

## Mit Kreativer Agilität organisationale Transformationsprozesse gestalten

### Impulstext

### Kunstbasierte Strategien und künstlerische Interventionen

Dagmar Frick-Islitzer

**Künstlerisches Denken – das wird für Unternehmen in unserer komplexen und wechselhaften Welt zunehmend wichtiger. Doch wie improvisiert man? Und wie gelingt ein Perspektivenwechsel? Damit befassen sich kunstbasierte Strategien. Künstlerische Herangehensweisen, die gegenwärtige Unternehmen auf keinen Fall verpassen wollen.**

#### Wie benutze ich diesen Impulstext?

Dieser Impulstext mit Wissenswertem zum Umgang mit kunstbasierten Strategien und künstlerischen Interventionen ist zum Selbststudium und als persönliches Forschungstagebuch angelegt. Folgende fünf Symbole markieren eine Unterbrechung im Text und laden zum Innehalten, Nachdenken oder zu einer Handlung ein:



**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. Notiere in den Spalten Schlüsselbegriffe, Hinweise, Fragen und Ideen. Im unteren Bereich findest du Platz für deine Zusammenfassung und Wesentliches in deinen Worten.

Los geht's! Viel Spass!

## Merkmale der modernen Welt

Wir leben in einer Welt, die wir kaum mehr erfassen können - sie ist dynamisch und eine Veränderung führt zu weiteren Veränderungen in anderen Bereichen. Unsere Welt ist geprägt von Faktoren, die im Akronym VUCA erläutert werden können. Die vier Buchstaben VUCA beziehen sich auf Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Volatility bedeutet Wechselhaftigkeit, stetigen Umbruch und andauernde Veränderungen. Uncertainty steht für Ungewissheit und Unsicherheit. Durch den ständigen Wandel ergeben sich unvorhergesehene Ereignisse, deren Einflussfaktoren immer schwieriger zu erkennen sind. Complexity beschreibt die wachsende Komplexität. Die Globalisierung vernetzt die Welt zunehmend. Die Übersicht zu behalten, wird immer schwieriger. Ambiguität steht für Mehrdeutigkeit. Die steigende Menge an Informationen, die oft im Widerspruch stehen, macht es nicht einfach, diese richtig zu deuten und in Zusammenhänge einzufügen. ► [siehe auch Impulstext Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit](#)

Der durch die Digitalisierung und Globalisierung herbeigeführte Wandel beeinflusst in hohem Masse unsere Arbeitswelten: Es kommt zu neuen Rahmenbedingungen, neuen Anforderungen und Bedürfnissen. Von Organisationen und Mitarbeitenden wird zunehmend mehr Flexibilität und Resilienz verlangt, ebenso wie analoge und digitale Kommunikationskompetenzen. ► [siehe auch Impulstext Kommunikation, Sprache, Storytelling](#).



### Halte einen Moment lang inne und reflektiere:

- Inwieweit spüre ich die Auswirkungen von VUCA und wie beeinträchtigt dies meine Arbeit?
- Wie verhalte ich mich zu den Auswirkungen?
- Was hilft mir, mit Auswirkungen und damit verbundenen Veränderungen gut zurechtzukommen?
- Sind die Parameter, mit denen wir arbeiten, die richtigen?
- Wie ist meine Sicht auf die Dinge, auf die Welt?
- Wie schaffe ich es, aus einer Schiefelage wieder ins Lot zu kommen?

Vernetzt und hinterfragend denken, Perspektiven wechseln, Entscheidungen unter Unsicherheit treffen und agil kommunizieren zu können sind nur einige der zentralen Future Skills in der VUCA-Welt. Übergeordnet sind Systemdenken (Systemkompetenz), Selbstführung (Selbstkompetenz, Selbstbestimmtheit und Selbstwirksamkeit) und Kreativität (Zukunfts- und Gestaltungskompetenz sowie Design Thinking) lohnenswerte Fähigkeiten, die wir uns nach Auffassung von Prof. Dr. Ulf-Daniel Ehlers, Bildungsforscher und Professor für Bildungsmanagement und Lebenslanges Lernen, Mindful Leader und Art-of-Communication Experte aneignen sollten. (Ehlers 2020a/b) ► [siehe auch Impulstext Kommunikation, Sprache, Storytelling und Impulstext Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit](#).

Nehmen wir das Beispiel „Innovationen“ (Innovationskompetenz), nach denen Organisationen streben: Früher war Produktmanagement angesagt. Heute empfiehlt

es sich, nicht mehr produkt-, sondern prozessorientiert zu denken. So gelangen Unternehmen zu wirklichen Neuheiten, zum Beispiel vom Rohstoff Kaffee zu Nespresso, von Musik zu iTunes, von Schreinerei-Möbeln zu Ikea. Doch wie geht prozessorientiertes Denken? Indem der Fokus auf Anwendungen liegt und weniger auf Produkteigenschaften. Essenziell ist, statt in einzelnen Innovationen zu denken, in übergeordneten Innovationsfähigkeiten zu investieren. Das führt uns zur nächsten Frage: Welche Fähigkeiten sind damit konkret gemeint?



### **Bevor du weiterliest, überlege zunächst selbst:**

- Wie gehe ich vor, wenn ich eine Aufgabenstellung oder ein Problem angehe? Kognitiv, analytisch, kinästhetisch, kreativ, systemisch, designerisch, bottom-up oder top-town?
- Habe ich das Problem (gut genug) erkannt und durchdrungen? Woran mache ich das fest?
- Wie komme ich zu Ideen?
- Was hilft mir bei der Ideenfindung?
- Wie habe ich meine Ideen konkret umgesetzt?
- Wie originell oder innovativ waren die von mir entwickelten Lösungen?
- Was haben meine Ideen bei wem bewirkt oder nicht bewirkt?

