die Teilnehmenden finden sich anhand der für sie am relevantesten erscheinenden „Tür der Überforderung“ zu Kleingruppen zusammen. Jede Kleingruppe einigt sich auf ein konkretes Beispiel, eine Situation, in der Aspekte der von ihnen gewählten „Tür“ deutlich zum Tragen kommen. Die Teilnehmenden treten nun in die Rolle von Autor:innen ein. Leitfrage hierbei ist: **Wer sagt/tut Was? Was sagt/tut Wer?**

Dabei hilft ihnen ein eigens für die Narrative Recherche konzipiertes Trainingsmittel – das Narrative Plotboard.

### Narratives Plotboard

Ein Plotboard ist ein nützliches Werkzeug beim Schreiben von Geschichten, z.B. Drehbüchern, Theatertexten oder Romane. Es lassen sich damit übersichtlich Szenen und Situationen skizzieren, um einen Gesamtüberblick zu erlangen. Das Narrative Plotboard hilft den Teilnehmenden, ihre gefundenen konkreten Beispiele für Überforderungen als Szenen zu skizzieren. Dazu werden im ausgewählten Beispiel die Akteur:innen (=„**Wer?**“) und ihre (Sprach-)Handlungen (=„**Was?**“) benannt.



Abb.: Karten des Narrativen Plotboards (für eine ausführlichere Beschreibung vgl. Kapitel 6.1)

Anhand der Figuren-Karten und den Rede/Handlungs-Karten skizzieren die Teilnehmenden die ausgewählte Situation. Dabei gilt ein wichtiger künstlerischer Merksatz:

Unsere Aufgabe ist **nicht das Lösen**, sondern **das Erzählen** des Konfliktes.

Damit im Narrativen Plotboard nicht nur die eigenen Überzeugungen einfließen und sich ausschließlich bereits bestehende Erkenntnisse abbilden, kommt eine weitere Technik aus dem Theaterbereich zum Einsatz – das *individuelle Rollenstudium*.

### Individuelles Rollenstudium

Die Teilnehmenden werden aufgefordert, sich diejenige Figur auf dem Narrativen Plotboard auszusuchen, die am weitesten vom eigenen Hintergrund entfernt scheint.

Leitfragen für die Beschäftigung mit dem Blickwinkel der individuell ausgewählten Figur können sein:

- Was wünscht (sich) die Figur?
- Wer oder was (be-)hindert die Figur?
- Mit welchen Sätzen könnte die Figur beide Aspekte prägnant zum Ausdruck bringen?

Das individuelle Rollenstudium hat einen doppelten Effekt. Zum einen bewahrt es das Narrative Plotboard vor Klischees. Zum anderen führt es zu einem individuellen Perspektivwechsel, der ein tieferes Verständnis für die Konfliktlagen eröffnet.

Die kunstbasierte Arbeit in der Kleingruppe mit Narrativem Plotboard und Rollenstudium hat nicht nur Inhalte gewonnen (= Recherchephase), sondern zugleich Grundlagen dafür gelegt, sie teilbar für Außenstehende zu machen (= Konzeptionsphase).

### Formgebungsphase

Die Teilnehmenden sind nun aufgefordert, eine spielerische Möglichkeit zu finden, ihr per Narrativem Plotboard erarbeitetes Beispiel als kleine Theaterszene darzustellen. Die skizzierten Figuren und die gefundenen Texte bilden dabei die Grundlage.

Um die Teilnehmenden auf diesen Schritt in das darstellende Spiel methodisch vorzubereiten, empfehlen sich theaterpraktische Übungen, die in die verschiedenen Phasen der Narrativen Recherche eingebunden werden können. Hier eine Auswahl möglicher praktischer Übungen:

### **Sätze schleudern**

Eine Übung, um grundlegende Prinzipien für das Sprechen auf der Bühne einzuführen.

1. Die Teilnehmenden gehen im Raum umher (s.o.) und murmeln leise wiederholend einen Satz, z.B. aus dem individuellen Rollenstudium (s.o.). Auf ein akustisches Signal erfolgt das „Da!“, wie oben beschrieben. Der Arm sinkt, aber der Blick fokussiert weiterhin den Punkt. Auf ein akustisches Signal wird der Satz explosiv Richtung Punkt „geschleudert“.
2. Die Teilnehmenden stehen sich in zwei Reihen gegenüber. Fokus für die Sätze ist nun die jeweilige Person gegenüber. Auf ein Signal werden gruppenweise im Wechsel die jeweiligen individuellen Sätze hinübergeschleudert (= „Tennis“).
3. Die Sätze werden aus bestimmten Haltungen heraus geschleudert, z.B. „freudig.aufgereggt“, „mit unterdrückter Wut“, „leicht beschwipst“.
4. Die Sätze werden nun einzeln hintereinander zur jeweils gegenüberliegenden Person geschleudert (= „La Ola“). Dabei kann die Haltung individuell gewählt werden.

### **Gehen im Raum + „Da!“**

Eine Übung, die niedrigschwellig das Bewegen im Raum etabliert und das Prinzip des Fokus einführt.

- Die Gruppe geht im Raum umher und versucht ihn dabei gleichmäßig auszufüllen (= „Löcher und Lücken schließen“).
  - Der Blick ist nicht gesenkt, die Arme schwingen natürlich mit.
  - Bei Begegnungen kurzes Stehenbleiben, Blickkontakt und Grüßen.
- Jede:r sucht sich während des Gehens einen Punkt im Raum und konzentriert sich darauf, ohne den Punkt im Blick zu haben.
  - Auf ein akustisches Signal bleiben alle stehen, zeigen explosiv auf ihren Punkt und rufen laut „Da!“
  - Anschließend lassen sie ihren Arm langsam sinken, während der Blick weiter den Punkt fokussiert.
  - Auf ein weiteres akustisches Signal beginnt die Gruppe wieder im Raum zu gehen.
  - Als Variante kann der Punkt vorgegeben werden, z.B. die Nasenwurzel einer Person im Raum.

### **Elvis Walk**

Eine Übung mit Musik (z.B. Elvis Presley „A Little Less Conversation“), die körperliche Präsenz schult und dem Auftreten auf der Bühne eine Richtung gibt (= „Zuschauerraum“). Entscheidend dabei ist die Energie und dass die gesamte Gruppe in einen Flow kommt.

1. Mit vier Stühlen o.ä. werden Markierungen geschaffen (s.u. Skizze)  
Die Teilnehmenden stehen sich außen in zwei Reihen gegenüber (= „Off“)  
Das hintere Paar geht gleichzeitig aufeinander zu (= „Auftritt“), biegt bei der hinteren Markierung gleichzeitig nach vorne ab und geht gemeinsam bis zur vorderen Markierung (= „Rampe“)  
nach einem kurzen Innehalten geht jede:r zur jeweiligen Seite ab (= „Off“)

2. Die Teilnehmenden gehen als Figur, zu der sie beim Rollenstudium (s.o.) gearbeitet haben und machen eine entsprechende Pose vorne an der Rampe
3. Die Teilnehmenden schleudern zu einer Pose einen Satz der Figur in den Zuschauerraum

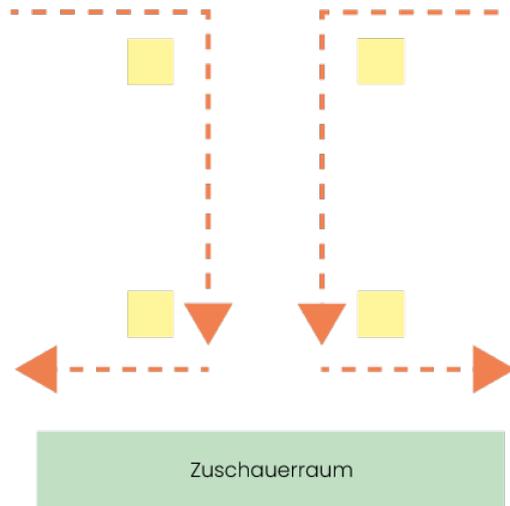


Abb.: Aufbau und Laufwege beim „Elvis Walk“: vom „Off“ paarweise aufeinander zu und gemeinsam vor an die „Rampe“

Die vorgestellten theaterpraktischen Übungen sind Beispiele, um die Teilnehmenden methodisch zum darstellenden Spiel ihrer selbst entwickelten Szene hinzuführen, die sie als Autor:innen und Regisseur:innen gemeinschaftlich entwickelt haben.

### Präsentationsphase

Die Kleingruppen präsentieren ihre erarbeiteten Szenen den anderen Teilnehmenden. Wichtig ist der Geschützte Raum. Das Publikum ist wach und wertschätzend. Ein anschließendes Feedback ist dem positiven Blick verpflichtet („Was habe ich beobachtet“? „Was hat mir gefallen“?). Die Rückmeldung ist eher vom Beschreiben, weniger vom Werten geprägt. Je nach Erfahrungshintergrund der anleitenden Person, kann basierend auf dem Feedback des Publikums eine kurze offene Weiterarbeit an der Szene erfolgen.

### Resümee

Mit dem Präsentieren der Szenen haben sich die Teilnehmenden in mehrfacher Hinsicht einander geöffnet. Sie haben in der Kleingruppe vertrauensvoll persönliche und strukturelle Aspekte von Überforderungen geteilt. Durch die Szenearbeit waren die handelnden Figuren des gewählten Beispiels in den Fokus gerückt, nicht die Teilnehmenden selbst.

Mit dem Narrativen Plotboard ist eine Struktur entstanden, die als Vorlage für eine weitere inhaltliche Beschäftigung dienen kann. In der Erarbeitung der Szene haben die Teilnehmenden mehrfache Perspektivwechsel vollzogen – auf die gegenseitigen Aspekte, aber auch bezüglich der unterschiedlichen Figuren. Und sie haben über die Darstellung als Theaterszene für sie persönlich wichtige Faktoren geteilt – kognitiv, energetisch und emotional. All diese Aspekte können für die Weiterarbeit im Training oder im Transfer nach individuellem Bedarf weiter genutzt werden.

Neben theaterbasierten Methoden bereichern Methoden aus der Bildenden Kunst das Handlungsfeld der Teilnehmenden durch die Erfahrung schöpferischen Tuns. Im Folgenden

werden einige Methoden bzw. Praktiken aus der Bildenden Kunst für den „kreativen“ Einsatz vorgestellt.

## 4.4 Werkstück

### Methode

Eines der Herzstücke im Training ist das Werkstück. Damit werden die Teilnehmer:innen von den Darstellenden zu den Bildenden Künsten geführt. Neben dem schöpferischen Tun mit den eigenen Händen besteht ein wichtiges Ziel darin, überlieferte und verankerte Zuschreibungen von Gegenständen, aber auch von Meinungen und Haltungen aufzubrechen. Das geschieht mit ausgewählten Materialien aus unserem Alltag wie z.B. Stühlen, Kleidungsstücken, Büchern etc. Ein Stuhl ist normalerweise zum Sitzen da, eine Hose zum Anziehen. Aber was kann man darüber hinaus mit einem Stuhl, mit einer Hose noch machen? Wofür benutzen?



“Ceci n’est pas une chaise.” (Foto: Birgitta Borghoff)

### Ziel

Mithilfe von bildnerisch-künstlerischen Mitteln wird das gewohnte Vorgehen, ein Vorgehen mit Ziel und nach Plan ausgehebelt. Dadurch wird ein neues Mindset für gemeinschaftliches Vorgehen erfahrbar gemacht.

