

Kreative Agilität

Anwendung und Verankerung kunstbasierter Strategien in Organisationen
(KA220-ADU-3C10152A)

Handbuch für kreagile Transferprozesse (WP5)

Von: Dagmar Frick-Islitzer, Peer Holthuizen, Peter Jungmeier, Michael Uhl

Handbuch für kreagile Transferprozesse



INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	3
1. Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen	6
2. Der Ansatz der individuellen Überforderung im Spannungsfeld mit der bekannten Organisation	11
3. Das ungeschützte ICH trifft auf das Team	14
3.1 Das Training „Kreative Agilität“ – die Basis	14
3.2 Das Training – erweiterte Maßnahmen und Methoden	15
3.3 Varianten des kreagilen Trainings	20
3.4 Weitere Übungen für den Einsatz im kreagilen Training	21
3.5 Fazit	25
4. Areale und Schauplätze des kreagilen Transfers	26
4.1 Der Transferprozess am Beispiel einer Abteilung der Liechtensteinischen Landesverwaltung	28
4.2 Der Transferprozess am Beispiel eines mittelständischen produzierenden Unternehmens in Deutschland	38
4.3 Der Transferprozess am Beispiel einer Bildungseinrichtung in Deutschland	52
5. Möglichkeiten des selbstgesteuerten Transfers	57
5.1 App für kreagiles Arbeiten	57
5.2 Der kreagile Kompass	65
5.3 Die Installation eines «Regisseurs» in der Organisation	68
6. Die transformierte kreagile Organisation	69
6.1 Die kreagilen Monatsimpulse	69
6.2 Training und Transfer: beobachtete Wirkungen	72
6.3 Eine gute Story zum Schluss	74

Einleitung

Was bedeutet „Kreative Agilität“?

Unter Kreativer Agilität verstehen wir die Fähigkeit, offen, beweglich und gemeinschaftlich zu agieren, indem kunstbasierte Strategien kreative Freiräume öffnen.

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. Immer öfter geht es um die 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 – aufbauend auf Erkenntnissen und Praktiken der Organisationsentwicklung und Kommunikation – einen Perspektivenwechsel bewirken. Dieser kann Kommunikationsgewohnheiten und Innovationsprozesse aufbrechen und reformieren und hilft, dabei entstehende Freiräume zu nutzen.

Um diese Fähigkeit vermitteln, teilen und anwenden zu können, braucht es zusätzlich zu den bekannten (agilen) Ansätzen der Organisationsentwicklung eine Implementierung von Wegen und Strategien, die Künstlerinnen und Künstler bei ihrer Arbeit einschlagen.

Kreative Agilität fokussiert auf Prozesse, in denen das Ergebnis offen und unvorhersehbar ist - so wie es in der Kunst häufig der Fall ist.

„Das, was in der Schauspielerarbeit im Kern stattfindet, ist eher ein suchender Prozess. Ein Entdecken, Erforschen und Probieren, das gemeinsam auf der Probephase stattfindet. Es heißt ja nicht Übebühne, sondern Probephase. Es geht nicht darum, ein fertiges Bild einzuüben, sondern etwas herauszufinden. Und wenn man auf die Nase fällt, steht man wieder auf und probiert es dann anders. Dabei empfinde ich Fragen meistens als etwas Öffnendes. Wenn ich sofort mit Antworten komme, hört das Suchen meist auf.“¹

Über dieses Handbuch

Dieses Handbuch will Sie auf eine Reise mitnehmen. Es ist keine Anleitung, denn Kreative Agilität kennt kein „Wir wissen, wie es geht!“. Kreative Agilität ist wie ein verschlungener Pfad, hinter dessen Kehlen immer wieder eine neue, unbekannte Landschaft wartet. Ein Pfad, der sich verzweigt, der Überraschungen in sich birgt. Ein kreagiler Prozess, der in die offene Landschaft führt, rechnet mit diesen Überraschungen, er umarmt sie regelrecht.