### **Kunstbasierte Strategien**

Wenn es um Ideenfindung und Innovationen geht, kommen Künstler:innen ins Spiel. Um zu bahnbrechend Neuem zu gelangen – und diese Ambition haben echte Künstler:innen immer – brauchen sie bestimmte kunstbasierte Herangehensweisen und Fähigkeiten, Denk- und Arbeitshaltungen. Dazu gehören 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 vorwiegend in künstlerischen Prozessen. Hier tun sich viele Fragen auf:

- Wie lassen sich Künstler:innen auf einen innovativen Prozess ein?
- Wie finden sie das Neue?
- Wie schaffen sie sich Freiräume?
- Wie kommen sie in einen kreativen Fluss?
- Wie erweitern sie ihre Vorstellungskraft?
- Wie gehen sie mit Hindernissen um?
- Wie verhalten sie sich, wenn sie scheitern?

### **Was haben kunstbasierte Strategien mit Kreativer Agilität zu tun?**

Kreative Agilität ist eine Schlüsselkompetenz im Umgang mit neuen Situationen, 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. Aus kunstbasierten Strategien lassen sich Impulse ableiten, wie man „findet“, ohne zu „suchen“ (Picasso: „Ich suche nicht. Ich finde.“), wie

man **nicht lösungs-, sondern prozessorientiert arbeitet** und so zu neuen Dingen und Erkenntnissen gelangt. Die Bereitschaft, sich auf Unbekanntes einzulassen und neugierig zu sein, ist dazu genauso notwendig, wie Fragen, die Kontexte öffnen und die Auseinandersetzung damit in neue Felder führt. Kreative Agilität ist ein mehrperspektives Setting, das Freiräume eröffnet, die mit geeigneten Strategien, Praktiken und Techniken aus den Bereichen der Kunst, der Kommunikation und der Organisationsentwicklung bearbeitet werden können.

### **Mit welchen künstlerischen Strategien arbeiten Künstler:innen?**

Künstler:innen wissen zwar, dass am Ende ein Gemälde, eine Skulptur, eine Partitur oder ein Buch entsteht, ein Musik-, Tanz- oder Theaterstück aufgeführt werden soll. Das sind äussere Formen, die die Frage nach dem WAS beantworten. Der Einsatz und die Wirkkraft künstlerischer Strategien entfalten sich aber im WIE. Damit wird der Blick vom (End)-Produkt auf den Prozess und auf folgende Fragen gelenkt:

- Wie geht prozessuales, gemeinschaftliches, ergebnisoffenes Arbeiten?
- Wie können wir neue Türen aufstossen und Unwägbarkeiten produktiv nutzen?
- Wie funktioniert Führung in solchen Prozessen? ► [siehe auch Impulstext Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit](#)
- Wie gelingt Kommunikation im kollaborativen gemeinschaftlichen Zusammenspiel? ► [siehe auch Impulstext Kommunikation, Sprache, Storytelling](#)
- Welche Strategien wenden Künstler:innen in offenen Prozessen in unterschiedlichen Situationen an?

### **Ergebnisoffen arbeiten**

Das Ergebnis offen zu halten bedeutet nicht, kein Ziel zu haben. Dieser Überzeugung ist auch der Südtiroler Maler und Grafiker Arnold Mario Dall'O:

„Ich glaube, dass sich jeder Künstler und jede Künstlerin Ziele setzt. Man braucht eine Überzeugung, Wünsche und Träume, um weiterzuarbeiten. Man muss glauben, dass das, was man macht, zu etwas gut ist. Sonst würde man es nicht machen.“

Genauso verhält es sich mit der künstlerischen Motivation und Ernsthaftigkeit. Dazu die Liechtensteiner Schauspielerin Christiani Wetter:

„Disziplin ist, wie in jedem anderen Beruf auch, wichtig für ein produktives und zielgerichtetes Arbeiten in der Darstellenden Kunst. Ich denke, dass man in einem Ensemble besser gemeinsam funktioniert und schneller ans Ziel kommt, wenn sich alle an gewisse Abmachungen und Rahmenbedingungen halten. Das zeugt auch von Respekt zu seinen Kolleg:innen und dem Projekt an sich.“

Die österreichische Literatin Maria Seisenbacher setzt sich klare Schreibziele:

„Am besten schreibe ich am Vormittag, bevor ich irgendetwas gesehen oder gehört habe. Bis 14 Uhr geht es sehr gut. Nach der Mittagspause gehe ich spazieren und reflektiere, indem ich die entstandenen Gedichte nochmals durchgehe. Dann folgt eine Lese-Phase. In der Nacht setze ich die Schreibphase fort. Ich setze mir immer ein Ziel. Bei meinen Schreibstipendien bin ich sehr produktiv und konsequent und erreiche dann auch meine Ziele.“

Anhand dieser Aussagen können wir festhalten, dass sich Künstler:innen Ziele setzen und diese diszipliniert und konsequent verfolgen. **Ein Ziel ist aber nicht gleichzusetzen mit Ergebnis.** Ein Ziel verhilft, sich Schritt für Schritt auf den Weg und in eine bestimmte Richtung zu machen (Prozess – WIE), hin zu einem (End-) Produkt (WAS). Bei Dall'O ist das Ziel eher eine Grundhaltung, während Seisenbacher sich konkrete Zeitfenster reserviert. Es gibt aber auch Künstler:innen, die nicht zielorientiert vorgehen. Das bestätigt die österreichische Bildhauerin Ilona Kálnoky:

„Ich gehe von einer Suche oder einem Empfinden aus. Das sind zwei verschiedene Haltungen. Ich kann sagen: Ich suche etwas. Aber ich würde für mich behaupten: Ich finde etwas. Ich nehme einen Werkstoff und schaue, was passiert, wenn ich diese oder jene Handlung mit ihm vollziehe. Dadurch finde ich etwas. Dieses Gefundene entwickle ich weiter, (...) aber es basiert immer auf diesem Finden und nicht auf Ziel, weil Letzteres etwas sehr Limitiertes hat für mich.“

Doch was bedeutet nun Ergebnisoffenheit? Es ist der künstlerische Freiraum, der zwischen den gesetzten Rahmenbedingungen liegt. Es ist ein Freiraum, in dem jede noch so wilde Idee geboren werden darf und ernst genommen wird, in dem Dinge hinterfragt oder auf den Kopf gestellt, anders kombiniert oder wieder verworfen werden, in dem Fehler nicht zensuriert und Scheitern willkommen geheißen werden. Künstlerische Freiräume sind Experimentierlabore und Probestadien, wo der Geist angeregt wird und der Flow fließen darf. Es sind Suchbewegungen in offenen Feldern. Da kann Neues entstehen, das jegliche Vorstellungskraft sprengt, Neues, das zur Innovation weitergetrieben werden kann. Das ist das Ergebnis und dazu braucht es Offenheit.