### Ablauf

In Kleingruppen werden die Teilnehmer:innen angeleitet, mit einem Kulturgut wie einem Stuhl, einem Buch etwas zu gestalten, das danach nicht mehr als Stuhl, als Buch erkennbar ist. Dazu werden einige wenige Hilfsmittel und Werkzeuge zur Verfügung gestellt: Säge und Klebeband (Stuhl) oder Bänder, Schnüre und Schere (Kleidungsstück(e)). Das Ziel ist es, ein fixes Bild im Kopf zu lockern und sich – mit wenigen Materialien – in den Prozess des Gestaltens und Veränderens einzulassen, damit ein neues Bild das alte ablöst. Künstlerische Vorkenntnisse sind für diese Übung nicht nötig, da es sich per se nicht um ein Kunstwerk, sondern um ein Werkstück handelt.

### Eingeschränkte Hilfsmittel

Das Angebot an Hilfsmitteln und Werkzeugen ist bewusst schmal gehalten und übliche oder erwartete Materialien werden nicht zur Verfügung gestellt. Dadurch wird die „im Kopf

abrufbare“ Bewerkstelligung unterlaufen. Der Autopilot wird gestoppt. Einschränkungen können Blockaden und Widerstände hervorrufen. Bei Kindern können wir beobachten: Je weniger Spielsachen sie vorfinden, desto erfinderischer kompensieren sie den Mangel. Das Sprichwort „Not macht erfinderisch“ sollen sich die Teilnehmer:innen zunutze machen.

Dem freien praktischen Tun und der damit gemachten Erfahrung erfolgt die Reflexion darüber. Wie wurde begonnen? Gab es viele Ideen im Vorfeld oder vielleicht nur eine einzige, die man dankbar genommen hat? Oder wurde einfach begonnen, ohne Plan, ohne Vorstellung. Übernahm jemand in der Gruppe die Führung? Standen die Leistung und das Resultat im Vordergrund? Gab es Überraschungen, Hindernisse, Blockaden, Widerstände? Wie wurde damit umgegangen? Stieß jemand an seine Grenzen? Was haben diese ausgelöst? Wie wurde der schöpferische Prozess erlebt? Gab es Flow-Momente? Frust-Momente? Aha-Momente?

Mit der Reflexionsrunde wird das Erlebte in Worte gefasst und damit ins Bewusstsein gehoben. Damit wird der Boden bereitet, um daraus später eigene kunstbasierte Strategien abzuleiten.



Aus einer Jacke wird eine Puppe (Foto: Dagmar Frick-Isplitzer)

Die persönliche Erfahrung der Herangehensweise und des Gestaltens des Werkstücks bereitet den Boden für eine sehr individuelle Weiterbeschäftigung. Ist es nicht so, dass im Leben meist irgendetwas fehlt, das jemand nicht bereitstellt, das vergessen wird? Mit einem gelungenen Perspektivenwechsel kann der Mangel ins weite Feld der Möglichkeiten führen. Welche Freiheit steckt im Gedanken, keine Lösung haben zu müssen, nicht die gewohnten Rahmenbedingungen und/oder Materialien zu bekommen und damit nicht in der Komfortzone stecken zu bleiben? Es geht um das Loslassen von vorgefertigten Meinungen, wie etwas zu sein hätte. Um das Annehmen dessen, was vorhanden ist – auch im übertragenen Sinne: Fähigkeiten, Fertigkeiten – um damit das Beste aus einer Situation zu machen. Das widerspiegelt den Alltag in unserer „kreativen“ VUCA-Welt.

## 4.5 Collage

### Methode

Die Collage ist eine künstlerische Technik für die Gestaltung – in diesem Kontext – einer Situation respektive eines Mood-Boardes. Sie ist eine Einzelarbeit und eine Technik, die Vielfalt fördert, Vielschichtiges verdichtet zum Ausdruck bringt und daher gut geeignet für die Darstellung von Mehrdimensionalem, Mehrdeutigem, Ambiguum und Paradoxem.

### Ziel

Die Teilnehmer:innen widmen sich ihrem ganz persönlichen Thema und tauchen in eine Fülle von Bildmaterial ein, das inspirationsfördernd wirkt.

### Ablauf

Bereitgestellt wird ein großer Fundus an Ausschnitten aus Zeitschriften, sortiert nach Schwerpunkten „Mensch“, „Tier“, „Natur“, „Architektur/Stadt“ bis hin zu „Kunst und Kultur“ und „Kuriosen“. Auf einem Trägerpapier sollen die Teilnehmer:innen zum Thema „Ich in meiner Organisation“ Bilder und/oder Texte auf- und übereinanderlegen. Dadurch entstehen oft überraschende Kombinationen und veränderte Wirklichkeiten. Die darunterliegenden Schichten werden durch darüberliegende teilweise verdeckt, aber der Reichtum des Nicht-Sichtbaren ist spür- und erkennbar. Die Collagenarbeit mit ihrer Auslegeordnung braucht Zeit und Ruhe. Die Gedanken formieren sich durch den Prozess des Findens, Ausschneidens, Platzierens und Integrierens respektive Veränderns. Diese Übung führt die Teilnehmer:innen in die Tiefe ihres Erlebens und Erfassens. Daher soll der ergebnisoffene Prozess möglichst lange aufrechterhalten bleiben. Erst zum Schluss werden die Papierschnipsel aufgeklebt.



Inspirierende Vielfalt und Ausdrucksmöglichkeiten, die die Tiefe des eigenen Erlebens zu wiedergeben vermögen (Foto: Dagmar Frick-Islitzer)

## 4.6 Kartenset

Das Kartenset beinhaltet 15 „kreagile“ Prinzipien wie zum Beispiel „Freude am Experimentieren“, „Intuition aktivieren“, „Kollaboration leben“, „Verlernen kultivieren“ oder „Vielfalt nutzen“ und „Kontrolle abgeben“.

### Methode

Mit den Beschreibungen auf den Karten, den Aussagesätzen von Künstler:innen sowie den Künstlerzitaten werden die „kreagilen“ Prinzipien für die Teilnehmer:innen verständlich und nachvollziehbar. Damit können sie sich den untenstehenden Fragen widmen und dabei in ihre beruflichen Kontexte eintauchen.

Kreagiles Prinzip: **KONTROLLE ABGEBEN**  
Vertrauen. Freien Kopf bewahren. Unerwartete Dinge aufgreifen.

**Künstler:innen wissen um die Kraft des Kontrollverlustes.**

Die Südtiroler Künstlerin Cornelia Lochmann (\* 1985) schildert:

*„In jedem Bild gibt es einen Moment, wo ich die Kontrolle total aufgebe. Den muss es geben. Der, der alles, was ich zuvor gemacht hatte, wieder umwirft und das Bild in eine neue, unvorhergesehene Richtung lenkt.“*

Zitat aus: Künstlergespräch mit Dagmar Frick-Isiltzer. Berlin, 12.02.2020.

Der Österreicher Musiker Clemens Salesny (\* 1980) beschreibt, wann er die Kontrolle behält und wann er sie abgibt:

*“Wenn ich will, dass die MusikerInnen eine bestimmte Funktion erfüllen, kann ich das festlegen. Beispielsweise wenn ich eine gewisse Stimmung haben will, während andere Elemente statisch bleiben sollen. Ich gebe Kontrolle ab, wenn ich auf den Moment und die Intuition der ganzen Band setze. Eigentlich geht es gar nicht um Kontrolle, sondern um gemeinsames Entwickeln und Finden. Manchmal aber will ich Dinge genauer untersuchen und in den Proben festlegen. Zu viel Kontrolle und Festgelegtes entsprechen mir aber nicht. Insofern gebe ich die Kontrolle ganz gern ab und schaue gemeinsam mit den anderen, was im nächsten Augenblick passiert.“*

Zitat aus: Künstlergespräch mit Dagmar Frick-Isiltzer. Wien, 14.12.2019.

- In welchen Situationen gibst du die Kontrolle ab, in welchen eher nicht und warum?
- Was bewirkt dein Loslassen in bestimmten Situationen, bei bestimmten Aufgaben und Menschen?
- Wie profitiert dein Vertrauen ins Leben, wenn du loslässt?

Beispiel für eine Karte aus dem Kartenset „kreagile Prinzipien“ (Foto: Dagmar Frick-Isiltzer)

## Ziel

Die Teilnehmer:innen werden befähigt, die Sichtweise von Künstler:innen einzunehmen und diese in ihre beruflichen Kontexte zu übertragen.

## Ablauf

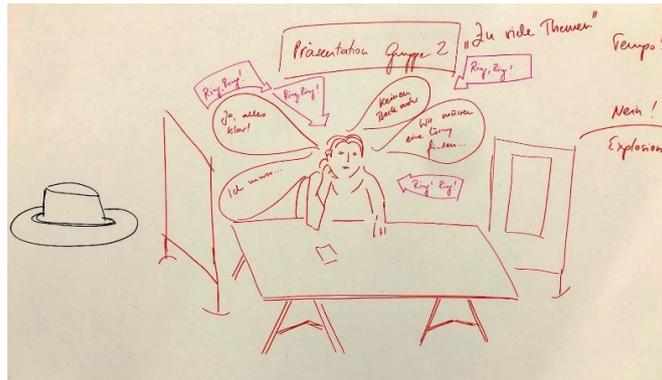
Die Karten sind doppelseitig bedruckt. Auf der einen Seite steht jeweils das „kreagile“ Prinzip und die dazugehörigen Beschreibungen. Auf der Rückseite stehen zusätzlich eine Aussage, die Künstler mit dem „kreagilen“ Prinzip verbinden, gefolgt von einem oder mehreren Zitaten von Künstler:innen, die das „kreagile“ Prinzip verdeutlichen. Am Ende jeder Karte stehen Fragen, die die Teilnehmer:innen zur Diskussion und zum Austausch einladen.

Der Einsatz der „kreagilen“ Prinzipien ist vielfältig. Gute Erfahrungen wurden mit Gruppenarbeiten gegen Ende des zweitägigen Trainings gemacht, weil dann die Teilnehmer:innen einen Großteil der „kreagilen“ Prozesse erlebt und ein Gespür für künstlerische Herangehensweisen erfahren haben.

## 4.7 „Kreagile“ Aufzeichnung

### Methode

Die „kreagile“ Aufzeichnung ist ein Live-Protokoll, das fortlaufend während des zweitägigen Trainings entsteht. Im Gegensatz zu einem herkömmlichen schriftlichen Protokoll werden weniger die Ergebnisse als die Prozesse aufgezeichnet. Buchstäblich von Hand aufgezeichnet in Form von Zeichnungen, Begriffen, Aussagen der Teilnehmer:innen in ihrer Performance etc. Farben, Formen, Pfeile etc. schaffen Verbindungen.



Darstellung des Verlaufs einer szenischen Arbeit in ihrer Vielperspektivität  
(Foto: Dagmar Frick-Isplitzer)

### Ziel

Die „kreative“ Aufzeichnung eröffnet den Teilnehmer:innen einen Handlungsspielraum, wie Prozesse festgehalten werden können. Sie bekommen eine Blaupause an die Hand, die sie in ihren beruflichen Alltag integrieren können.

### Ablauf

Der/die Trainer:in, die gerade nicht leitet oder anderweitig involviert ist, beobachtet das Geschehen, die Teilnehmer:innen in ihrer Aktion respektive Interaktion und hält diese Momente skizzenhaft fest. Von Bedeutung und Wichtigkeit ist die rasche Umsetzung des Augenblicks auf Papier. Das künstlerische Können und die Ästhetik sind kein Kriterium. Es geht um das Festhalten einer Stimmung, einer Haltung, einer oder mehreren Sichtweisen, eines großen Ganzen.

