

„Kreative Agilität“

Leitfaden zur Implementierung künstlerischer Interventionen in organisationale Kontexte (IO1)

Michael Uhl (HKS Ottersberg)

In dem Erasmus+-Projekt „Kreative Agilität“ entwickelt ein internationales Team einen modularen Trainingsbaukasten für „Kreative Agilität“. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei kunstbasierten Strategien zu.

1. Ausgangsüberlegungen – Fallstudie Ottersberg:

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

Eine Schlüsselkompetenz sieht das internationale Team aus Künstler*innen, Vermittler*innen und Wissenschaftler*innen in der Fähigkeit, offen, beweglich und gemeinschaftlich zu agieren – mit "Kreativer Agilität".

Es gibt Akteure in der Gesellschaft, die eine lange Expertise mit dynamischen und heterogenen Kontexten haben – Künstlerinnen und Künstler. Um den Einsatz und das Wirken kunstbasierter Methoden in organisationalen Kontexten zu untersuchen, hat die Hochschule der Künste im Sozialen, HKS Ottersberg (D) eine Fallstudie im kommunalen Kontext durchgeführt. Die Fallstudie ist von der ZHAW, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur (CH), wissenschaftlich begleitet und evaluiert worden.

Als Test-Gruppe konnten Entscheidungsträger*innen aus Kommunalpolitik und Verwaltung des Fleckens Ottersberg (D) gewonnen werden. Um möglichst vielfältige Erkenntnisse zu erlangen, wurden Sequenzen sowohl in Präsenz als auch online durchgeführt.

Einem Online-Auftakt von zwei mal zwei Stunden folgten fünf Workshop-Einheiten à drei Stunden – wobei aus Pandemie-Gründen eine Einheit online stattfinden musste. Teil der Fallstudie war zudem eine gemeinsame öffentliche Präsentation der Ergebnisse. Den Abschluss bildete eine Online-Nachlese. Durchgeführt wurde die Fallstudie im Herbst 2021.

Nachfolgend werden die verschiedenen Einheiten kurz vorgestellt. Für die weitere Entwicklung des Trainings interessant erscheinende Erkenntnisse werden schematisch skizziert. Für eine detaillierte Darstellung wird ergänzend auf das Video [„Leitfaden zur Implementierung künstlerischer Interventionen in organisationale Kontexte“ \(IO1\)](#) verwiesen (www.hks-ottersberg.de), als dessen schriftliche Begleitung sich der nachfolgende Leitfaden versteht.

2. Die künstlerische Methode

Als künstlerische Methode wurde die *Narrative Recherche* gewählt. Was ist *Narrative Recherche*? Sie ist eine künstlerische Technik aus dem Theaterbereich, mit der sich Gesellschaft befragen lässt. 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.



Abb. Aspekte der Narrativen Recherche als künstlerische Recherche-Methode

3. Struktur und Erkenntnisse der Fallstudie

Basis jeglicher Auseinandersetzung ist die künstlerische Recherche. Daher wurde der Prozess in drei Teile strukturiert: einer Vor-Recherche, einer Gruppenarbeitsphase und einer Nachlese.

3.1 Vor-Recherche (online)

Die Vor-Recherche fand in zwei Online-Terminen statt, bei denen zusammen mit den Teilnehmenden das Themenfeld besprochen und inhaltliche Informationen gesammelt wurden. Zugleich fanden dadurch ein Vorstellen des Teams und erste gruppenbildende Prozesse statt. Hier die wichtigsten Chancen und Zielsetzungen des Online-Auftaktes.