Das Nicht-Zielorientierte und Ergebnisoffene sind die Schlüssel zu prozessuellem Arbeiten. Eine Lösung wird nicht gesucht, sondern ein Ergebnis gefunden. Das funktioniert alleine und auch gemeinsam mit anderen.



**Nimm dir eine halbe Stunde Zeit** und höre das [Künstlergespräch mit dem Regisseur Michael Uhl](#) aus Oldenburg/D über **Prozesssteuerung**.



## Eine Vielzahl von Kreativitätstechniken und -methoden findet sich unter diesem Link:

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Kategorie:Kreativit%C3%A4tstechniken>

oder in folgenden Handbüchern:

- Luther, Michael (2013). Das grosse Handbuch der Kreativitätsmethoden: Wie Sie in vier Schritten mit Pfiff und Methode Ihre Problemlösungskompetenzen entwickeln und zum Ideen-Profi werden. Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH.
- Weidenmann, Bernd (2010). Handbuch Kreativität. 1. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz.

### Beispiele:

- [Barcamp](#)
- [Open space](#)
- [Zukunftswerkstatt](#)
- [Grossgruppenverfahren](#)

### Nicht-Wissen zulassen

Künstler:innen verlassen ausgetretene (Denk-)Pfade, auf denen für sie nichts Neues entstehen kann. Da, wo alle entlang gehen, ist es für sie meistens uninteressant. Künstler:innen verlassen stattdessen ihre Komfortzone und begeben sich absichtlich in Unsicherheit ► siehe auch [Impulstext Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit](#). Ihre Schöpferkraft kommt dort zum Tragen, wo sie nicht wissen, wohin der Weg sie führen wird. Gleichzeitig begegnen sie dort auch ihren Ängsten. Marina Abramovic wählt immer den **Weg, der für sie angstbesetzt ist**. Da sieht sie für sich die grössten künstlerischen Entwicklungsschritte.

Die Liechtensteiner Regisseurin Katrin Hilbe schildert, wie sie sich verhält, wenn sie nicht weiss, wie sie den nächsten künstlerischen Schritt setzen soll.

„Über die Jahre habe ich gelernt, und mittlerweile geniesse ich es sogar, mit Zonen des Nichtwissens umzugehen und keine Antwort zu haben, ja sogar die Antwort gezielt aufzuschieben. Es ist eine Stärke zu sagen: ‚Das weiss ich noch nicht. Das finden wir dann.‘ Dieses Vertrauen ist mir zugewachsen. Es ist ein Zutrauen in meine Mitstreiter:innen, aber auch in mich selber. Ich weiss, ich werde die Antwort finden. Je mehr Zeit ich habe, diese Antwort hinauszuschieben, desto mehr habe ich Gelegenheit, Dinge auszuprobieren und vielleicht auf Antworten zu kommen, an die ich noch überhaupt nicht gedacht habe.“

Phasen der Ungewissheit und Momente des Stillstands auszuhalten, brauchen Mut und Vertrauen in das eigene (Nicht-)Können. Manchmal zwingen Umstände uns dazu, anders an Probleme heranzugehen. Oft sind es Krisensituationen, die sich im Nachhinein als die fruchtbarsten erweisen. In jedem Fall ist Nicht-Wissen ein Schlüssel zum Führen und Durchlaufen von ergebnisoffenen Prozessen.



**Tausche dich mit einer Kollegin, einem Kollegen über folgende Fragen aus:**

- Erwähne dich an eine Situation, wo du den Freiraum hattest, Dinge für dich auszuprobieren. Mache dir die Unterschiede zu planbaren und geplanten Vorgehen bewusst. Was ist anders?
- Welche Erkenntnisse leitest Du daraus für dich ab?
- Wie könntest du den konstruktiven, produktiven Umgang mit Nicht-Wissen in dir stärken?



**Nimm dir eine halbe Stunde Zeit** und höre das [Künstlergespräch mit der ungarischen Performance- und Konzeptkünstlerin Hanga Séra aus Zürich/ CH über künstlerischen Mut.](#)



Eine Vielzahl von Kreativitätstechniken und -methoden mit Blick auf unterschiedliche **Denkstile und Absichtliche Kreativität** findet sich unter diesen Links:

- [Denkstile](#)
- [Absichtliche Kreativität](#)

#### **Beispiele:**

- [Divergentes Denken](#)
- [Laterales Denken](#)
- [Out of the box-Denken](#)

#### **Nicht-Linearität lieben (lernen)**

Bei der koreanischen und in Wien lebende Malerin Sung Min Kim gibt es keine schnellen, direkten Wege. Es braucht Zeit, viel Zeit, Musse und akribische, feine Arbeit. Sie geht Um- und Abwege, um zu einem für sie guten Resultat zu kommen. Der Weg entsteht im Prozess, wie das Leben im Gehen.

Nicht linear heisst

- „Gerade“ (Denk-)wege meiden. Lieber unbekannte Umwege wählen
- Fantasie und Emotionen den Vorrang geben - Rationalität und Logik hintenanstellen
- Tempo drosseln und achtsam wahrnehmen
- Impulsen folgen und vieles ausprobieren statt einem fixen Plan folgen
- Bilder statt Worte benutzen
- Aus der Betriebsblindheit hin zu neuem Sehen und frischem Erkennen.

Nicht-lineares Denken nennt man auch laterales Denken. Das ist der Versuch, ein Problem mit scheinbar unlogischen Methoden zu lösen und dabei vorsätzlich Muster zu durchbrechen.

In diesem Zusammenhang gibt es **künstlerische Strategien ...**

- Wertfrei wahrnehmen und beschreiben (nicht sofort deuten und bewerten, „richtig“ und „falsch“ vermeiden)
- Assoziativ denken (Gedanken/Dinge untereinander kombinieren oder zerlegen und anders zusammensetzen)

...oder auch **Kreativstrategien ...**

- Verfremden, ins Gegenteil drehen, mit Größenverhältnissen spielen
- Dekontextualisieren, d.h. Dinge aus einem bekannten Kontext in ein neues Umfeld setzen

Dabei geht es um ...