Weil ein Prozess von einem Aspekt zum anderen, von einer Aufgabe zur nächsten mäandert, wird dieser auch nicht auf einzelnen Blättern festgehalten, sondern künstlerisch angemessen auf einem neuen Format: auf einer Papierrolle. Das leere Papier wird abgerollt; es wird darauf gezeichnet und auf der anderen Seite wird es wieder aufgerollt. So entsteht eine einzige Aufzeichnung eines ganzen Kurstages – ohne Unterbrechung. Am Tagesende wird die „kreative“ Aufzeichnung ausgebreitet und präsentiert. Sie kann dabei gut die gesamte Diagonale des Raumes ausfüllen. Die Teilnehmer:innen können so im Vorbeischieben und Verweilen den Tag Revue passieren. Sie vergegenwärtigen sich ihre Befindlichkeit, ihre Erfahrung(en), ihre Erkenntnisse. Ganz ohne Worte, in eigenem Tempo und mit hoher Konzentration. Meist herrscht Stille.

Am nächsten Kurstag entsteht eine neue „kreative“ Aufzeichnung. Für die Teilnehmer:innen ergänzen diese persönlichen Beobachtungen der Trainer:innen ihre eigenen Erfahrungen und Erlebnisse während des Trainings. Die „kreative“ Aufzeichnung geht zum Trainingsabschluss als Geschenk an die Teilnehmer:innen über. Organisationale Gruppen erhalten die gesamte Rolle. Einzelpersonen können sich die für sie wichtigen Aspekte mit Scheren heraustrennen und als Erinnerungen mitnehmen.

Der Mehrwert der „kreativen“ Aufzeichnung liegt im Überraschungsmoment am Ende eines Tages. Jede:r erkennt die Prozesse und sich selber wieder und es ist eine Art Reflexion, die sehr persönlich und einzigartig ist. Dieses Protokoll der eigenen Art entspricht unserer gemeinschaftlichen Vision von Kreativer Agilität.



Die Teilnehmer:innen lassen den Trainingstag anhand der „kreagil“en Aufzeichnung Revue passieren. (Foto: Dagmar Frick-Islitzer)

## 4.8 Lecture Performance

Eine Lecture-Performance ist ein mit performativen Mitteln vorgetragener Wissens-, bzw. Denkipuls in der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Kunst. Ziel ist dabei weniger eine „belehrende“ Vermittlung von Wissen, sondern die offene Auseinandersetzung mit einem Thema. Zu dieser offenen Auseinandersetzung ist das Publikum ausdrücklich eingeladen. Dieses Format lässt sich gut im „kreagilen“ Trainingskontext nutzen.

### Lecture Performances in der Kreativen Agilität

Dieses Format ermöglicht es den Trainer:innen, künstlerische (Denk-)Impulse für die Teilnehmenden zu setzen. Durch die bewusste Verwendung performativer und künstlerischer Mittel wird nicht nur ein inhaltlicher Impuls gegeben, sondern zugleich eine „kreagile“ Atmosphäre etabliert. Gewählt wird dabei bewusst ein subjektiver Zugang zum Thema. Damit stellen sich die Trainer:innen nicht als Allwissende vor, sondern als offene Menschen in Bewegung. Eine „kreagile“ Augenhöhe wird hergestellt und der Geschützte Raum eingeführt (vgl. Kapitel 4.2).

Für das Training Kreative Agilität bieten sich einige Aspekte als Themen für eine Lecture Performance an:



Abb.: Trainerin bei der Lecture Performance zu „Ambiguität“

<https://vimeo.com/812580721>

(Dagmar Frick-Islitzer, Foto: Michael Uhl)

## **Ambiguität – Kreativität – Ambiguitätstoleranz**

Aus subjektiver Sicht werden Beispiele für mehrdeutige Situationen und komplexe Herausforderungen gegeben. Der:die Trainer:in zeigt sich selbst in überfordernden Situationen und schlägt zugleich den Bogen zur Kreativität. Diese ist jedem Menschen gegeben. Wir Menschen sind grundsätzlich in der Lage, auch bei komplexen Sachverhalten und Herausforderungen Wege und Lösungen zu finden. Dieser Impuls kann genutzt werden, um einen ersten Austausch der Teilnehmenden zu diesem Thema anzuregen.



Abb.: Trainer bei Lecture Performance zum „Flur-Foyer-Bild“  
(Hände: Michael Uhl, Foto: Birgitta Borghoff)

## **„Flur-Foyer-Bild“**

Ein:e Trainer:in stellt das oben beschriebene Flur-Foyer-Bild durch einen performativen Einblick in die eigene (künstlerische) Praxis vor. Dabei stehen die besonderen Herausforderungen des „Foyers“ im Mittelpunkt. Aufgaben und Einflüsse, denen wir von verschiedenen Seiten – häufig zeitgleich – ausgesetzt sind und die zu einem (gelegentlichen) Gefühl der Überforderung führen können. Zugleich kann das Überfordernde auch eine wichtige Quelle für Kreativität sein. Wir verstehen dies als Einladung, mit dem Überfordernden spielerisch umzugehen.

Dieser Impuls kann genutzt werden, um von den Teilnehmenden Beispiele für empfundene Überforderungen zu gewinnen.



Abb.: Lecture Performance zu Kommunikation, Sprache, Storytelling  
<https://vimeo.com/812584584>  
(Peter Jungmeier, Foto: Michael Uhl)

## **Kommunikation, Sprache, Storytelling**

Ein subjektiver Blick auf Sprache und Kommunikation im (organisationalen) Miteinander. Kann man mit anderen Menschen überhaupt nicht-kommunizieren? Was bedeutet, zu verstehen? Kann man auch zu viel kommunizieren? Hilft Reden? Was bedeutet Zuhören?

Dieser Impuls kann genutzt werden, um einen Austausch der Teilnehmenden zu diesem Thema anzuregen.



Abb.: Lecture Performance zu Kunstbasierten Strategien  
<https://vimeo.com/812583528>  
(Dagmar Frick-Isplitzer, Foto: Michael Uhl)

### **Kunstbasierte Strategien**

Aus subjektiver Sicht werden einige kunstbasierte Strategien ausgesucht und hinterfragt. Wie hängen diese mit den Aspekten zusammen, die einen (be-)hindern, die man gerne „verlernen“ würde? Ein positiver Blick auf Hindernisse und Barrieren. Dieser Impuls kann genutzt werden, nachdem Teilnehmende im Verlauf des Trainings bereits eigene Erfahrungen mit kunstbasierten Strategien gesammelt haben, um Wege in den Transfer zu öffnen.

## **4.9 Kreativstrategien**

### **Kunstbasierte Methoden und Kreativtools im Kontext der Zauberformel**

Um die Fähigkeit Kreative Agilität gemeinsam im Organisationskontext fördern und etablieren zu können, ist ein geschütztes Umfeld (Geschützter Raum, siehe Kapitel 4.2), worin das Ich, das Ich im Wir und das Wir erforscht und stets weiterentwickelt werden, notwendig. Voraussetzung hierfür ist eine ergebnisoffene Grundhaltung. Sie braucht Freiraum und das Vertrauen, tief eintauchen zu können, ohne Festschreibungen und Resultatzwänge.

Verschiedene hilfreiche kunstbasierte Methoden und Kreativtools können unterstützend herangezogen werden. Viele etablierte Kreativprozesse und –strategien sind jedoch überwiegend darauf ausgerichtet, Lösungen herbeizuführen, Probleme (neu) zu definieren, Beobachtungspositionen zu wechseln, blinde Flecken zu erkunden, Ideen zu generieren usw. Der Einsatz solcher Methoden ist nur dann hilfreich, wenn sie prozessfördernd oder vertiefend herangezogen werden können.

Etablierte Kreativprozesse sind oftmals in aufeinander folgende Phasen unterteilt, wobei Rückkopplungen vorgesehen sind. Diese Prozesse unterscheiden sich jedoch von der „kreatilen“ Zauberformel, weil sie meist ein Ergebnis oder eine Lösung und im Idealfall die Anwendung als Neuentwicklung anstreben. Zentral steht hierbei die Ideenfindung und Neuausrichtung durch Perspektivwechsel.

Die „kreatile“ Zauberformel „Material + Fragen + Machen = Wird schon“ (siehe Kapitel 2) dagegen ist ergebnisoffen und beruht auf wechselseitig prozesstreibenden Archetypen. Diese Zauberformel wird stets im Prozess der Vermittlung getestet. Kunstbasierte Methoden und Kreativstrategien finden hierbei zwar Anwendung, sind dem/ihr aber immer untergeordnet. Etablierte Kreativtechniken und -prozesse (Denkwerkzeuge zur Problemlösung) mit ihren rückkopplungsorientierten Phasen sind generell in zwei Prozessschritte unterteilt:

- Aufgabe verstehen (verstehen, beobachten, orientieren und Sichtweise definieren) und
- Problem lösen (Ideen generieren, Prototyp entwickeln, präsentieren und testen).

Auch wenn die o.g. Zauberformel als Ablaufspirale mittels "Material, Fragen und Machen" eine stetige Entwicklung und Justierung im Prozess durchmacht, wäre sie potentiell vergleichbar mit o.g. Phasen der ergebnisorientierten und etablierten Kreativprozesse. Sie unterscheidet sich jedoch grundlegend, da der o.g. ergebnisoffene Prozess im geschützten Raum das Ziel der Vermittlung darstellt.

Um die „kreative“ Zauberformel mit dem Reichtum der kunstbasierten Methoden und Kreativtools anzureichern und damit einem Fachpublikum zugänglicher zu machen, werden gleichermaßen ihre Profilkonturen gestärkt.

In folgender Übersicht sind unterstützend einige etablierte kunstbasierte Methoden und Kreativtools nach deren Eigenschaften der „kreativen“ Zauberformel und ihren Prozessstufen zugeordnet:

### **MATERIAL** - "Formen von Welt" (Wahrnehmung empfundener Gegebenheiten)

- a) Recherche und Orientierung (heißt Setting und Situation klären / Analyse)
- b) Erzeugen, Finden und Betrachten von gemeinsamen Themenpools
- c) Relevanz dieser Themen bei der Betrachtung der (Berufs-)Praxis
- d) Verdichten, Zuspitzen und Schnittmengen der o.g. Themen erzeugen
- e) Gemeinsam reflexive Momente erzeugen

### **FRAGEN** – „Annäherung an Welt“

(Vergleichbar mit den Prozessstufen „Inkubation und Generierung“ in herkömmlichen Kreativtechniken /-prozesse)

- a) Hinterfragen, Verdichten, Zuspitzen und Schnittmengen der o.g. Themen erzeugen
- b) Vertiefen der erarbeiteten Themen
- c) Narratives Plotboard (siehe Kapitel 4 und Kapitel 6)
  - Wer sagt oder tut was?
  - Was sagt oder tut wer? (Figur)
  - (Sprech-) Handlung = Was wird gesagt? Was wird getan? Was passiert?
- d) Fragen zum Hinterfragen des o.g. Spannungsfeld d.h. auch, wie das „kreative“ Prinzip in den Berufsalltag integrieren?
- e) Gemeinsam reflexive Momente erzeugen und Konzeptionen / Vorhaben entwickeln

### **MACHEN** - "Präsentieren, Austauschen und Formgeben"

(Teambuilding / Ensemblebildung / Ko-Kreation eröffnen / Partner- und Kleingruppenarbeit)

### **Warm-Ups:**

- a) Übungen, die Aufmerksamkeit erzeugen (in Kopf und Körper)
- b) Zulassen von menschlichen Neigungen, die im Organisationskontext hierarchie- oder kulturbedingt nicht gelebt werden (können), jedoch unterschwellig immer vorhanden sind und im Prozess (d.h. im geschützten Raum) als "Ventil" auf mehreren Ebenen wiederholt Begeisterung erzeugen

- c) Übungen zu Körperpräsenz und Körper-Flow
- d) Übungen zu Vertrauen, Respekt, Kennenlernen und (kontrollierter) Intimität

#### **Kontext-Warm-Ups:**

- e) Übungen, die den gemeinsamen und individuellen Themenbereichen Ausdruck verleihen und sie vertiefen mittels Bild, Material, Sprache, Gestalt und Aktion
- f) Übungen zum Ich, dem Ich im Wir und dem Wir

Im Anhang (Kapitel 8) finden sich zahlreiche Kreativtechniken, die zur „kreativen“ Zauberformel hinzugezogen werden können.