¹ Michael Uhl aus: Dagmar Frick-Islitzer: «Künstlerische Agilität – 30 Wege zur schöpferischen Kraft», Alpenland Verlag, Schaan/LI, 2026; S. 135

Kreative Agilität in der Organisationsentwicklung macht sich das Zufällige, Unerwartete zunutze. Darin besteht eine Verwandtschaft zum Begriff der Serendipität². Eine unserer zentralen Erkenntnisse lautet: „Von Künstler:innen lernen wir zu finden, ohne zu suchen.“

Konkret kann sich Kreative Agilität in Organisationen häufig wie ein Kreislauf gestalten. Dieser Kreislauf beginnt beim „überforderten“, ungeschützten ICH in der bestehenden Organisation. Im Rahmen des (im Vorgängerprojekt entwickelten) Trainings begibt sich das Individuum gemeinsam mit anderen (= Team) durch eine gewählte „Tür der Überforderung“ auf eine kreativ-agile Reise. Es entfaltet sich damit weiter in die Organisation hinein, erfährt Veränderung und löst Veränderungen aus. Diese veränderte Organisation kann nun von Neuem beginnen, sich auf kreative Pfade zu begeben (s. Abb. 1³).

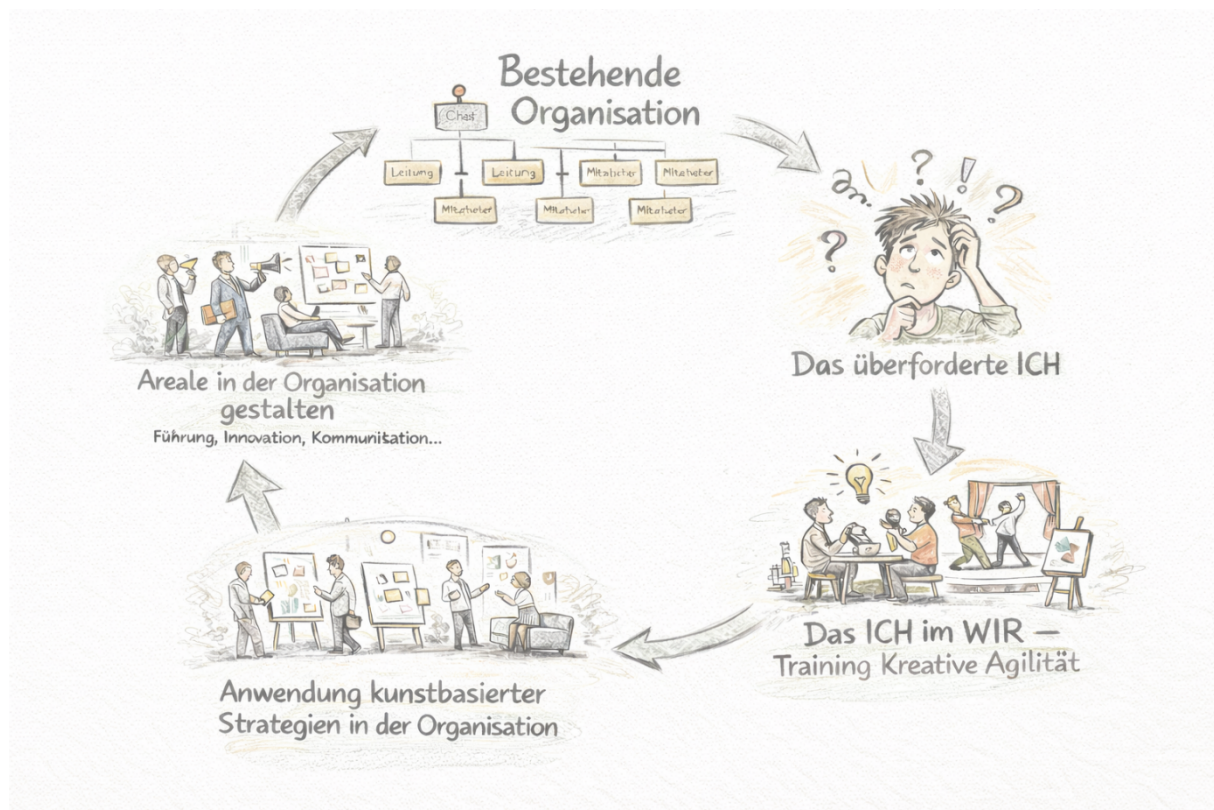


Abb. 1: Der kreative Prozess

Kreative Agilität weist in ein Feld, das nicht unbedingt in gängigen schematischen Darstellungen einer Organisation (z.B. Organigramm) darstellbar ist. Daher haben wir nach alternativen Darstellungsformen Ausschau gehalten, die dem offenen kreativen Vorgehen eher entsprechen und zugleich eine Identifizierung und Einordnung von konkreten Handlungsfeldern ermöglichen. Dafür haben wir auf „Areale“ zurückgegriffen. Damit meinen wir bestimmte Handlungsfelder, beispielsweise „Führung“, „Interne Kommunikation“, „Prozesse / Schnittstellen“, „Handelnde Personen“, „Markt / Strategie“. Diese