- bewusst herbeigeführte Zerstörung der gewohnten Denkweise
- Absichtliche Überforderung



Eine Vielzahl von Kreativitätstechniken und -methoden mit Blick auf unterschiedliche Kreative **Persönlichkeitsmerkmale** findet sich unter diesem Link: [Persönlichkeitsmerkmale](#)

Persönlichkeitsmerkmale sind übergeordnete Merkmale, nicht Charaktereigenschaften, um andere Menschen zu kategorisieren oder zu beurteilen.

► siehe auch Impulstext Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit und Impulstext Kommunikation, Sprache, Storytelling

- [Ambiguitätstoleranz](#)
- [Ungewissheitstoleranz](#)
- [Unangepasstheit](#)
- [Wagemut](#)
- [Assoziationsfähigkeit](#)



**Reflektiere über deine eigenen Persönlichkeitsmerkmale.**

#### **Ausdauer**

- Wie hoch sind deine Motivation und Frustrationstoleranz?
- Lehnst du zu schnelle beziehungsweise einseitige Lösungen ab?

#### **Neugier, Offenheit gegenüber externen Einflüssen**

- Inwieweit schreibst du dir ein gutes Wahrnehmungsvermögen zu?
- Bewegst du dich gerne in neuen und unbekanntem (Wissen-)Gebieten oder Prozessen?
- Wie beurteilst du die Voraussetzungen für kreatives Handeln:  
a) Auseinandersetzung mit der Umwelt und b) mit der eigenen Person?

#### **Spontanität**

- In welchen Bereichen und in welchem Umfang lässt du Intuitionen zu anstatt zu planen?

## Selbstvertrauen und innere Unabhängigkeit

- Bist du eine Person, die sich etwas zutraut und sich herausfordern lässt?
- Erkennst du bei dir auch nicht-konforme Verhaltensweisen?
- Worin zeigt sich dein Selbstvertrauen?

### Komplexität

- Inwieweit kannst du vielschichtige Informationen, unterschiedliche Lebensentwürfe, Gewohnheiten und mehrere Lösungsansätze nebeneinander stehen lassen?

### Ambiguitätstoleranz

- Inwieweit bist du fähig, eine verzwickte, widersprüchliche und unsichere Situation auszuhalten und gleichwohl beharrlich an der Problemlösung zu arbeiten?
- Lässt du dich durch Mehrdeutigkeiten, Unwägbarkeiten und unklare Situationen im Sinne eines „Sowohl als auch“ inspirieren oder neigst du zum „Schwarz-Weiss-Denken“ („ja oder nein-Paradigma“)?

## Intuition und Ideenblitze fördern

In der VUCA-Welt kommt man mit Nicht-Linearität in der Regel besser voran, als mit rigiden Plänen, fixen Strukturen, unumstösslichen Hierarchien. Ziel ist es, „kreatil“ (eine Wortschöpfung aus „kreativ“ und „agil“) (Handlungs-)Muster zu erkennen und mit diesen zu arbeiten.

Maurice Joseph Micklewhite, der sich Michael White nennt, ruft aus einer Telefonzelle am Leicester Square in London seine Agentin an. Es geht um einen Job im Fernsehen und die Agentin muss den Produzenten zurückrufen. Da es in der Schauspielergewerkschaft schon einen Michael White gibt, will die Agentin sofort einen anderen Namen haben. Von der Telefonzelle aus sieht White das Odeon Leicester Square und liest in grossen Lettern: „Humphrey Bogart in The Caine Mutiny“. Humphrey Bogart ist sein Lieblingsschauspieler und Michael White erfasst ein Wort, bei dem er intuitiv spürt: Das ist es! Er antwortet: „Caine“. Michael Caine ist wach und konzentriert und handelt dann aus einem Impuls heraus. Ohne Vorbereitung. Ohne Vorwarnung.

Es gibt sie, die **genialen Ideenblitze**. Doch in den allermeisten Fällen entstehen sie nicht aus dem Nichts, sondern treffen den vorbereiteten Geist. Dazu braucht es nebst Intuition auch Geduld. Das kann der österreichische Komponist und Musiker Franz Thürauer bestätigen. Er muss sich mit einem Thema erst einmal gründlich auseinandersetzen und es verstehen wollen. Was ist sein Hauptinhalt? Wo sind die Schlüsselstellen? Wie bekommt man die Einzelteile in eine grosse Form?

„Das ist das Warten auf den richtigen Einfall und dieser kommt immer in Verbindung auch mit einer entsprechenden Emotion. Im Begriff Emotion haben wir auch wieder Bewegung drinnen. Ich muss warten, bis sich in mir etwas bewegt. Man kann da verschiedene Emotionen und verschiedene Einfälle haben. Dann kommt irgendeiner daher, wo ich plötzlich spüre: Das müsste er jetzt sein, da könnte es weitergehen.“

Franz Thürauer spürt dann einen Vorwärtzug, ein Wechselspiel zwischen Verstand und Gefühl.



### **Tausche dich mit einer Kollegin, einem Kollegen über folgende Frage aus:**

- Wie kannst du in deinem Arbeitsleben Raum und Voraussetzungen für Intuition und Geistesblitze schaffen?



### **Nimm dir eine halbe Stunde Zeit und höre das Künstlergespräch mit dem österreichischen Komponisten und Musiker **Franz Thürauer** aus Kochholz/NÖ über **Intuition**.**

#### **Zufälle und Überraschungen zulassen und aufgreifen**

Viele Künstler:innen bauen absichtlich den Zufall als künstlerisches Prinzip in ihre Handlungsweise ein. Um den Zufall zu erkennen, braucht es ein grundsätzliches Zulassen, eine Offenheit, eine wache Aufmerksamkeit, den Zufall als solchen zu erkennen sowie den Willen, ihn als willkommene Störung aufzugreifen und (dosiert) in ein Werk einzubauen. Es sind Einflüsse und Geschehnisse, die Künstler:innen nicht vollständig kontrollieren können.