## **Einladung zum eigenen Machen**

Mit den vorgestellten kunstbasierten Bausteinen zeigen wir Wege auf, wie wir uns gemeinschaftlich in offenen Feldern bewegen und zusammenarbeiten können. Die eigens dafür aus den Künsten abgeleiteten und entwickelten Methoden dienen der Gestaltung eines Lern- und Erfahrungsraumes, um kunstbasierte Strategien kennenzulernen, zu adaptieren und individuell weiterzuentwickeln. Ergänzt werden sie durch eine Auswahl etablierter kunstbasierter Methoden und Techniken, die diesem ergebnisoffenen Arbeiten dienen.

Das Navigieren in offenen Feldern, im „Foyer“, erfordert ein stetig neues Erfassen und Begreifen – ein *Machen*. Die Wirksamkeit liegt dabei in der individuellen Anverwandlung. Dies gilt für die Trainer:innen ebenso wie für die Teilnehmenden. Und es ist als explizite Einladung zu verstehen, sich mit den eigenen individuellen Hintergründen und Kenntnissen einzubringen und den Baukasten dadurch zu bereichern. Es ist die Vielfalt – die unterschiedlichen Einflüsse, Blickwinkel und Zugänge – die uns als gemeinsame Quelle für das Entdecken neuer Wege dient.

## **5. Moderationsbausteine**

*Peter Jungmeier*

In Zusammenhang mit der Entwicklung des Trainingsdesigns sowie der Entwicklung dieses Curriculums wurde eine Vielfalt an Moderationsmethoden, Übungen, Spielen exploriert und angewendet. Dieses Kapitel gibt entlang der Phasen des Trainingsprozesses einen Überblick über das vielfältige Angebot und beschreibt in Kürze den methodischen Zugang, die Durchführung und die Anwendbarkeit der einzelnen Formate.

Im Allgemeinen leisten diese Übungen einen wertvollen Beitrag zur Verfestigung des Geschützten Raums und helfen, das Denken aus den üblichen Bahnen zu lenken. Sie spielen daher eine wesentliche Rolle im gesamten Prozess der Kreativen Agilität.

### **5.1 “Check-in” (Ankommen)**

- a) im digitalen Raum

#### **Schlüsselgeschichte**

Die Teilnehmenden (TN) werden gebeten, einen Schlüssel(bund) hervorzukramen, den sie bei sich haben - bzw. sich einen “Lieblingsschlüssel” vorzustellen, wenn

gerade kein Schlüssel physisch verfügbar ist. Dann werden sie eingeladen, sich einen Schlüssel auszusuchen (z.B. Fahrradschlüssel, Schlüssel der Elternwohnung, Büroschlüssel) und dazu eine persönliche Geschichte zu erzählen und/oder sich damit bei der Gruppe vorzustellen. Ist auch für Präsenztrainings geeignet.

b) im Präsenztraining

#### **“Aufstellungen”**

Vor dem Training werden Aufgaben überlegt, die für eine Vorstellungsrunde interessant wären. Die TN der Gruppe werden dann gebeten, sich entsprechend der Aufgabe im Raum entlang einer Linie oder in einer kreismäßig angeordneten Reihenfolge aufzustellen. Beispiele:

- eine alphabetische Reihenfolge der Vornamen zu bilden
- sich nach der Distanz vom Wohn- zum Arbeitsort zu sortieren
- sich nach der Verweildauer in der Firma/der Organisation aufzustellen u.a.

#### **Ziel, Anwendungsbereich:**

Das Check-in verfolgt zum einen das Ziel, dass die TN unmittelbar vor dem Training Erlebtes “abstreifen” können und bereit werden, sich auf das Neue, das vor ihnen Liegende einzustellen. Einer Gruppe, in der sich die TN nicht kennen, ermöglicht es das erste Kennenlernen und bewusste Wahrnehmen der anderen. Einer Gruppe, deren TN sich bereits kennen (z.B. Mitarbeiter:innen einer Abteilung), kann der Check-in Eindrücke der Kolleg:innen vermitteln, die bisher nicht bekannt waren. In beiden Fällen beginnt eine Atmosphäre des Vertrauens behutsam zu wachsen, eine wichtige Voraussetzung für den Geschützten Raum.

## **5.2 Aufwärmen (“in´s Tun kommen”)**

a) im digitalen Raum

#### **“Schnelle Stimmungsrunde”:**

Die Teilnehmer:innen (TN) sollten vorab informiert werden, dass sie Post-it´s zur Hand haben. Zu Beginn des Spiels wird die Notebook- oder Web-Kamera damit abgedeckt, sodass zu Beginn ein buntes Mosaik an farbigen Quadraten in der Galerieansicht des jeweiligen Programms zu sehen ist.

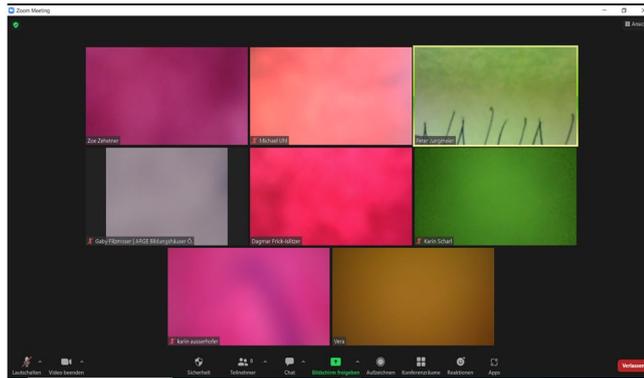
Nun werden von der Moderation verschiedene Aussagen formuliert, die mit “Alle, die...” beginnen. Beispiele:

- “Alle, die heute schon gefrühstückt haben...”
- “Alle, die gerne Opernmusik hören...”
- “Alle, die heute nicht mit dem Auto zur Arbeit gefahren sind...”

Jene TN, auf die eine Aussage zutrifft, entfernen ihr Post-it von der Kamera und zeigen somit ihr Gesicht.

#### **Ziel, Anwendungsbereich:**

“Schnelle Stimmungsrunde” ist ein klassisches Kennenlernspiel, bei dem man etwas über die anderen erfährt, ohne zu persönlich zu werden. Eine ästhetische Nebenwirkung dieses Spiels ist, dass durch das Abdecken der Webcams ein gemeinsames, buntes Mosaik am Bildschirm entsteht. Gut geeignet, um ein Video-Meeting oder Online-Seminare zu eröffnen.



Screenshot aus dem Online-Warm-up des 1. Pilottrainings (Foto: Peter Jungmeier)

### “Farben-Suchspiel”

Die Moderation stellt zu Beginn folgende Aufgabe: Besorgt einen Gegenstand mit der Farbe [“Farbe nennen”] und haltet diesen in die Kamera!

Jene Person, die als letzte in der Lage ist, einen passenden Gegenstand zu präsentieren, übernimmt und fährt mit einer neuen Farbe fort.

#### **Ziel, Anwendungsbereich:**

Dieses Spiel trägt dazu bei, dass die TN trotz der digitalen Situation und des Gebundenseins an Notebook/PC oder anderen Devices in Bewegung (“in’s Tun”) kommen und aktiviert werden, die Komfortzone ein wenig zu überschreiten und somit bereit für Neues zu sein. Gut geeignet, um an eine Vorstellungsrunde anzuknüpfen.

#### b) im Präsenztraining

##### **Platzwechsel**

Dieses Spiel funktioniert im Prinzip wie die zuvor beschriebene “Schnelle Stimmungsrunde”. Im Sesselkreis befindet sich ein Stuhl weniger, als TN anwesend sind. Jene Person ohne Stuhl muss versuchen, einen Stuhl zu ergattern, indem er/sie eine Aufgabe für die anderen stellt, die wieder mit “Alle, die...” formuliert wird. Alle TN, auf die die getätigte Aussage zutrifft, müssen aufstehen und Stühle tauschen. Am Ende bleibt wieder eine Person ohne Stuhl, die nun ihrerseits die nächste Aufgabe formuliert.

#### **Ziel, Anwendungsbereich:**

Dieses dynamische Spiel ist ein Eisbrecher, wenn es darum geht, aus der eigenen Komfortzone herauszutreten und das klassische „Sesselkleben“ bei vielen Seminaren zu durchbrechen. Wir erfahren die eine oder andere private Neuigkeit, was zum Teambuilding und zum Vertrauensaufbau beiträgt. Außerdem erleben die TN ganz konkret und praktisch unterschiedliche Perspektivenwechsel.

## 5.3 Explorieren der Ausgangsfrage, der Ausgangssituation

### a. Narratives Plotboard

(siehe Kapitel 4.3 und Kapitel 6.1)

## 5.4 Vertieftes Arbeiten mit der Ausgangsfrage/-situation

### a. Pro-Action-Café

#### **Ablauf:**

Je nach Anzahl der Teilnehmenden - oder in unserem Fall nach Anzahl der Narrativen Plotboards - werden Tischgruppen mit idealerweise 4 Personen gebildet. Für jeden Tisch wird ein Host (Gastgeber:in) nominiert. Diese:r bleibt in den folgenden Gesprächsrunden am Tisch.

#### Runde 1

Nach einer kurzen Schilderung der Situation, die im Plotboard dargestellt wird, diskutieren die Tischgruppen zur ersten Frage: "Was ist das Anliegen hinter dem Anliegen?" Der Gesprächsfokus liegt also zunächst einmal darauf, worum es in dieser Situation denn "eigentlich" geht - die Gruppe versucht also, zum Kern vorzudringen.

#### Runde 2

Nach ca. 20 Minuten werden die Tischgespräche beendet, alle TN (außer den Hosts) suchen sich einen anderen Tisch mit neuen Gesprächspartner:innen. Nach einer kurzen Einführung der Gastgeber:innen über die Inhalte der ersten Runde wird zu folgender Frage weiter diskutiert: "Was fehlt hier noch?" Die Gruppe versucht also, neue Perspektiven einzubringen. Auch diese Runde endet nach ca. 20 Minuten, die TN suchen sich einen neuen Tisch.

#### Runde 3

Wiederum nach einer kurzen Zusammenfassung des Hosts liegt der Fokus des Gesprächs auf der Frage "Welche zusätzlichen oder alternativen Handlungsmöglichkeiten bestehen hier für die beteiligten Figuren?" Nach Ende der 3. Runde werden die angereicherten Plotboards kurz im Plenum vorgestellt.

Anmerkung: Wenn die Zeit zu knapp wird, kann die 2. Runde auch ausgelassen werden.

#### **Ziel, Anwendungsbereich:**

Pro-Action-Café ist eine Weiterentwicklung des World Café - genaugenommen integriert diese Variante eine kollektive, strukturierte Beratung zwischen Gleichgestellten, bei der die Teilnehmenden selbst die Themen bestimmen.

Das Pro-Action-Café eignet sich für alle Prozesse, in denen viele Teilnehmende nach Handlungen streben, ohne dass alle das Gleiche besprechen müssen.

Im Rahmen dieses Trainings wird eine Variante der Methode eingesetzt, um das Narrative Plotboard anzureichern und zu vertiefen.

### b. Collage und Werkstück

(siehe Kapitel 4.4 und 4.5)

## 5.5 Transfer und Implementierung

### a. Verwickelte Fragen - Spiel

#### **Ablauf**

Zunächst sucht jede und jeder Teilnehmende nach einer Frage, die sie bzw. ihn tief beschäftigt. Diese Frage kann in eine Runde von 5 Personen eingebracht werden - drei nehmen Platz, zwei stehen beobachtend in einem äußeren Kreis, hören zu und hosten das Gespräch. Im inneren Kreis beginnt jemand mit seiner bzw. ihrer Frage, alle weiteren Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen dürfen ebenfalls nur mit Fragen antworten.