Online-Auftakt:

- gutes erstes Kennenlernen TN + derer digitalen Skills
- Vorstellen des Teams + Arbeitsweise / Ansatz;
 - evtl. Folien/Präsentation dafür vorbereiten
- gemeinsames Abstecken des Themas,
- erste (spielerische) Impulse setzen;
- Grundlagen/Impulse/Input für Vorbereitung der Gruppenphase sammeln, bzw. für die Auswahl der Bausteine
 - Tools zum (schriftlichen) Fixieren nutzen: Chat, Menti, ZOOM-Session aufzeichnen

3.2 Gruppenarbeitsphase (in Präsenz)

Wichtigste notwendige Bedingung für eine ergebnisoffene Gruppenarbeit ist das Verständigen auf einen „geschützten Raum“:

Der „geschützte Raum“

Der „geschützte Raum“ ist eine zentrale Voraussetzung für (künstlerisches) Ausprobieren. Liegt dieser Ort außerhalb der Organisation/Alltags-Kontextes, ist er etwas einfacher herzustellen. Vor allem ist er nicht nur eine Frage des Ortes, sondern der

Atmosphäre:

- 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

3.2.1 Theaterpraktische und methodische Inputs:

Die *Narrative Recherche* verbindet Inhalte und Fragestellungen der Teilnehmenden mit spielerischen Methoden der gemeinschaftlichen Stückentwicklung. Begleitend steht dabei der reiche Fundus theaterpraktischer Methoden und Übungen zur Verfügung, je nach Erfahrung der anleitenden Personen.

Fokus + Methoden

Settings:

- Ensemblebildung (über Fraktion, Funktionen, Abteilungen + Hierarchien hinweg)
- Partnerarbeit + Kleingruppenarbeit (heterogene, durchmischte Gruppen)
- Jede*r Teil mit Erfahrung, Wissen, Engagement und dem, was geteilt werden möchte
= Jede*r leistet eigenen Beitrag / Basis für die gemeinsame Auseinandersetzung
= hierarchische Gesprächsdominanzen vermeiden

Die *Narrative Recherche* konfrontiert die Teilnehmenden mit den Aufgaben und den Chancen der Autorschaft und der Regie. Dabei gelten zentrale künstlerische Merksätze aus der Theaterarbeit.

Künstlerische Merksätze

Dilemmata sind spannend = Ringen um das richtige Handeln= Wo ist das „Drama“ / dramatischer Konflikt?

Unsere Aufgabe ist **nicht die Lösung**, sondern **das Erzählen** des Konfliktes
Wir sind Geschichtensammler und Geschichtenerzähler. Keine Geschichtenmacher.

3.2.2 Figuren- und Szenenarbeit

Die Szenen werden anhand der handelnden Figuren und deren Handlungen entwickelt. Dabei dient das eigens entwickelte *Narrative Plotboard* als sehr nützliches Hilfsmittel, das analog und digital einsetzbar ist. Leitfrage dabei ist: **Wer** sagt/tut **Was**? **Was** sagt/tut **Wer**?

Merksätze für die Figuren- und Szenenarbeit

- Wir müssen es nicht besser wissen als die (handelnden) Figuren
- Alle Figuren sind gleich wichtig
- Nebenfiguren entscheidend – sie erzählen die Welt
- „Den König spielen die Anderen“ – das Problem eventuell auch...?

Die Figurenarbeit wird erweitert durch das individuelle „Rollenstudium“, bei dem sich jede*r eine handelnde Figur aussucht, die möglichst weit vom eigenen Hintergrund entfernt liegt. Auf diese Weise werden unterschiedliche Figurentexte gewonnen und zugleich ein Perspektivenwechsel der Teilnehmenden erreicht.

Mit dem so gemeinschaftlich erarbeiteten *Narrativen Plotboard* lassen sich durch die handelnden Figuren Situationen verdeutlichen und teilen. Auch ein szenisches Spiel ist auf dieser Grundlage möglich.