So arbeitet Gerhard Richter den Zufall in seine Raketbilder mit ein. Er bringt viel Farbe auf den Gummirakel und zieht damit über die gesamte Bildfläche. Dadurch entstehen Überlagerungen und Verwischungen, die dazu führen, dass der Künstler das Ergebnis weder planen noch voraussehen kann. „Oft bin ich verblüfft, wieviel besser der Zufall ist als ich“, sagt Richter.

Zufälle – oft auch kontrollierte Zufälle – helfen Künstler:innen, die Routine auszuhebeln. Die Südtiroler Malerin Cornelia Lochmann begrüsst die Überraschung und den Zufall:

„... aber es ist eine Gratwanderung, inwieweit ich die Überraschung zulasse oder den Zufall steuere. Wenn ich mit Wasser blindwütig in mein Bild reingehe, dann ist es ein gewählter Zufall. Wenn mir das Bild aber umfällt und irgendwo bröckelt Farbe ab, dann ist das nicht gewollt.“



### **Bevor du weiterliest, überlege erst für dich:**

- Magst du Zufälle? Falls ja, inwiefern? Falls nicht, warum?
- Erwähne dich an eine Situation, die anders gekommen ist als geplant. Was waren der beziehungsweise die Auslöser?
- Was machen Zufälle mit dir?
- Durch den Zufall verschaffen sich Künstler:innen Freiraum. Dafür müssen sie offen und durchlässig sein. Wie offen bist du gegenüber dem Unerwarteten?



### **Nimm dir eine halbe Stunde Zeit und höre das Künstlergespräch mit der österreichischen Tänzerin und Choreografin **Eva-Maria Kraft** aus Wien über **Improvisation**.**



Eine Vielzahl von Kreativitätstechniken und -methoden mit Blick auf Aspekte von Intuition, Illumination, Staunen und Neugier findet sich unter den folgenden Links:

- [Intuition](#)
- [Illumination](#)
- [Neugier, Staunen, Fragen, Entdecken](#)

### **Bewusst Kontrolle abgeben**

Wer kennt den Spruch nicht: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Das, was uns über Jahre und Jahrzehnte eingebläut wurde, sollen wir nun verlernen? Jein. Es gilt zu differenzieren, insbesondere in Bezug auf den Grad an Genauigkeit und Sicherheit. Akribische Pläne geben nur scheinbar Kontrolle und vermeintlich Sicherheit. Kommt etwas dazwischen, taugen sie meist nicht mehr viel. Der bessere Weg ist, sich gut vorzubereiten, um sich möglichst flexibel in einer jeweiligen Situation zu verhalten. Das impliziert, Kontrolle in solchen Situationen abzugeben und sich vertrauensvoll dem zu öffnen, was sich ergibt.

Den Kontrollverlust schildert die Südtiroler Künstlerin Cornelia Lochmann wie folgt:

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

Ab diesem Moment kann sich das Neue entfalten.

Die österreichische Bildhauerin Ilona Kálnoky erzählt, wo für sie die Grenze zwischen Beobachtung, Kontrolle und Entgleitung bei ihren künstlerischen Arbeiten verläuft:

„Ich bin unbedingt für Kontrollverlust, genauso wie ein Ziel und Ergebnis nicht zu sehr vor Augen zu haben. Was ich mache ist, einen Werkstoff zu nehmen, versuchen ihn zu verstehen, etwas von seinem Charakter herauszuarbeiten, vielleicht etwas gegenüberzustellen oder zu verbinden oder in einem Prozess zusammenzubringen und ihn zu lassen. Als Künstlerin bleibe ich Beobachterin dieser Arbeit. Aber es ist keine Kontrolle.“

### **Die Perspektive wechseln**

Die Perspektive zu wechseln heisst, Dinge aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Wer einen Standpunkt einnimmt, hat eine bestimmte Sichtbreite. Wenn der Kopf gedreht wird, weitet sich das Gesichtsfeld. Wer den Standpunkt verändert, erfährt nochmals andere Ansichten, vielleicht auch aus der Vogel- oder Froschperspektive. Wer die Dynamik dazu nimmt und sich bewegt, erfährt wiederum ein anderes Bild.

So entsteht **Mehrperspektivität**.

Dieses Vorgehen beschränkt sich nicht nur auf das physische Sehen und Bewegen, sondern auch im Aneignen von Themen, in der Meinungsbildung. Perspektivwechsel entsteht auch im Zusammenspiel von Nähe und Distanz. Künstler:innen können sich von einem Problem lösen und einen anderen Blickwinkel einnehmen. Indem sie Abstand gewinnen, sich also bewusst in Unschärfe begeben, schärfen sie ihren Blick. Das hört sich zunächst widersprüchlich und ambivalent an. ► [siehe auch Impulstext Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit](#).



### Denke nach:

- Wie kommst du zu neuen Sichtweisen?
- Überlege, wie du dir neue Perspektiven aneignest?
- Was ist der Mehrwert, immer wieder neue Perspektiven einnehmen zu können?
- Warum ist diese Fähigkeit heutzutage nötig, gar notwendig? Welche „Not“ wird damit möglicherweise gewendet?



**Tausche dich mit einem Freund oder einer Kollegin über ein Thema deiner Wahl aus** und reflektiere anschliessend, wie sich deine Ansicht über das Thema verändert hat.



**Nimm dir eine halbe Stunde Zeit** und höre das [Künstlergespräch mit der österreichischen Entdeckerin, Künstlerin und Vermittlerin Kerstin Wiesmayer aus Hofarnsdorf bei Krems/NÖ über \*\*Perspektivwechsel\*\*](#).



Eine Vielzahl von Kreativitätstechniken und -methoden mit Blick auf den Aspekt **Perspektivwechsel** findet sich unter dem folgenden Link:

- [Perspektivwechsel](#)

### Räume schaffen – auch für Fehler

Eine gute und anregende Arbeitsatmosphäre zu schaffen, ist wesentlich. Nicht nur räumlich, ästhetisch und sinnlich, sondern auch in der Zusammenarbeit mit anderen. Die Schweizer Theaterfrau Eveline Ratering arbeitet in einem Berufsfeld, wo man in einer Gruppe in verteilten Rollen künstlerisch arbeitet.