² Serendipität bezeichnet eine zufällige Beobachtung von etwas ursprünglich nicht Gesuchtem, das sich als neue und positiv überraschende Entdeckung erweist (vgl. Wikipedia).

³ Generiert mit ChatGPT+

Areale/Handlungsfelder beinhalten auch Schauplätze, in denen sich grundlegende Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation abspielen, inklusive ihrer Reibungspunkte und Konfliktfelder.

Eine detailliertere Beschreibung dessen, was Areale und Schauplätze bedeuten, finden Sie im Kapitel 4 dieses Handbuchs. Wir beginnen unsere Reise nun bei einer kurzen Beschreibung der Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen im Projekt sowie in den drei Pilot-Organisationen.

1. Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen

Aufbauend auf den Erfahrungen des Vorgängerprojektes wurden verschiedene Varianten des Trainings „Kreative Agilität“ nun inklusive des Transfers von Ideen aus dem Training getestet. Die Rückmeldungen aus dem ersten Projekt haben gezeigt, dass genau dieser Transfer nach dem Training in die Organisation hinein einen Engpass darstellt, um eine kreagile Verhaltenskultur weiter aufrecht halten zu können.

Vorab erarbeiteten wir einen Modellablauf für das Zusammenspiel zwischen den drei Prozess-Schritten Analyse – Training – Transfer im Rahmen dieses Projekts (s. Abb. 2).