Konflikte als Erzählungen

- Erstellung eines „*Narrativen Plotboards*“ in gemeinschaftlicher (Kleingruppen-) Arbeit (auch per Whiteboard online möglich)
- Präsentation unterschiedlicher Dramaturgien (= wirkungsvolle Erzählstrukturen)
 - häufig mit Hoffnung auf (Auf-)Lösung am Ende
 - „Mosaik“ = Alternative?
- Idee / Dramaturgie des **Mosaiks** (= *Narrative Recherche*):
 - Viele einzelne Bausteine (Narrative) ergeben ein Gesamtbild
 - Zwischenräume lassen Freiräume für die*den Einzelne*n, die diese*r mit eigenen Perspektiven füllen kann
 - Gegensätzlichkeiten sind möglich – weiten und dynamisieren das Mosaik (= gegensätzliche Pole spannen die Welt auf)
 - Mosaik ist nicht statisch, sondern dynamisch
Bausteine / Narrative sind in beständiger Bewegung

3.2.3 Mentale Inputs

Das vage, offene Feld – Navigieren im fluiden, ambigen Raum

Das „offene Feld“ kann Unsicherheit erzeugen. Es kann aber zugleich auch den notwendigen geistigen Freiraum für ein neues Gestalten bedeuten. Wenn wir also lernen, Felder zu öffnen und das Offene, Unsichere zugleich auszuhalten, schaffen wir uns die geistigen Freiräume, aus denen wir heraus Neues gestalten können. Doch wie schafft man offene Felder und wie navigiert man gemeinschaftlich in ihnen? Und welche Erfahrungen machen Kunstschaffende darin?

Erfahrungen im vagen, fluiden Feld I

„Fragen ins eigene unsichere Herz“:

- Wie verhalte ich mich bei eigener eng gefasster Befugnis / Kompetenz / „Machtlosigkeit“ den großen komplexen Fragen gegenüber?
- Wie geht jede*r einzelne / alle (= „Wir“) mit einer permanent latenten Überkomplexität um?
- Wie vermitteln, teilen und organisieren wir Sachverhalte / Fragestellungen, auf die nicht sofort Antworten zu haben sind?

„Welche Freiheit liegt in dem Gedanken, keine Lösungen haben zu müssen?“

- Am Ende muss und wird es eine Lösung geben; aber es ist nicht unbedingt die, die wir am Anfang erwartet hätten
 - „Ich suche nicht, ich finde.“ (Pablo Picasso)

Idee des Mosaiks

- Einzelerzählungen + Einzelperspektiven ergeben ein Gesamtbild
- Gemeinsame Erzählung, ohne Einzelerzählungen zu zerstören
= Frage nach dem **Wir**

Was bedeuten diese Erfahrungen für das Führen und Steuern in ergebnisoffenen Prozessen? Hier einige Punkte aus der Regie, bzw. der Prozess-Steuerung in der Theater-Probenarbeit:

Führen und Steuern im vagen, fluiden Feld

Geschützter Raum unabdingbar

- keine „Fehler“, nur Versuche mit unterschiedlichen Erfahrungen
- Versuche mit der Option zu Scheitern sind möglich
- „richtig“ und „falsch“ als Wertungen vermeiden

Situation für alle klären

- gemeinsam geteilter Moment
- Voraussetzung, dass Szene gut wird
- Ich muss nicht die Szene (=Lösung) beschreiben, sondern die Situation (=Aufgabe), die ihr zugrunde liegt
Die Szene entsteht durch das Wirken / Zusammenspiel der Beteiligten

Fragen öffnen, Antworten schließen

- echte Aufgaben (=keine Beschäftigungstherapie / Alibis)
- eigenes Suchen zum Thema machen
- Alle meinen und herausfordern (auch sich selbst)

Ensemble beteiligen

- Suchen, Erahnen,erspüren und Erproben
- Versuch macht klug

Entscheidungen treffen

- Verantwortung annehmen
- Alternative zur Ohnmacht ist nicht Macht, sondern MACHEN

Selbstbeobachtung

- eigenes Erleben und Agieren in Auseinandersetzung mit der Sache
- „Ehrlich machen“ (zu sich und anderen)

In der durchgeführten Fallstudie war eine öffentliche Präsentation Teil des Prozesses. Die erarbeitete Erzählung über einen konkreten kommunalen Konflikt wurde auf diesem Weg mit der Öffentlichkeit geteilt und bot dadurch die Grundlage für eine gemeinsame sachliche Auseinandersetzung. Eine Präsentation ist keine notwendige Bedingung. Sie kann aber ein Mittel des Transfers und der Implementierung sein.