„Da ist die Arbeitsatmosphäre von enormer Wichtigkeit, damit eine Möglichkeit entsteht, im Team kreativ zu werden. Als Regisseurin habe ich mich da sehr intensiv damit auseinandergesetzt, weil ich gemerkt habe, dass wir alle oft unter enormem Leistungsdruck stehen, ängstlich und vorsichtig sind. Und ich glaube, wenn etwas den kreativen Flow behindert, sind das schlechte Gefühle, Angst und Druck.“

Fehler sind erlaubt, ja sogar gewünscht. Dafür muss auch Raum sein. Für Eveline Ratering ist es wichtig, dass die Menschen verstehen, dass auch sie selbst suchend ist und viele Fragen hat.

„Und ich mache Fehler. Diese Fehler, meine und auch die der anderen, sind willkommen. Weil Fehler, das ist meine Erfahrungen, oft Quelle des Humors und der Kreativität sind. Die besten Ideen entstehen oft aus Fehlern. Ich glaube, dass man so einen Umgang, eine Kultur von Anfang an etablieren muss. (...) Offenheit und Ehrlichkeit meinerseits ermöglichen dann Vertrauen ihrerseits. Ich habe ein ganz tiefes Vertrauen in diese Arbeitsweise. Ich habe damit nur die besten Erfahrungen gemacht.“

In einer solchen Grundhaltung gegenüber anderen Menschen kann eine äusserst produktive und entspannte Atmosphäre entstehen.



**Erinnere dich an eine Situation**, in der du dich oder eine andere Person in deiner Organisation sich offen, ehrlich und suchend gezeigt hat. Wie hast du die Atmosphäre und deine beziehungsweise die Autorität der anderen Person wahrgenommen?



Nimm dir eine halbe Stunde Zeit und höre das [Künstlergespräch mit der Schweizer Regisseurin, Schauspielerin, Autorin und Theaterpädagogin Eveline Ratering aus Uster/CH über Arbeitsatmosphäre](#).



Eine Vielzahl von Kreativitätstechniken und -methoden zur Ideenentwicklung in geschützten Räumen findet sich unter den folgenden Links:

- [Sechs Denkhüte](#)
- [Walt Disney-Strategie](#)
- [Idealog](#)
- [Appreciative Inquiry](#) ► siehe auch Impulstext Kommunikation, Sprache, Storytelling

### **Krisen und Scheitern positiv nutzen**

Wer Angst vor Krisen hat und im Scheitern stehen bleibt oder gar umkehrt, dem bleibt das erkenntnisreiche Durchwandern des Tiefpunktes verwehrt. Denn erst nach dem Scheitern entsteht oft das wirklich Interessante. Der Südtiroler Künstler Arnold Mario Dall'O ist nach eigener Aussage öfter gescheitert, als dass ihm Dinge gelungen sind.

„Im Grunde ist der künstlerische Prozess ein ständiges Scheitern und gleichzeitig die Antriebsfeder. Die Hinterfragung dessen, was man macht, ist sehr wichtig. Der Zweifel treibt zu neuen Wegen. Indem man in eine Arbeit vertieft ist, denkt man schon an die nächste Arbeit. Das ist eine Kette. Ich habe weder die Zeit noch die Lust zu reflektieren, dass ich etwas Perfektes abschließe und dann etwas Neues beginne. Das geht ineinander über. Das treibt mich an, weckt meine Neugierde.“

Eine Möglichkeit, Scheitern zu provozieren, ist, die eigene Normierung auf den Kopf zu stellen und ins Negative zu drehen. Was kann ich tun, damit das Ding scheitert? Damit eröffnen sich neue Blickwinkel. Künstler:innen wollen in der Regel das nächste Projekt mindestens so gut machen wie das vorangegangene. Bei diesem Anspruch ist Scheitern immer auch Teil des Prozesses. Ohne Verunsicherung und Steckenbleiben und Sich-daraus-befreien gibt es das Neue nicht. Da hilft vielen Künstler:innen die Erfahrung des produktiven Scheiterns. Der holländische Künstler Peer Holthuizen sagt dazu:

„Ich kann eigentlich gar nichts. Ich öffne mich, bin aufmerksam und wach. Mal gucken, was passiert. Ich weiss, ich werde alles erarbeiten können. Das gibt mir Ruhe und Fokussiertheit.“

„So, wie ein Projekt anfängt, so hört es auch auf.“ Das war eine Empfehlung eines erfahrenen Projektmanagers eines Industriekonzerns. Wenn ein Projekt mit einer hohen Energie aller Beteiligten startet, dann hält das Team auch Durststrecken und

Ödland aus und durch. Eine weitere Empfehlung lautete: „Nimm dir am Anfang viel Zeit.“ Es braucht Zeit, um eine Situation, ein Problem von allen Seiten zu erfassen und sich zu fragen: Haben wir alles in den Blick genommen? Ein zu schnelles Vorgehen oder Zeitdruck produzieren Standardlösungen. Ein Mangel an Sorgfalt zu Beginn verursacht Ausbesserungen während der Umsetzung, bei der normalerweise an Tempo zugelegt werden kann.



**Erinnere dich an eine Situation**, die für dich krisenbehaftet war und reflektiere über folgende Fragen:

- Wie hast du dich in der Situation verhalten?
- Gibt es ein Verhaltensmuster, das du erkennen und zuordnen kannst?
- Hättest du dich noch auf andere Art und Weise verhalten können? Inwiefern und wie?



Zur Kunst des Scheiterns suche unter diesem Link:  
<http://www.creapedia.com> nach folgenden Begriffen:

- Erfolgreich scheitern
- Fehlerkultur

### **Bewusstes Verlernen**

Wir lernen unser Leben lang. Von unseren Familie, Lehrer:innen, im Beruf. Expert:innen sprechen auch von „life-long learning“. Wir häufen Wissen an, machen (prägende) Erfahrungen, verinnerlichen Werte, Verhalten und Haltungen. Das Leben zeigt uns aber auch, dass Erlerntes hinderlich sein kann, wenn es überholt und nicht mehr zeitgemäss ist. Doch wie lassen wir veraltetes Wissen und verfestigte Routinen wieder los? Wie schaffen wir es, die eigene „Blase“ zu verlassen und uns auf einen Perspektivwechsel im eigenen Denken und Handeln einzulassen? Wie können wir Gelerntes in Frage stellen und Alternativen zulassen?