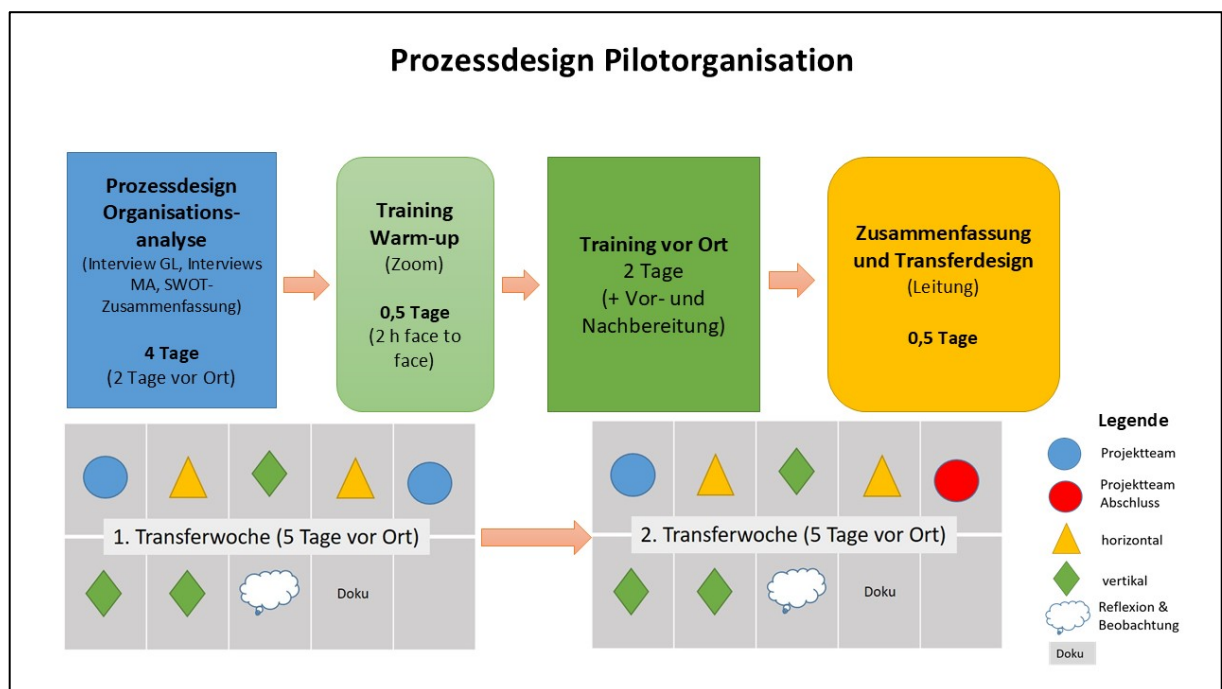


Abb. 2: Modell-Prozessdesign in einer Pilotorganisation

Uns als Projektteam war bewusst, dass wir mit Organisationen zusammenarbeiten werden, die ihre eigene Tradition, Geschichte und Kultur – und damit ihre eigene Mentalitätslandschaft – mitbringen. Jede der drei Pilot-Organisationen steht in unterschiedlichen Kontexten, was Eigentümerschaft, Märkte, Produkt- und Leistungsspektren, Zielgruppen sowie rechtliche Rahmenbedingungen anbelangt. Unsere Herangehensweise in der Gestaltung und Begleitung eines kreagilen Prozesses würde genau darauf treffen. Darum war uns in der Auswahl der Pilotorganisationen wichtig, drei unterschiedliche Arten von Organisationen als Entwicklungspartner zu gewinnen.

Konkret nahmen wir auf die „Traditionen“ der unterschiedlichen Organisationen im Rahmen der Analysephase Bezug. Mit drei möglichst „knackigen“, aber sehr informationsgebenden Tools versuchten wir vor Beginn des Prozesses herauszufinden, „wie die Organisation tickt“.

Eines dieser Instrumente ist der **Quick-Check „Organisationsanalyse: Rahmenbedingungen für Kreagilität“** – ein Selbsteinschätzungstool, das in Form eines Interviews mit der Leitung durchgeführt wird. In Bezug auf unterschiedliche Organisationsbereiche erhält man in rund 2 Stunden einen guten Überblick über den Status quo sowie eine Einschätzung der zukünftigen Entwicklung in der Organisation (s. Abb. 3,4). Daraus lassen sich bereits erste mögliche Handlungsfelder für kreagiles Arbeiten ableiten.