3.3 Online-Nachlese

Eine Online-Nachlese bietet die Chance, nach intensiven Gruppenphasen in Präsenz, einen begleitenden Blick auf den Transfer und die Implementierung in den organisationalen Alltag zu werfen.

Mögliche Fragestellungen für eine Nachlese, bzw. Transfer in den Alltag:

- Was würde passieren, wenn wir einen anderen Umgang mit dem Versprechen und der Sehnsucht nach Lösungen und Antworten suchen und kommunizieren würden?
- Macht man sich mit einem Aufkündigen des Versprechens, die Lösung zu kennen, (beruflich) angreifbar?
- Was müsste sein, damit ein veränderter Umgang möglich wäre?
- Welche Möglichkeiten des Handelns und der Gestaltung existieren im ambigen, fluiden (Zukunfts-)Feld – unabhängig von den übergeordneten Rahmenbedingungen?
- Welche organisationalen Prozesse sind für „Kreative Agilität“ überhaupt empfänglich? Und bei welchen Prozessen geht es gar nicht?
- Welche Anregungen und Chancen ergeben sich aus dem gemeinsam erlebten Training?
- Was hat gefehlt? Was könnte noch helfen?

3.4 Empfehlungen aus der Perspektive der Forschungspartnerin ZHAW/Winterthur

Aus der Prozessbeobachtung der durchgeführten Fallstudie entwickelte das IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft an der ZHAW eine Reihe von zu klärenden Fragen vor einer Durchführung künftiger Trainings in Kreativer Agilität. Das IAM verfügt über langjährige Expertise in den Bereichen Kommunikations-, Diskurs- und Designforschung in transdisziplinären Praxiskontexten. Der Bericht zur Begleitforschung durch die ZHAW kann auf der Website der [ZHAW \(https://zhaw.ch\)](https://zhaw.ch) heruntergeladen werden.

Fragen vor der Durchführung eines Kreagilitätstrainings (ZHAW):

1. Wer ist unsere **Audience** (Organisationale Teams vs. Einzelpersonen)?
2. Was sind explizite und implizite **«Erwartungen»** an uns als Kreagilitätstrainer:innen seitens unserer Audience?
3. Welche **Rahmenbedingungen** sind zu beachten («Geschützter Raum» vs. Intervention direkt im Praxiskontext)?
4. Welche **Wirkungen** bei den Teilnehmenden wünschen wir uns als Kreagilitätstrainer:innen?
5. Über welche spezifischen **künstlerischen, Moderations- und Organisationsentwicklungskompetenzen** verfügen wir im analogen und im digitalen Raum?
6. Welche **analogen und digitalen kommunikativen Fähigkeiten** sind für spezifische Aufgabenstellungen besonders wirkungsvoll und wie eignen wir uns diese an (Stichwort: "Digital Literacy")?
7. Wie **klären** wir unsere **Rollen als Kreagilitätstrainer:innen** im Projektteam?
8. Wie gehen wir mit **übergeordneten, kontextübergreifenden bzw. wiederkehrenden und wie mit berufskontextspezifischen Themen/Problem-bzw. Fragestellungen** um?
9. Welche (**zusätzliche:n**) **Fachexpertise:n** benötigen wir mit Blick auf das nachhaltige Wirken in **unterschiedlichen uns fremden Praxiskontexten**?
10. Mit welchen **Problemen** könnten wir **im Kreagilitätsprozess** konfrontiert werden und wie können wir uns sinnvoll darauf vorbereiten («Nasty problems list»)?

4. Nachbemerkung

Der vorgestellte Leitfaden basiert auf den Erkenntnissen und Erfahrungen der im Herbst 2021 in Ottersberg (D) durchgeführten Fallstudie. Er versteht sich als Zwischenschritt für die prozessuale Entwicklung eines modularen Baukastens. Sein Einsatz ist von vielen Faktoren abhängig, wie z.B. den beteiligten Personen, der Organisation, den unterschiedlichen Hintergründen – und nicht zuletzt den vermittelnden und anleitenden Menschen.

Frohes Schaffen!