### **Praktiken des Verlernens**

- **Wegdenken:** Alles beginnt im Kopf. Vielleicht könnte man es am ehesten mit einem „Wegbewegen“ beschreiben.
- **Entlernen:** Es ist ein Zurücklassen. Die österreichische Literatin Marlene Streeruwitz findet „entlernen“ treffender als „verlernen“, weil die Vorsilbe „ent“ befreiend wird. Es ist gefühlt ein Entkommen.
- **Umlernen:** Der Prozess des geistigen Abstreifens von Altem und das Aneignen von Neuem endet nie. Deshalb ist der Fokus auf das Entstehen wohl wichtiger als auf das Fertige. Fragen dazu wären: Was ändert sich? Was nicht? Was lässt sich verschieben? Was bleibt unveränderbar?

- **Neu-Erlernen:** Im Erwachsenenalter sind die Übergänge des Lernens fließend. Vielleicht sind die Begriffe des Mitlernens und Nachlernens in diesem Zusammenhang hilfreich. Sie bezeichnen den aktiven Prozess des Sich-Aneignens im Gegensatz zum passiven Belehrt-Werden. Doch wie wissen wir, was zum Verinnerlichen ansteht und was wir lieber nicht lernen sollten?

Marlene Streeruwitz beschreibt das Lernen neu zu lernen etymologisch mit „auf die Spur zu kommen“. Das würde bedeuten, „den Weg zu ändern. Andere Wege zu suchen als die einfach zugänglichen oder vorgeschriebenen Pfade von Denken und Fühlen und Fühlenden (...)“. Streeruwitz bezeichnet den Prozess des Ver- und Neulernens als Suchverfahren. Davon sollte man möglichst viele kennenlernen. Hierfür gibt es kein Rezept. Wenn wir Wegdenken, bewusstes Verlernen bzw. Entlernen, Umlernen und Neu-Lernen nicht als Fertigprodukt, sondern als frische Zutaten auf dem Küchentisch betrachten, die kreativ zu vielfältigen, wohlschmeckenden Gerichten zubereitet werden wollen, kommen wir dem Ganzen am ehesten „auf die Spur“.

 **Tausche dich mit einer Kollegin, einem Kollegen über folgende Fragen aus:**

- Was gilt es in deinem beruflichen Umfeld zu überdenken?
- Wo ist es notwendig, etwas wieder zu verlernen?

### Offenheit gegenüber Neuem

Martin Nachbar, deutscher Choreograf und Tänzer, spricht zu seinen Tänzern über seine künstlerischen Interessen, Neugierden und Begehren.

„Ich mag es, wenn Leute das, was ich vorschlage, herausfordert. Wenn sie Ideen einbringen, die in eine andere Richtung führen oder einen Vorschlag so lösen, wie ich ihn nie gelöst hätte. Diese Offenheit ist nötig, um meine Arbeit zu bereichern.“

 **Nimm dir eine halbe Stunde Zeit** und höre das [Künstlergespräch mit der Liechtensteiner Performancekünstlerin Martina Morger aus Balzers/LI und Hannover/D über Kollaboration](#). Im Gespräch geht es um kollektive Entscheidungsfindung und Verantwortung, um die Fähigkeit, interne und externe Widerstände aufzugreifen, um Werte und Prinzipien.

 **Überlege dir:**

- Was ist deine Motivation, dich mit anderen zusammenzuschließen?
- Wie findest du deine Teampartner:innen?
- Wie sprichst du über deine Vorstellungen? ► siehe auch Impulstext [Kommunikation, Sprache, Storytelling](#)
- Welche Rolle spielen Begeisterung und Visionen in Zusammenarbeit mit anderen?
- Wie gelingt es dir, auch wenn du in der Führungsrolle bist, dich als Teil eines Teams, einer Gruppe, einer Organisation zu erfahren?
- Woran erkennst du, dass die Zusammenarbeit funktioniert?



### **Zum Thema Ko-Kreativität empfiehlt sich die Lektüre folgender Literatur:**

- Gerald Hüther: Co-creativity and community. Verlag Vandenhoeck & Ruprecht 2018
- Sandberg, Berit & Dagmar, Frick-Isplitzer (2018). Die Künstlerbrille: Was und wie Führungskräfte von Künstlern lernen können. Wiesbaden: Springer.



### **Tausche dich mit einer Kollegin, einem Kollegen über folgende Fragen aus:**

- Wo in meinem beruflichen Alltag ist Planung, wo künstlerisches Denken und Handeln angesagt?
- Wie kann ich mich und mein Team auf Unvorhersehbares vorbereiten?
- Wie kann ich mein Team aufrütteln?
- Mit welchen Fragen kann ich zu kreativen Problemlösungen beitragen?

### **Wie agieren wir angesichts immer komplexer werdender Probleme und (noch) nicht greifbarer Lösungen im professionellen Berufskontext?**

#### **Was wir vermeiden sollten**

- Lösungen forcieren, indem wir zu Beginn auf Tempo drücken
- Vorgeben, den Weg zu kennen und bestimmen, wo es lang geht
- nach dem Sündenbock suchen
- Kontrolle ausüben
- Manipulieren
- „Autoritätshörig“ sein, d.h. ohne zu hinterfragen

#### **Was wir zulassen sollten**

- Von Plänen abweichen
- Offenere Denkweise einüben
- Sich zu Beginn Zeit nehmen, um eine Sachlage, ein Problem umfassend zu verstehen und erst dann Möglichkeiten ausloten
- Ausgetretene Denkpfade und Handlungsmuster erkennen und verlassen
- Experimentieren
- Situativ angemessen und unkonventionell handeln
- Geschützte Räume gewährleisten
- Fragen stellen
- Zulassen, dass sich Mitarbeiter:innen verändern dürfen
- Auf Augenhöhe kommunizieren

Intelligente Menschen müssen sich oft weniger anstrengen, weil sie leicht erfassen und verknüpfen können. Demzufolge werden sie mitunter „faul“. Faulheit beflügelt die Kreativität. Wenn diesen Menschen etwas nicht (mehr) behagt, wollen sie gute Lösungen finden und legen ein hohes Mass an Kreativität an den Tag, um es sich weiterhin bequem zu machen. Das ist eine Ressource, die es zu nutzen gilt.