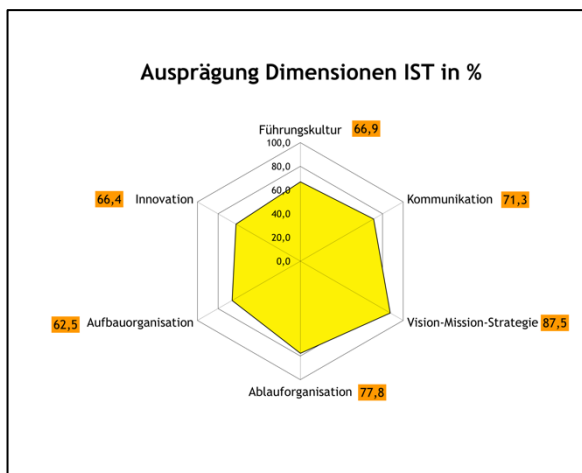


Abb. 3: Quick-Check „Status quo“

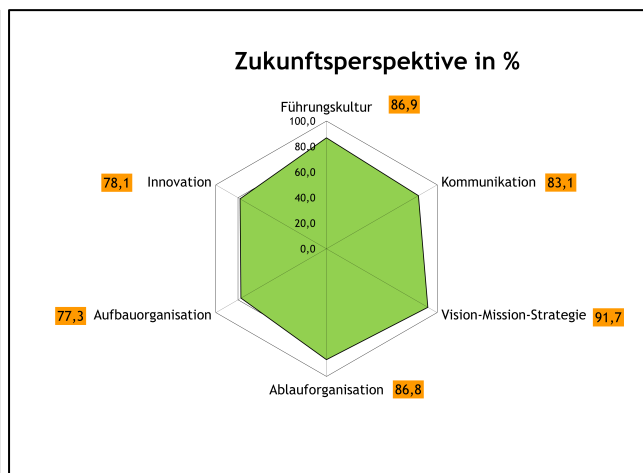


Abb. 4: Quick-Check „Erwartete zukünftige Entwicklung“

Als nächster Schritt wurden mit nach verschiedenen Kriterien (u.a. Verweildauer im Betrieb, Männer-Frauen, Tätigkeitsbereiche) ausgewählten Mitarbeitenden (die nicht zwingend in den nachfolgenden Prozess integriert sein müssen) auf Basis eines Leitfadens qualitative Interviews (Dauer: ca. 30 min) geführt. Diese Interviews dienen quasi dem „Gegenbügeln“ der Wahrnehmung durch die Leitung und ermöglichen einen multiperspektivischen Zugang zu möglichen kreagilen Handlungsfeldern.

Schließlich werden die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse in einer SWOT-Darstellung gebündelt und anschließend mit der Leitung besprochen und reflektiert.

Auf diese Weise konnten wir in den Trainings- und Transferprozess bereits mit einem „Gespür“ für die Organisation und deren Charakteristik eintreten.

Anhand dreier unterschiedlicher Pilotorganisationen konnte das Projektteam nun umfangreiche Erfahrungen sammeln und verschiedene Zugänge für den Transfer kreagiler Maßnahmen erproben. Nachstehend eine kurze Charakteristik dieser Pilotorganisationen⁴.

⁴ Die Namen der Pilotorganisationen werden in diesem Handbuch bewusst nicht erwähnt.

Pilotorganisation 1: Eine Abteilung der Liechtensteinischen Landesverwaltung

a. Ausgangssituation

Die Leiterin leitet seit sieben Jahren ihre Abteilung. In den vergangenen eineinhalb bis zwei Jahren kamen fast alle Führungskräfte neu hinzu. Daher ist Teamentwicklung für die Leiterin ein übergeordnetes Ziel. Sie möchte, dass sich die Führungskräfte der vier untergeordneten Teams über Führung austauschen. Geklärt werden Kontakt und Bezugspunkte unter den Führungskräften. Die Trainer:innen weisen darauf hin, dass das Angebot keine Moderation für Teamentwicklung im klassischen Sinne ist, sondern ein Training mit den teilnehmenden Menschen.

b. Rahmenbedingungen

Aufgrund der relativ geringen Größe der Abteilung (10 Personen) und des hohen Selbstorganisationsgrades der handelnden Personen wurde der im Antrag geplante Ablauf von Training und Transfer den Bedürfnissen und Realitäten der Pilotorganisation angepasst (s. Abb. 5).