Das heißt, das Gespräch wird nur über Fragen strukturiert. Alle Beteiligten können jederzeit auch ihre Fragen einbringen. Es wird keine Antwort gegeben, nur weiter gefragt. Impulse nach Antworten werden gestoppt. Aus der Frage soll eine schärfere, tiefere Frage entstehen.

Die zwei Personen im Außenkreis sind mit der Frage beschäftigt: Was braucht es, damit ich ein guter Gastgeber bzw. gute Gastgeberin bin? Wie kann ich in meiner Rolle unterstützen, dass gute Fragen entstehen? Oder es taucht der Impuls auf: Ich will auch mitspielen und gebe ein behutsames Zeichen, um den Platz mit einer Person im Innenkreis zu tauschen.

Nach einer kurzen Einführung und der Fragephase von rund 20-30 Minuten folgt die Ernte: Was bedeutet das für mich und meine Organisation?

Der Prozess führt vielfach zu erstaunlichen Lösungen, für die es ansonsten viel Zeit brauchen würde.

#### **Ziel, Anwendungsbereich:**

Das Verwickelte-Fragen-Spiel dient dazu, die Frage hinter der Frage zu finden, also die eigene Frage zu vertiefen. Wie bei der Hermeneutik in den Sozialwissenschaften geht es bei diesem Spiel darum, Bedeutungszusammenhänge und den Sinn einer Frage zu verstehen bzw. zu erörtern. Dadurch wird ein neuer sozialer Kontext geschaffen, der es ermöglicht, einen veränderten Blickwinkel einzunehmen. So ergeben sich sehr schnell neue Möglichkeiten für scheinbar unlösbare Probleme. In unseren Trainings wurde die Methode eingesetzt, um einen Transfer des bisher Erlebten in den zukünftigen Arbeitsalltag anzustoßen.

### b. Circle

Das Kreisgespräch (Circle) ist eine alte Form, des Zusammenkommens, um respektvoll miteinander zu reden. Der Kreis hat als Basis für viele Kulturen gedient, beispielsweise als Kreis der Weisen rund um ein Lagerfeuer oder zur Weitergabe von überliefertem Wissen durch Geschichten. Die Haltung der Teilnehmenden bei dieser Methode ist durch Offenheit, achtsames Reden und tiefes Zuhören gekennzeichnet. Um einen intensiven Dialog und Austausch zu initiieren, ist es notwendig, im Vorfeld ein Ziel, eine Intention für diese Zusammenkunft zu formulieren. Darauf aufbauend lassen sich die Rahmenbedingungen wie Ort, Zeitdauer, Personen, Fragestellung und notwendige Ressourcen festlegen. Bei jedem Kreisgespräch gibt es einen Leiter bzw. eine Leiterin und einen sogenannten Hüter bzw. eine Hüterin, um die Intention und

Phasen während des Prozesses zu gewährleisten, wobei auf die Selbstverantwortung der Teilnehmenden großen Wert gelegt wird.

### **Zu Beginn: Vereinbarungen treffen**

Vereinbarungen dienen dazu, dass für alle ein freier und tiefer Austausch ermöglicht wird, dass unterschiedliche Ansichten respektiert werden und dass alle die Verantwortung für das Wohlergehen und die Richtung der Gruppe miteinander teilen. Häufig werden folgende Vereinbarungen getroffen:

- Was die Einzelnen im Kreis mitteilen, wird vertraulich behandelt und nicht nach außen getragen.
- Wir hören einander mit Empathie und Interesse zu.
- Wir bitten um das, was wir brauchen, und geben das, was wir geben können.
- Wir einigen uns auf eine bzw. einen „Guardian“ (Hüter bzw. Hüterin). Aufgabe des bzw. der „Guardian“ ist es, auf die Bedürfnisse, die Zeit und die Energie der Gruppe zu achten.
- Wir vereinbaren, auf ein Signal hin eine Pause einzulegen und um das Signal zu bitten, wenn wir das Bedürfnis nach einer Pause verspüren.

### **Prinzipien**

- Die Verantwortung für die Qualität des Kreisgesprächs wird von allen geteilt.
- Wir verlassen uns auf Inspiration („Geist“), nicht auf unsere persönlichen Vorhaben.
- Aufmerksames Zuhören: Respektvolles Verhalten gegenüber dem Lernprozess aller Gruppenmitglieder.
- Zum Wohlergehen des Kreises beitragen: Wir bleiben uns der Wirkung unserer Beiträge bewusst.
- Eine Person fungiert als Hüter:in des Kreises und achtet darauf, dass die Vereinbarungen und Prinzipien eingehalten werden.

### **Ziel, Anwendungsbereich:**

Der Circle ist ein Instrument, um Meinungen zu bestimmten Fragestellungen auf Augenhöhe auszutauschen, um Vertrauen herzustellen und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken. Darüber hinaus ist er eine wunderbare Übung des Zuhörens, aus der viel Neues und Kraftvolles entstehen kann. In unseren Trainings wurde eine Variante des Kreises meist als Abschlussmoderation eingesetzt.

## **5.6 Feedback und Abschluss**

### **a. Der Nachgeschmack**

Im Vorfeld organisiert das Moderationsteam verschiedene Lebensmittel mit unterschiedlichen Geschmacksausprägungen, die mit diesen assoziiert werden können, also z.B.: Salz, Wasser, Rotwein, Curry, Kaffee, Kräutertee, Zitrone, Schokolade. Diese Lebensmittel werden in die Kreismitte gelegt.

Am Ende des Seminars sitzt die Gruppe im Kreis und wird um Feedback gebeten mit der Frage: "Welchen Nachgeschmack hinterlässt dieses Training bei Dir?"

Die Teilnehmenden können in ihren Antworten die angebotenen Produkte verwenden und darauf assoziieren oder sie bringen neue Geschmacksrichtungen mit ein.

Zu guter Letzt kann die Flasche Rotwein noch gemeinsam verköstigt werden...

**Ziel, Anwendungsbereich:**

Der Nachgeschmack bietet die Möglichkeit, einen genussvollen Abschluss zweier intensiver Tage miteinander zu feiern. Diese Methode ist aufgrund der sensorischen Anreicherung eine angenehme Abwechslung zu rein verbal geäußerten Feedbacks.

## 5.7 Übungen aus der Theaterpraxis

Die nachstehend angeführten kurz beschriebenen Übungen und Spiele aus der Theaterpraxis können zu unterschiedlichen Zeitpunkten eines Seminarprozesses eingesetzt werden. Sie dienen der Veranschaulichung von Trainingsinhalten, dem Ausprobieren von Ungewöhnlichem oder Neuem, dem Abbau von Hemmschwellen, dem Aufbau von Vertrauen, der Stärkung des Geschützten Raums - oder einfach dem puren Genuss herzhaften Lachens und gepflegter Spielfreude!

**a. Impuls weitergeben**

Die Teilnehmer:innen (TN) stehen im Kreis. Ein:e Trainer:in gibt einen Klatschimpuls in die linke Richtung weiter. Wichtig ist der Augenkontakt mit der Person. Diese dreht sich anschließend nach links, um ihrerseits den Impuls weiterzugeben etc. Aufzunehmende Geschwindigkeit soll gedrängt werden. Ist dieser Impuls einigermaßen implementiert, spielt die anleitende Person zusätzlich einen Klatschimpuls in die rechte Richtung ein. Das erzeugt bei jener Person, die beide Impulse gleichzeitig bekommt, ein wenig Stress. Als dritte Ausbaustufe kann ein Impuls mit dem Bein (das rechte übersteigt das linke) eingeführt werden.

**b. Namen-Platztausch**

Die TN stehen im Kreis. A nimmt Blickkontakt mit einer Person B aus dem Kreis auf und nennt diese beim Namen. B antwortet mit "Ja!". In diesem Moment darf A auf B zugehen, um ihren Platz einzunehmen. B muss möglichst rasch mit einer anderen Person C Kontakt aufnehmen, deren Namen nennen und auf ihr "Ja!" warten. Erst dann darf sich B in Bewegung setzen und auf C zugehen usw.

Mit dieser Übung kann das Thema "Fokus" (im Sinne von eins nach dem anderen tun) veranschaulicht und praktiziert werden.

**c. Ball- und Wortstafette**

Die Teilnehmer:innen stehen im Kreis.

**Schritt 1:**

Mit einem Ball wird durch abwechselndes Zuwerfen die Reihenfolge für den Wortkreis festgelegt. Jene, die den Ball bereits bekommen haben, geben die Hände zurück,

damit die noch verbleibenden Teilnehmer/innen deutlich erkennbar sind. Am Ende landet der Ball wieder bei der ersten Werferin, beim ersten Werfer. Die Teilnehmer/innen merken sich die Reihenfolge – als Einzelne/r muss ich also wissen, von wem ich den Ball bekommen und wem ich ihn zugeworfen habe.

### **Schritt 2:**

Die Teilnehmer/innen bilden einen engen Kreis – Schulter an Schulter. Nun überlegt sich jede/r eine Obst- oder Gemüsesorte (Salat, Apfel, Kohlsprossen etc.). Diese Begriffe stehen nun für den Ball: in der zuvor festgelegten Reihenfolge werden nun die Wörter in Richtung der zu adressierenden Person gesprochen: 1 „Salat“, darauf Person 2 „Apfel“ usw. Nach einem Probelauf werden die Augen geschlossen, die Teilnehmer/innen konzentrieren sich auf das gesprochene Wort...

### **Schritt 3:**

Die Teilnehmer/innen überlegen sich eine Automarke (VW, Toyota, Nissan...) – und sprechen diese einmal durch, wie in Schritt 2 beschrieben. Mit geschlossenen Augen werden nun beide Begriffe („Bälle“) von der/vom Übungsleiter/in (spielt selbst auch mit) nacheinander ins Spiel gebracht. Geht dabei ein Begriff verloren (z.B. die Gemüsesorten werden vergessen, weil sich alle auf die Autos konzentrieren), bringt die/der Übungsleiter/in diesen wieder in den Kreis hinein.

### **Schritt 4:**

Die Kür ist, wenn 3 oder mehr Begriffe die Runde machen, also z.B. noch Städte, Tiere oder Ähnliches hinzukommen.

Die TN lernen, ihre Wahrnehmung zu fokussieren und achtsam gegenüber ihren „Ansprechpartner:innen“ zu sein – auch wenn rundherum viele Leute sprechen. Gut für ein Warm-up geeignet!

## **d. Flash!**

Die Teilnehmer:innen (TN) stehen im Kreis, eine Person steht in der Mitte – zu Beginn der/die Trainer:in.

Die Person in der Mitte muss nun versuchen, aus der Mitte rauszukommen. Möglich wird dies durch Fehler („Hoppalas“) der TN im Kreis. Diese entstehen durch zu lange Verzögerungen, mangelnde Synchronität oder durch falsche Ausführungen.

### **Es gibt vier „Grunddisziplinen“:**

- a) Einfacher „Flash!“: Die Person in der Mitte nimmt Augenkontakt mit einer Person aus dem Kreis auf, visiert mit ausgestrecktem Arm auf diese und spricht gleichzeitig das Wort „Flash!“. Die „angeflashte“ Person muss möglichst schnell den Impuls mit ihrerseits ausgestrecktem Arm und dem simultan gesprochenen „Flash!“ erwidern.
- b) Kreis-„Flash“: Die Person in der Mitte macht über ihrem Kopf eine kreisartige Bewegung und spricht dazu „Flash!“ Daraufhin müssen alle TN im Kreis möglichst rasch und möglichst synchron mit ausgestrecktem Arm die Person in der Mitte „anflashen“ und dazu auch „Flash!“ aussprechen.
- c) „Bipili-bipili-bop!“: Die Person in der Mitte nimmt Augenkontakt mit einer Person aus dem Kreis auf und spricht „bipili-bipili-bop!“ zügig aus. Die anvisierte

Person muss ihrerseits "bop!" sagen, bevor die Person in der Mitte das "bop!" ausspricht.