## Wie können wir Kreative Agilität im organisationalen Kontext anwenden?

Um sich dem ständigen Wandel und der Wechselhaftigkeit (Volatility) nicht restlos ausgeliefert zu fühlen, hilft das Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten und den inneren Kompass und damit auf eine prozessuale und ergebnisoffene (Aus-)Richtung.

Im Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit (**Uncertainty**) helfen Gespräche. Insbesondere das Zuhören führt zu neuen Informationen, Sichtweisen über eine Situation und letztlich zu besserem **Verständnis**. ► [siehe auch Impulstext Kommunikation, Sprache, Storytelling](#). Eine Situation oder ein Problem erscheint komplex, wenn es schwierig ist, die einzelnen Systemelemente zu erkennen und den Zusammenhang zu verstehen. Mit einer offenen Grundhaltung und dem Zulassen von Nicht-Wissen kann Komplexität zu neuen Fragen und Vielfalt führen.

Mehrdeutigkeiten kennzeichnen neue, oft widersprüchlich erscheinende Situationen, die nicht überblickt werden können. Es fehlt an Erfahrung im Umgang damit. **Ambiguity** und Widersprüchlichkeiten begegnet man mit **Agilität**. Geistige Beweglichkeit, Mut, Dinge auszuprobieren und Fehler zulassen unterstützen diese Fähigkeit. ► [siehe auch Impulstext Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit](#).

Unterschiedliche künstlerische Fähigkeiten und Haltungen, die als **mehrperspektivische Navigationsfähigkeit** resümiert werden kann, unterstützen Führungskräfte und Personen in Schlüsselfunktionen, in der VUCA-Welt entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben. Dazu gibt es ein reiches Repertoire an künstlerischen und kreativen Strategien und **Interventionen**, also inszenierte Eingriffe in bestehende Strukturen, Prozesse und Kontexte. Die Strategien werden aus dem Kunstfeld heraus in einen anderen organisationalen, politischen oder gesundheitlichen Kontext überführt. Hier gilt es zu unterscheiden zwischen Interventionen, die in gesellschaftliche Bereiche hineinwirken und an ein bestimmtes Publikum gerichtet sind und – wie in unserem Fall – Interventionen, die aus prozessorientierten Anwendungen von künstlerischen Methoden und Strategien bestehen. Personen aus Organisationen und Unternehmen können diese erleben und in ihrem beruflichen Umfeld anwenden. „Kreagile“ Strategien und Interventionen bieten insofern ein riesiges Potenzial, eingefahrene Routinen und Konventionen aufzubrechen, Verhaltensweisen und Rollenmuster bewusst zu machen und organisationale Transformationen bewusst mitzugestalten – zusammen mit Künstler:innen und Kreativen.

**Die Zukunft beginnt jetzt!**

**Die Zukunft ist „kreagil“!**

**Die Zukunft bist Du!**

**Die Zukunft sind Wir!**

**Jetzt!**

## Literaturangaben

CreaPedia (2022). Enzyklopädie über Kreativität, <https://creapedia.com> [25.05.2022].

Ehlers, Ulf-Daniel (2020a). Future Skills: Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020b). Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Wiesbaden: Springer.

Künstlerbrille® (2022). Künstlergespräch zum Thema PROZESSSTEUERUNG mit Michael Uhl, Theaterregisseur aus Oldenburg/D  
<https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2022/07/michael-uhl-prozesssteuerung-20211206.mp3> [13.07.2022].

Künstlerbrille® (2022). Künstlergespräch zum Thema MUT mit Hanga Séra, Performance- und Konzeptkünstlerin aus Zürich/CH, <https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2022/02/mut-hanga-sera-20211001.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2021). Künstlergespräch zum Thema INTUITION mit Franz Thürauer, Komponist und Musiker aus Kochholz/NÖ/A, <https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/09/intuition-franz-thuerauer.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2022). Künstlergespräch zum Thema IMPROVISATION mit Eva-Maria Kraft, Tänzerin und Choreografin aus Wien/A, <https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/12/improvisation-eva-maria-kraft.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2021). Künstlergespräch zum Thema PERSPEKTIVWECHSEL mit Kerstin Wiesmayer, Entdeckerin, Künstlerin, Vermittlerin aus Hofarnsdorf bei Krems/NÖ/A, <https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/07/gesprach-mit-kerstin-wiesmayer-zum-perspektivwechsel-20200618.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2021). Künstlergespräch zum Thema ARBEITSATMOSPHERE mit Eveline Ratering, Regisseurin, Schauspielerin, Autorin, Theaterpädagogin aus Uster/CH, <https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/10/arbeitsatmosphaere-eveline-ratering.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2021). Künstlergespräch zum Thema KOLLABORATION mit Martina Morger, Performancekünstlerin aus Balzers/LI und Hannover/D, <https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/11/martina-morger-kollaboration-20211107.mp3> [25.05.2022].

**Autorenschaft, Textdesign, Redaktion:**

Dagmar Frick-Islitzer, Geschäftsinhaberin Kubus Kulturvermittlung,  
Gesamtleitung Erasmus+ Projekt „Kreative Agilität“ (2021-2023)

**Textdesign, Mitarbeit Redaktion:**

Mario Ernst, Linda Käsbohrer, Caroline Lahusen, Studierende im Bachelorstudien-  
gang Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
im Rahmen des Design-Projektseminars „Kreative Agilität“ (Frühjahr 2022)

**Koordination Textdesign, Redaktion, Produktion:**

Birgitta Borghoff, Dozentin an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissen-  
schaften, Leiterin des Designprojekt-Seminars „Kreative Agilität“ (Frühjahr 2022),  
Projektleitung wissenschaftliche Begleitforschung Erasmus+ Projekt  
„Kreative Agilität“ (2021-2023)