Abb. 5: Ablauf des Gesamtprozesses in der Pilotorganisation 1

Kurz zusammengefasst: Es erwies sich als sinnvoll und zielführend,

- das Training auf zwei getrennte Tage zu splitten
- den Transfer nicht auf 2 Wochen in der Organisation zu blocken, sondern mit den einzelnen Teams separate Transferbegleitungen zu durchlaufen und
- am Ende des Prozesses eine gemeinsame Abschlussveranstaltung durchzuführen.

Pilotorganisation 2: Mittelständisches produzierendes Unternehmen in Deutschland

a. Ausgangssituation

Bei dieser Pilotorganisation handelt es sich um ein selbständiges Unternehmen mit rund 270 Mitarbeitenden, das Teil einer Unternehmensgruppe ist. Durch den Kontakt mit der HR-Abteilung der Gruppe entstanden die Idee und schließlich der Auftrag, gemeinsam mit dem Managementteam des Unternehmens „Kreative Agilität“ als Teambuilding-Maßnahme einzuführen.

Für die Steuerung dieses Prozesses – und somit Hauptansprechpartner für uns als Projektteam – zeichnete der Geschäftsführer des Unternehmens verantwortlich. Die Zielgruppe, also das Managementteam, umfasst insgesamt 8 Mitglieder – zusätzlich zur Geschäftsführung sind die Bereichsleiter im Managementteam vertreten.

b. Rahmenbedingungen

In dieser Organisation konnte der Prozess wie geplant umgesetzt werden. Nach der Organisationsanalyse wurde das Training durchgeführt (Online-Warm-up, 2 Trainingstage). Mit einem zeitlichen Abstand von knapp einem Monat wurde die erste Transferwoche durchgeführt, die zweite folgte wiederum in einem Abstand von rund 5 Wochen. Die drei Trainer konnten somit den Ansatz des „*Trainer-in-Residence-Prinzips*“⁵ ausprobieren, indem sie praktisch als „Mitarbeitende auf Zeit“, die jeden Tag „zur Arbeit“ fuhren, in diesem Zeitraum zu einem Bestandteil der Firma wurden.

Pilotorganisation 3: Erwachsenenbildungseinrichtung in Deutschland

a. Ausgangssituation

Diese Pilotorganisation in Trägerschaft eines Verbandes ist im ländlichen Raum angesiedelt und beschäftigt gut 20 Mitarbeitende. Ihr Kerngeschäft ist die Durchführung verschiedener Bildungsformate in den eigenen Räumlichkeiten. Teilnehmende können hier nächtigen und werden gepflegt, während sie ihrer Weiterbildung nachgehen.

Anlass für die Zusammenarbeit im Rahmen der Kreativen Agilität waren der Umgang mit laufenden Veränderungsprozessen und die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Teams in der Organisation. Das Trainerteam durfte in eine sehr herausfordernde Entwicklungsphase der Organisation eintauchen.

b. Rahmenbedingungen

Ursprünglich mit Teilnehmenden aus allen Bereichen angedacht, musste der Prozess mit schlussendlich wenig Beteiligten gestartet werden. Die Gründe dafür lagen in mehreren gleichzeitig auftretenden Krankenständen und somit einer akuten Personalknappheit, die

⁵ Dieser Terminus ist angelehnt an „Artist-in-Residence- Programme“, welche es Gastkünstler:innen ermöglicht, in einem neuen Umfeld zu arbeiten, oft fernab der Einschränkungen und des Drucks ihres Alltags. Sie bekommen von ihrem Host Zeit und Raum, um ihre Arbeit weiterzuentwickeln und neue Ideen kreativ zu erkunden.

es nicht ermöglichte, die ursprünglich eingeladenen Personen zur Gänze in das Training zu integrieren.