- d) "Bop!": Die Person in der Mitte nimmt Augenkontakt mit einer Person aus dem Kreis auf und spricht "Bop!" aus. Die angesprochene Person darf nicht reagieren.

Diese Grunddisziplinen sind beliebig erweiterbar. Nachstehend einige Beispiele:

- Toaster: Die Person in der Mitte nimmt Augenkontakt mit einer Person aus dem Kreis auf und spricht das Wort "Toaster" aus. Die angesprochene Person beginnt, leicht zu hüpfen. Die Personen rechts und links der angesprochenen bilden mit ihren Armen einen Toaster, indem sie sich zu der angesprochenen Person drehen sowie linken und rechten Unterarm ausstrecken.
- Kaputter Toaster: Die angesprochene Person bleibt stehen, die beiden Nachbarn beginnen leicht zu hüpfen.
- "James Bond": Die mit "James Bond" angesprochene Person formt eine "James-Bond-Position" indem der linke Unterarm quergestellt und der rechte vertikal draufgesetzt wird. Die rechte Hand formt dabei eine Pistole. Die beiden Nachbarn drehen sich möglichst synchron zu "James Bond", verneigen sich und sagen dabei "Oh James!".

Diese Übung schärft Konzentration, Wahrnehmungsfähigkeit und Reaktionsvermögen und ist ein gutes Training für "lustvolles Scheitern". Der große Mehrwert besteht darin, dass dadurch die Gruppe gut zusammenwächst und häufig miteinander ins Lachen kommt. Sie ist daher gut als Teambuilding-Übung geeignet. Darüberhinaus ist sie gut als aktivierendes Warm-up nach Pausen einsetzbar.

#### **e. Gelenke ölen**

Die Teilnehmer:innen (TN) sitzen im Kreis. Eine Person (Trainer:in) leitet die Übung an. Die TN stellen sich vor, in ihren Handgelenken sei warmes Öl. Dieses verteilen sie nun mit Kreisen und Bewegungen des Handgelenks - zu Beginn kleine Bewegungen, die größer werden können. Die TN erleben dabei die Funktionsweise des Gelenks. Nach einiger Zeit wird das Öl ins Ellbogen- und später ins Schultergelenk geschickt. Dort werden die Bewegungen ebenfalls ausgeführt.

Diese Übung eignet sich für einen sanften Einstieg in den Tag oder in eine Trainingseinheit. Die TN trainieren damit Wahrnehmungsfähigkeit dem eigenen Körper gegenüber und kommen gut im Raum und bei der Gruppe an ("werden präsent").

#### **f. Spiegel**

##### **a) als Paarübung**

Zwei Personen stehen sich gegenüber und halten Blickkontakt. A beginnt, langsame Bewegungen auszuführen. B versucht, diese zu spiegeln. Ziel ist, dass dieses Spiegeln gut gelingt. Es geht nicht darum, dass A die Person B stresst oder zu Fehlern zwingt. Nach einiger Zeit kann gewechselt werden - B führt, A spiegelt.

b) in der Gruppe

Die Gruppe stellt sich in einem Halbkreis auf, eine Person A steht davor und beginnt langsam Bewegungen auszuführen, die Gruppe spiegelt diese Bewegungen synchron. Interessant ist es, die Dreidimensionalität des Raums zu nutzen (also auch auf den Halbkreis zuzugehen und wieder weg, in die Höhe und Tiefe hinein Bewegungen durchzuführen u.a.). Auch hier kann A nach einiger Zeit abgelöst werden.

Die Spiegelübungen dienen zum einen der Wahrnehmungsfähigkeit, zum anderen bauen sie Beziehungen zwischen den TN auf und probieren ein Sich-aufeinander-Einlassen. Sie entschleunigen und dienen einem sanften Einstieg oder einer "meditativen Pause" zwischen durch.

## 6. Materialien zur Kreativen Agilität

*Dagmar Frick-Islitzer, Michael Uhl*

Das neu entwickelte Training Kreative Agilität lebt von einem Zusammenspiel aus Handlungen und Übungen, kunstbasierten Anleitungen und künstlerischen Werkstücken. Allen Aktionen ist gemeinsam, dass sie ins offene Feld führen und dieses offenhalten, damit sich Kreative Agilität ereignen und von sowohl heterogenen wie geschlossenen Gruppen erfahren werden kann. Der innovative Ansatz liegt in der Verbindung von kunstbasierten Strategien, künstlerischen Interventionen und Sprach- und Kommunikationspraktiken. Es geht um kreatives Denken und Handeln, Wege finden sowie verlässliches und gelingendes Kommunizieren in einer sich stetig wandelnden Welt. Dafür wurden neue Trainingsmaterialien entwickelt und mehrfach getestet. Die Herzstücke des Trainings bilden drei Baukästen mit zwei bis drei Materialien, die je nach Bedarf für die digitale und analoge Anwendung zum Einsatz kommen:

Kunstbasierter Baukasten

- Narratives Plotboard
- Drei Lecture Performance Videoclips

Wissensorientierter Baukasten

- Impulstext „Kunstbasierte Strategien und künstlerische Interventionen“
- Impulstext „Kommunikation, Sprache, Storytelling“
- Impulstext „Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit“

Moderations-Baukasten

- Kartenset mit 15 „kreagilen“ Prinzipien
- Leitfaden für die digitale Nutzung der Materialien

Auf den folgenden Seiten werden diese Trainingsmaterialien und deren Einsatzmöglichkeiten detailliert beschrieben.

Neben den aufgeführten Trainingsmaterialien kommen eine Vielzahl an Übungen und Methoden zum Einsatz - online und in Präsenz - wie. z.B. Einstiegs-, Kennenlern-, Lockerungs-, Konzentrations-, Abschlussübungen, die das Vertrauen und den Teamgeist stärken. Und alle dienen sie dazu, den „kreagilen“ Prozess des Trainings voranzutreiben und den Flow erleben zu lassen. Eine große Bandbreite dieser Übungen und Methoden wurde bereits in den Kapiteln 4 und 5 vorgestellt.

Die Trainingsmaterialien der drei Baukästen sind für die entsprechenden digitalen und analogen Anwendungen aufbereitet. Auf der Resultate-Plattform von Erasmus+ können die Materialien kostenfrei heruntergeladen und auf DIN A4-Papier ausgedruckt werden.

## 6.1 Narratives Plotboard

Das Narrative Plotboard ist ein eigens für die Narrative Recherche entwickeltes Trainingsmaterial. Es ermöglicht ein effizientes Skizzieren und Klären von Situationen und ist in der Einzelarbeit und in der Kleingruppenarbeit einsetzbar. Im Kontext des Trainings Kreative Agilität unterstützt das Narrative Plotboard den zentralen Ansatz, die Teilnehmenden zu Autor:innen, Regisseur:innen und Darsteller:innen ihrer eigenen organisationalen Fragestellungen zu machen (vgl. Kapitel 4.3.)

Das Narrative Plotboard nutzt dabei den künstlerisch-erzählerischen Ansatz, Situationen auf Grundlage der auftretenden Figuren und ihrer Handlungen zu beschreiben (Wer sagt/tut Was? Was sagt/tut Wer?). Dies ermöglicht den Teilnehmenden, auch persönlich belastende Situationen zu teilen und gemeinsam sachlich zu beschreiben. Durch den Fokus auf die handelnden Figuren bleiben die Teilnehmenden als Privatpersonen geschützt.

In weiteren Schritten lassen sich auch die Wirkungen von Handlungen darstellen sowie mögliche Handlungsoptionen. Das Narrative Plotboard lässt sich also nicht nur zur Beschreibung einer bestehenden Situation nutzen, sondern auch zum Skizzieren und Ausloten der Veränderungsmöglichkeiten.

Im Nachfolgenden werden die einzelnen Teile des Narrativen Plotboards kurz vorgestellt, verbunden mit einer möglichen begleitenden Aufgabe an die Teilnehmenden.

### 1. „Welche Akteur\*innen spielen in der Situation eine Rolle? Und was sagen, bzw. tun sie?“

WER sagt / tut WAS? WAS sagt / tut WER?



Jede Figur (=WER) wird auf eine separate Figuren-Karte geschrieben.



Jede (Sprech-)Handlung (=WAS) wird auf eine separate Sprechblasen-Karte geschrieben.

REDE / HANDLUNG  
Was wird gesagt/getan?

Für eventuell gewünschte Unterscheidungen (z.B. Dialoge oder Trennung von Text und Taten) stehen zwei Farbvarianten zur Verfügung.

ERGÄNZENDE INFORMATIONEN /  
KONTEXT

Für etwaige ergänzende Informationen stehen Info-Karten zur Verfügung. Damit lassen sich Daten oder Informationen zum Kontext optional ergänzen.

## 2. „Welche Wirkungen (Emotionen) lösen die einzelnen Handlungen der Figuren aus?“

WIRKUNG  
Emotion

Die Wirkungen und Emotionen, die die skizzierten Handlungen der Figuren auslösen, werden auf separate Wirkungs-Karten geschrieben.

## 3. „Welche Optionen und Handlungsmöglichkeiten haben die einzelnen Figuren?“

Mit *Optionen* sind nicht *Lösungen* gemeint, sondern *Möglichkeiten*.

OPTIONEN

Die Handlungsmöglichkeiten werden auf separate Optionen-Karten geschrieben.

### Material zur eigenen Herstellung

Die Schnittmuster zum eigenständigen Herstellen eines Narrativen Plotboards sind zum kostenfreien Download auf der Erasmus+ Resultate-Plattform bereitgestellt. Der Ausdruck erfolgt auf DIN A4-Papier. Für den Einsatz in der Trainingspraxis empfiehlt sich eine Papierstärke von ca. 200g/m<sup>2</sup>.

Auch ein Einsatz im digitalen Umfeld ist möglich, z.B. durch Nutzung eines Online-Whiteboards (wie etwa Miro, Padlet). Weitere Informationen finden sich im Leitfaden zur digitalen Nutzung des Curriculums Kreative Agilität (vgl. Kapitel 6.5).

## 6.2 Lecture Performance Videoclips

Für das Training Kreative Agilität sind zu Schlüsselthemen sogenannte Lecture Performances entstanden. Damit wurde die Vermittlung wissensorientierter Bausteine um ein künstlerisch-performatives Mittel erweitert (s. Beschreibung im Kapitel 4.8.)



### Ambiguität – Kreativität – Ambiguitätstoleranz

Download: <https://vimeo.com/812580721>



## Kommunikation – Sprache – Storytelling

Download: <https://vimeo.com/812584584>



## Kunstbasierte Strategien

Download: <https://vimeo.com/812583528>

## 6.3 Impulstexte

Impulstexte sind Handreichungen für das persönliche Studium und zugleich Forschungstagebuch. Es sind Lehrtexte mit didaktischen Anweisungen in Form von Fragen, Aufgabenstellungen, wichtigen Hinweisen, Exkursen, Links zum Weiterlesen und -lernen und weiterführender Literatur.

Das weite Feld der Kreativen Agilität führt zu drei Schwerpunkten, die für die Zielgruppe Führungskräfte und Personen in Schlüsselfunktionen relevant sind:

- a) Der Impulstext „Kunstbasierte Strategien und künstlerische Interventionen“ öffnet den Blick und das Verständnis für Herangehensweisen und Handlungsfelder, die in den Künsten verortet sind. Künstler:innen aller Sparten sind es gewohnt, kulturübergreifend in Projekten zu denken, zu arbeiten, zu kommunizieren und dabei immer wieder auf neue Kontexte, Teams und Strukturen der Partner zu treffen. Ja, sie suchen sogar diese stets neuen Rahmenbedingungen. Diese sind nicht nur Herausforderung, sondern zugleich notwendige Voraussetzung für neue Ideen. Denn auf ausgetretenen Wegen ereignet sich wenig Überraschendes. Die Teilnehmer:innen werden mit kunstbasierten Strategien vertraut gemacht und erhalten Inputs zu möglichen Transfers in den beruflichen Alltag.
- b) Im Impulstext „Kommunikation, Sprache, Storytelling“ lernen und verstehen wir, wie die Sprache unsere Kommunikation formt. Wir erfahren, wie wir unsere ureigenen sprachlichen Muster erkunden und was es bedeutet, in unterschiedlichen Situationen „kreativ“ zu kommunizieren. Anhand exemplarischer Fallbeispiele, z.B. zur Konflikt- oder Führungskommunikation, üben wir uns darin, unser kommunikatives Handeln besser zu verstehen. Dies ermöglicht uns, dysfunktionale Sprach- und Kommunikationsmuster bewusst zu durchbrechen. Dabei helfen uns bewährte Kommunikationspraktiken wie bspw. „Aktives Zuhören“, „Storytelling“ oder das „gemeinsame Entwerfen von Visionen“.
- c) Der Impulstext „Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit“ bietet Wissenswertes zum Umgang mit der heutigen volatilen, komplexen und temporeichen Welt. Er trägt zudem zum Verständnis bei, weshalb Ambiguitätstoleranz zu den Future Skills des 21. Jahrhunderts zählt und wieso es empfehlenswert ist, dem Drang nach Vereinfachung und fertigen Rezepten zu widerstehen und sich der Vielfalt und damit dem großen Fundus an kreativen Möglichkeiten zu öffnen. Ambiguitätstoleranz ist für eine Organisation, eine Gesellschaft von enormer Bedeutung. In Organisationen mit flachen Strukturen und

insbesondere in einer Demokratie muss man unterschiedliche Interessen aushalten und Kompromisse oft mühselig und langwierig aushandeln. Sich im Gespräch einander anzunähern und dem Gegenüber nicht den eigenen Willen aufzudrängen, dafür braucht es einen Spielraum an Mehrdeutigkeit, wo Meinungen reifen und sich verändern können.

### **Aufbau**

Die Impulstexte sind derart angelegt, dass sie die Teilnehmer:innen auf einer breiten Ebene ansprechen und „abholen“. Zum einen sollen sie inspirieren und motivieren. Beispiele von Situationen fördern nicht nur das Verständnis, sondern lösen auch die eigene Betroffenheit aus bzw. knüpfen an der eigenen Betroffenheit an. Des Weiteren sollen die Texte das eigene Reflexionsvermögen fördern. Der Geist wird angeregt, das Nachdenken in Gang gesetzt. Die Textpassagen werden immer wieder durch Fragestellungen unterbrochen. Diese sollen die Teilnehmer:innen in geistige Bewegung bringen, im Sinne von Beuys´ Maxime „selber denken“, und in die Tiefe ihrer eigenen Erfahrungen führen, um so an ihr innewohnendes Potenzial anzuknüpfen. Die Wissens Elemente werden untermauert mit Bezügen zu Fachliteratur und Quellenangaben sowie Links zu Podcasts mit Künstlergesprächen zu verschiedenen künstlerischen Fähigkeiten und Haltungen. Als Drittes sollen die Texte den eigenen Handlungsspielraum bewusst machen, indem die Teilnehmer:innen selbst aktiv werden und etwas unternehmen, ausprobieren, sich mit jemandem austauschen. Letztendlich geht es um das Erkennen von Strategien und Praktiken, die neue Wege aufzeigen.

### **Format**

Auf der ersten Seite gibt es jeweils eine Anleitung zur Benutzung des Impulstextes. Im Textfluss werden folgende fünf Symbole verwendet, um innezuhalten oder in Aktion zu treten:



**Nimm‘ dir Zeit zum Nachdenken.**



**Notiere erste Assoziationen.**



**Tausche dich respektvoll aus.**



**Höre achtsam zu.**



**Lese aufmerksam nach.**

Zudem weist jede Seite eine Randspalte und einen Bereich am unteren Ende auf. Beide sind farblich markiert. Die Randspalten bieten Raum für eigene Schlüsselbegriffe, Hinweise, Fragen und Ideen. Im unteren Bereich gibt es Platz für eine persönliche Zusammenfassung und Wesentliches in eigenen Worten.

### **Einsatz**

Da die Impulstexte recht umfangreich und sehr dicht sind, ist der Einsatz während des Trainings nur auszugsweise sinnvoll. Gegen Ende des zweitägigen Pilottrainings (analog) dürfen sich die Teilnehmer:innen einen Impulstext auswählen, der ihnen per Email zugeschickt wird. Sie sind aufgefordert, sich mit den Inhalten zu Hause in Ruhe

auseinanderzusetzen. Das Befassen mit den Inhalten bildet die Basis für die Online-Nachlese, wo in Kleingruppen darüber diskutiert wird.

### **Sprachen**

Die Impulstexte werden ins Englische, Französische und Italienische übersetzt.

## **6.4 Kartenset**

Das Kartenset beinhaltet 15 „kreagile“ Prinzipien. Damit sind Herangehensweisen, Fähigkeiten und Haltungen gemeint, die Künstler:innen in ihrer Arbeit anwenden, um zu Neuem zu gelangen.

### **Inhalt**

Beschrieben werden „kreagile“ Prinzipien wie zum Beispiel „Ergebnisoffen arbeiten“, „Nicht-Wissen erlauben“, „Die Perspektive wechseln“ oder „Geschützten Raum erleben“. Jedes dieser Prinzipien wird mit drei Schlüsselbeschreibungen erläutert und in einer Aussage über die entsprechende Herangehensweise von Künstler:innen fokussiert. Für ein besseres Verständnis folgen ein, zwei Zitate von Künstler:innen mit Aussagen zum jeweiligen „kreagilen“ Prinzip. Ein Bündel an Fragen bringt die Teilnehmer:innen ins Denken, Reflektieren und in den Austausch mit anderen.

### **Format**

Die „kreagilen“ Prinzipien sind auf DIN A5 doppelseitig aufbereitet. Auf der Vorderseite stehen nur die „kreagilen“ Prinzipien und die Schlüsselbegriffe dazu. Auf der Rückseite steht der komplette Inhalt wie oben beschrieben.

### **Einsatz**

Das Kartenset kommt idealerweise gegen Ende des analogen Trainings zum Einsatz, wenn die Teilnehmer:innen sich schon stark auf die Kreative Agilität eingelassen und ein Gespür für die künstlerischen Denk- und Arbeitsweisen entwickelt haben. Das Kartenset ist ein sehr gutes Tool und Kommunikationsmittel für Kleingruppen, um sich in der Tiefe mit diesen Prinzipien auseinanderzusetzen und von den Erfahrungen der anderen zu profitieren.

### **Sprachen**

Das Kartenset wird ins Englische, Französische und Italienische übersetzt.

## **6.5 Leitfaden für die digitale Nutzung der Materialien**

Die Einschränkungen durch die Pandemie (2020 bis 2022) haben notwendigerweise zu einer Zunahme an digitalen Formen der Zusammenarbeit geführt. Dies hatte eine Verbreitung digitaler Anwendungen und Nutzungen zur Folge, die auch die methodischen Möglichkeiten im Bereich von Trainings und Weiterbildungen erweitert haben. Doch auch im Hinblick auf

zukünftige Einschränkungen, z.B. durch Pandemien, scheint es geboten, digitale Nutzungsmöglichkeiten zu entwickeln und sie mit Präsenz-Formaten zu kombinieren. Daher wurden alle oben beschriebenen „kreativen“ Trainingsmaterialien auch auf ihre digitale Anwendbarkeit entwickelt und getestet. Der nachfolgende Leitfaden möchte Hinweise auf die jeweilige digitale Nutzung der Trainingsmaterialien geben.

### **Video-Konferenz**

Die Kenntnis und Erfahrung in der Nutzung eines Video-Konferenz-Programms (z.B. Zoom oder MS Teams) wird vorausgesetzt. Man sollte als Trainer:in mit den grundlegenden Funktionen vertraut sein. Neben dem Aufsetzen eines Meetings und der Einladung der Teilnehmenden dazu, sollte man mit den Funktionen des Chats, des Bildschirmteilens und der Erstellung von parallelen Arbeitsräumen für die Kleingruppenarbeit (z.B. Breakout-Sessions bei Zoom) vertraut sein.

Die nachfolgenden digitalen Anwendungen lassen sich im Rahmen einer Video-Konferenz durchführen.

### **Narratives Plotboard**

Die Systematik des Narrativen Plotboards – Figur, (Sprech-)Handlung, Wirkungen, Optionen – bleibt erhalten. Über ein Online-Whiteboard (z.B. [www.miro.com](http://www.miro.com)) lassen sich alle bereits beschriebenen Schritte gemeinschaftlich in (Klein-)Gruppenarbeit durchführen (s. Narratives Plotboard in Kapitel 4.3 und 6.1). Die Formen der analogen Anwendung beziehen sich auf Formen, die in Online-Whiteboards als Elemente standardmäßig bereitstehen.

Vorbereitungen:

- Trainer:innen:
  - neues Online-Whiteboard anlegen, z.B. bei [miro.com](http://miro.com)
  - unterschiedliche Formen manuell erstellen, bei [miro.com](http://miro.com) über Werkzeugleiste links, [Shape] oder Taste [S] drücken; mit Auswahl der Form lässt sich auch die entsprechende Flächenfarbe der Narrative-Plotboard-Karte auswählen
  - die angelegten unterschiedlichen Formen in ausreichender Anzahl duplizieren und als Stapel bereithalten
  - Teilen des Whiteboard-Links mit den Teilnehmenden = Button [Share] rechts oben
- Teilnehmende:
  - Anmelden beim Online-Whiteboard per Emailadresse; dies ist in der Regel kostenfrei möglich

### **Lecture-Performance**

Lecture-Performances sind für kunstbasierte thematische Impulse sehr geeignet, gerade auch im digitalen Einsatz. Jede:r Trainer:in steht es frei, selbst live in einer digitalen Trainingseinheit per Videokonferenz thematische Impulse zu performen.

Alternativ kann auf bereits fertig produzierte Videoclips zu den Themen „Ambiguität“ und „Kommunikation“ sowie „Kunstbasierte Strategien“ zurückgegriffen werden (s. Lecture Performance in Kapitel 4.8 und 6.2). Die Videoclips können auch für individuelle Remote-Impulse genutzt werden, bzw. mit dem Einsatz der Impulstexte kombiniert werden (s.u.).

## **Impulstexte**

Die Impulstexte sind digital verfügbar und v.a. für das Selbststudium und die Vertiefung von Themen ausgelegt. Durch ihren interaktiven Aufbau können sie aber auch für ein Remote-Learning genutzt werden, sollte z.B. ein Training in Präsenz nicht möglich sein. Einzelne Elemente können ausgewählt werden und als Basis für eine digitale (Klein-)Gruppenarbeit genutzt werden.

Auch ist eine Verschränkung mit einzelnen Lecture Performances möglich, die sich an den jeweiligen Themen der Impulstexte orientieren.

## **„Kreagiles“ Kartenset**

Das „kreagile“ Kartenset ist digital als PDF verfügbar. Es kann zum Selbststudium aber vor allem für die vertiefende Kleingruppenarbeit genutzt werden. Dafür sollten in der Video-Konferenz separate Räume für die Kleingruppenarbeit eingerichtet sein (z.B. Breakout-Sessions bei Zoom). Einzelne Karten – jeweils Vor- und Rückseite – werden digital geteilt, entweder per Mail oder per Online-Whiteboard (z.B. [www.miro.com](http://www.miro.com)).

Die beschriebenen digitalen Anwendungen sind von uns entwickelt und getestet worden. Sie erheben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, bzw. Ausschließlichkeit. Vielmehr entspricht es dem Prinzip des „kreagilen“ Baukastens, dass unterschiedliche Kontexte von Teilnehmenden und Trainer:innen zu stetig neuen Erfahrungen, Anpassungen und Weiterentwicklungen führen.

# 7. Glossar

*Dagmar Frick-Islitzer*

Mit Kreativer Agilität betreten wir nicht nur inhaltliches, sondern auch sprachliches Neuland. Neue Herangehensweisen, Methoden und Übungen benötigen daher auch neues Vokabular. Wir arbeiten mit zum Teil unbekanntem oder ungewöhnlichen Begriffen, wie z.B. „kunstbasierte Strategien“, „Ambiguität“, „Verlernen“ usw. sowie mit komplett neu geschöpften Wörtern bzw. Wortkombinationen wie „Kreative Agilität“, „Kreagilität“, etc. In diesem Glossar werden neue oder unbekannte Begriffe und Erläuterungen bezeichnet, umschrieben und damit verständlich gemacht.

### **Absichtslos**

Ohne Ziel und Zweck

### **Ambiguität (Adjektiv: ambig / ambigue)**

Zwei- resp. Mehrdeutigkeit, Widersprüchlichkeit, Paradoxie

### **Ambiguitätstoleranz**

Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten zuzulassen bzw. auszuhalten

### **Basisnarrative**

Grundlegende Elemente einer Erzählung

**Bottom-up**

Anhand von Einzelheiten wird ein Thema begreifbar gemacht, um zu einer Essenz/Definition zu gelangen („induktiv“)

**Deep Diving**

Tiefes Abtauchen in ein Thema, um es umfassend zu begreifen

**Deep Listening**

Inneres Hören/Lauschen, um ein Thema zu erfassen

**Designen**

Kreative Problemlösung und Gestaltgebung

**Design Thinking**

Feststehender Begriff, Methode zur iterativen Erarbeitung von innovativen Produkten und Prozessen

**Ergebnisoffen arbeiten**

Das Ziel nicht ständig vor Augen haben, sondern sich im Prozess öffnen für Ungeplantes und dieses ggf. mitaufnehmen. Gegenteil von zielorientiert arbeiten.

**Flow (meist benutzt: kreativer Flow)**

Gefühl von unangestregtem und produktivem Fließen, von Einheit, Verbundenheit und Stimmigkeit, losgelöst vom körperlichen Befinden wie Hunger oder Müdigkeit

**Future Skills**

Entscheidende Fähigkeiten, die in der Zukunft notwendig sind. Fähigkeiten, die Menschen befähigen, mit komplexen Zukunftsfragen situativ umzugehen.

**Geschützter Raum**

Ein Umfeld, in dem man frei denken und Gefühle äußern, Dinge ausprobieren darf, wo es keine Fehler und keine Blöße gibt

**Ko-kreieren**

Gemeinschaftlich in einem „kreagilen“ Prozess an einem Thema arbeiten und Neues schaffen

**Kreagilität (Adjektiv: „kreagil“)**

Wortschöpfung aus „Kreativ“ und „Agilität“

**Kreagiles Prinzip**

Handlungsoption; Kunstbasierter Leitfaden für das Handeln und Verhalten in beruflichen Kontexten

**Kreative Agilität**

Ein mehrperspektivisches Zusammenspiel von künstlerischen und kreativen Strategien sowie Praktiken der Kommunikation, die professionelle Praktiker:innen in unterschiedlichen Rollen, Situationen, Kontexten und Öffentlichkeiten befähigen, offen, beweglich und gemeinschaftlich zu agieren.

**Kreativstrategie**

Einsatz von Materialien und Werkzeugen für das Finden neuer Sichtweisen und für das Potenzieren neuer Ideen.

**Künstlerische Intervention**

Aktion bzw. Handlung, um mit *kunstbasierten Strategien* (in einer Organisation) einen künstlerischen Prozess anzustoßen und ev. zu begleiten

**Künstlerbrille**

Metapher, um die Sichtweise von Künstlern einzunehmen (Künstlerbrille auf-/absetzen)

**Kunstbasierte Strategie**

Mittel zur Navigation in ergebnisoffenen künstlerischen Prozessen

**Mehrperspektivität (Adj: mehrperspektivisch)**

Mehrere Blickwinkel mit Blick auf eine Situation, ein Problem oder einen Gegenstand einnehmen

**Narratives Plotboard**

(Trainings-)Mittel, das dabei hilft, aus unterschiedlichen narrativen Einzelteilen eine Erzählung zu skizzieren

**Narrative Recherche**

Künstlerische Technik, um aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Erzählungen (= Narrativen) eine Wir-Erzählung zu schaffen, ohne die Einzelerzählungen zu verändern

**Nicht-Linearität**

Sich in einem Projekt mit neuem Inhalt ergebnisoffen vorwärtstasten und dabei Um- und Abwege gehen auf der Suche nach dem Neuen

**Nicht-Wissen zulassen**

Erfahren, dass man nicht auf alles eine Antwort hat und vertrauen darauf, dass sich „der Nebel“ im weiteren Verlauf des Prozesses lichtet

**Regelbruch**

Mit einer Regel / Abmachung bewusst brechen, d.h. sie nicht befolgen

**Sensemaking**

Sinnentwicklung und Sinnstiftung umfassen als Future Skill die Fähigkeit, sich schnell wandelnde Sinnstrukturen zu verstehen, bestehende Sinnstrukturen weiterzuentwickeln oder die Entstehung neuer zu befördern, dort wo sie abhandengekommen sind.

**Setting eines Gesprächs**

Der Rahmen eines Gesprächs (Rahmenbedingungen / Atmosphäre)

**Top-down**

Ausgehend von einer Aussage/Definition werden konkrete Beispiele zur Erörterung herbeigezogen („deduktiv“, häufig in Hierarchiekontexten verwendet)

**VUCA-Welt**

Eine Welt mit hoher Veränderung (V=volatility), Ungewissheit (U=uncertainty) Komplexität (C=complexity), Ambiguität (A=ambiguity)

## 8. ANHANG

**Etablierten Kreativtechniken (Auswahl), die zur „,kreatigen Zauberformel“ hinzugezogen werden könnten:**

Folgende Auflistung bezieht sich auf o.g. kunstbasierte Methoden und Kreativtools im Kontext der Prozessstufen der "Zauberformel". Unter "Material" und "Fragen" können im Bereich "Verdichten, Zuspitzen und Schnittmengen erzeugen" Dopplungen auftreten.

### **Material**

Prozessstufe a): "Schlüsselwörter..."

*Beispiellinks:*

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Affinitäts-Diagramm>

<http://www.creapedia.com/w/index.php/TKJ>

Prozessstufe a) und b): "Phantasiereise und Mindmapping..."

*Beispiellinks:*

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Try\\_to\\_become\\_the\\_problem](http://www.creapedia.com/w/index.php/Try_to_become_the_problem)

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Mindmapping>

Prozessstufe a) bis e): "Progressive Abstraktion und Score-Raster..."

*Beispiellinks:*

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Progressive\\_Abstraktion](http://www.creapedia.com/w/index.php/Progressive_Abstraktion)

<http://www.creapedia.com/w/index.php/SCORE-Raster>

Prozessstufe b) bis e): "Laut Denken..."

*Beispiellink:*

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Lautdenken>

Prozessstufe d) und e): "Do Nothing / Kriteriengenerator..."

*Beispiellinks:*

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Do\\_Nothing](http://www.creapedia.com/w/index.php/Do_Nothing)

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Problemqualität>

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Kriteriengenerator>

Prozessstufe e) : "Kartenset" (Kapitel 4.6)

"Circle" (Kapitel 5.5) und "Nachgeschmack" (Kapitel 5.6)

### **Fragen**

Prozessstufe a): Kapitel 5.3

*Beispiellinks:* "Progressive Abstraktion / Score-Raster..."

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Progressive\\_Abstraktion](http://www.creapedia.com/w/index.php/Progressive_Abstraktion)

<http://www.creapedia.com/w/index.php/SCORE-Raster>

Prozessstufe a) ,b), und d): "Pro-Action-Café" (Kapitel 5.4)

Prozessstufe a), b), d) und e): "Kopfstand..."

*Beispiellink:*

<http://creapedia.com/w/index.php/Kopfstand>

Prozessstufe b) und c): "W-Fragen..."

*Beispiellink:*

<http://www.creapedia.com/w/index.php/W-Raster>

Prozessstufe d) "Was wäre wenn", "Wolkenteppich, Narrenweisheit" ...

*Beispiellinks:*

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Was\\_wäre\\_wenn](http://www.creapedia.com/w/index.php/Was_wäre_wenn)

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Escape\\_Thinking](http://www.creapedia.com/w/index.php/Escape_Thinking)

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Epistemologische\\_Analyse](http://www.creapedia.com/w/index.php/Epistemologische_Analyse)

Prozessstufe d) und e): "Verzwickte Fragen-Spiel" (*Kapitel 5.6*)

*Beispiellinks:* "Problemqualität" / "Attribute Listing /Vorannahmen /Walt-Disney-Strategie..."

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Problemqualität>

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Attribute\\_Listing](http://www.creapedia.com/w/index.php/Attribute_Listing)

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Verborgene\\_Vorannahmen](http://www.creapedia.com/w/index.php/Verborgene_Vorannahmen)

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Short\\_Cut](http://www.creapedia.com/w/index.php/Short_Cut)

[http://www.creapedia.com/w/index.php/Walt\\_Disney-Strategie](http://www.creapedia.com/w/index.php/Walt_Disney-Strategie)

Prozessstufe e) : "Kartenset" Kapitel 4.6

## **Machen**

Prozessstufe a): "Impuls weitergeben", "Namen-Platztausch", "*Ball und Wortstafette*", "Flash" (*alle Kapitel 5.7*)

Prozessstufe a) und c): "Gehen im Raum+Da",

"Gehen im Raum: Schwarm-Übung", "Elvis Walk" (*alle Kapitel 4.3*), "Gelenke ölen" (*Kapitel 5.7*)

Prozessstufe a) bis d): aus dem Improvisationstheater Feld

*Beispiellinks:*

<https://improwiki.com/de/uebungen>

<https://improwiki.com/de/aufwaermspiele>

Prozessstufe a) und d): "Platzwechsel" (*Kapitel 5.2*)

Prozessstufe d): "Spiegel" (*Kapitel 5.7*), "Aufstellungen" (*Kapitel 5.1*)

Prozessstufe e): "Werkstück Stuhl und Werkstück Kleidung" (*Kapitel 4.4*)

Prozessstufe e) und f): "Collage" (*Kapitel 4.5*)

Prozessstufe e): "Bilder Assoziationen oder Bild-Assoziationen ..."

*Beispiellinks:*

<https://mychange.solutions/toolbox/moderation/bild-assoziationen/>

## **Machen Online**

Prozessstufe a) :

*Beispiellink:*

<https://www.workshop-spiele.de/online-warm-up-finder/>

Prozessstufe d): "Schlüsselgeschichte" (*Kapitel 5.1*), "Schnelle Stimmungsrunde" (*Kapitel 5.2*), "Farben-Suchspiel" (*Kapitel 5.2*)