Der Prozess selbst verlief wie im Modellprozess geplant, allerdings lag zwischen Transferwoche 1 im Dezember 2025 und Transferwoche 2 im Februar 2026 eine relativ lange Zeit. Der Grund liegt darin, dass im Dezember Schließtage der Pilotorganisation waren und der Januar bis Mitte Februar Auslastungsspitzen mit sich brachten.

Eine Besonderheit für den „Trainer-in-Residence“-Ansatz lag darin, dass die Trainer:innen nicht nur tagsüber in der Organisation anwesend waren, sondern hier auch nächtigen konnten – eine Mischung aus „Gast“ und „Mitarbeitenden“ also.

2. Der Ansatz der individuellen Überforderung im Spannungsfeld mit der bekannten Organisation

Unser kreagiler Prozess startet beim ICH. Bewusst nutzen wir in der Kreativen Agilität Überforderungssituationen als „Eintrittskarte“. Denn wenn das Überfordernde, Mehrdeutige, Vielfältige auch Quelle für Kreativität sein kann, dann können wir folglich versuchen, mit dem Überfordernden spielerisch bzw. künstlerisch umzugehen.

„Wenn ich ein Bild male, dann weiß ich nicht, was dabei am Ende herauskommt.“⁶

Der Künstler Frank Zucht, von dem dieses Zitat stammt, spricht in dem im Verweis angeführten Video über seinen künstlerischen Prozess. Er hat dabei zwar stets das Ziel im Auge, ein Bild zu malen, kennt aber dessen Inhalt nicht und agiert deshalb ergebnisoffen. Das Nichtwissen und die damit verbundene Unsicherheit im Malprozess muss er aushalten.

Was uns im Sinne der Kreativen Agilität an Künstler:innen aller Sparten, – bildende und darstellende Kunst, Musik und Literatur – interessiert, ist eben nicht das fertige Werk, sondern der künstlerisch-agile Prozess: Wie denken und arbeiten Künstler:innen? Wie lassen sie sich in 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? Welche Techniken und Strategien wenden sie an, um zu ihren Resultaten zu gelangen? Wie entsteht der Reichtum an Kreagilem? Was ist der Nährboden für kreagiles Arbeiten?

Man stelle sich nun eine Führungskraft in einem Unternehmen vor, das klar strukturiert ist, das definierten Prozessen folgt und diverse Shareholder finanziell zufriedenstellen muss. Ein Leiter einer Entwicklungsabteilung in einem international tätigen Unternehmen meinte im Gespräch mit Dagmar Frick-Islitzer: *„Weißt du, die Arbeit würde mir immer noch Spaß machen, aber in den vergangenen Monaten nehmen Organisation und Absicherungsbemühungen überhand. Ich gebe dir ein Beispiel. Früher hat es gereicht, wenn ich mir für ein neues Produkt ein bis zwei Vorschläge ausdachte. Dann habe ich die mit dem zuständigen Produktmanager besprochen und wir waren uns über den Favoriten schnell einig. Beschaffung, Kosten und Zeitplan konnte ich realistisch abschätzen. Damit bin ich immer gut gefahren. Das ist der Vorteil einer jahrzehntelangen, einschlägigen Erfahrung. Immerhin bin ich der Fachmann auf diesem Gebiet. Heute lautet die Devise: Wir wollen vier bis fünf Vorschläge sehen, mit sämtlichen Vor- und Nachteilen, mit einer detaillierten Kostenaufstellung pro Lieferanten und mit einer detaillierten Zeitschiene. Ich sage dir, dieses Abklären, Offerten einholen und gegenüberstellen nimmt jetzt so viel Zeit und Ressource in Anspruch, das glaubst du gar nicht. Zumal ich ja schon weiß, welche Variante höchstwahrscheinlich in Frage kommt. Immerhin kenne ich die Konkurrenz und die Machbarkeit der Produktion aus dem Effeff. Ich wende jetzt locker 80 % an unnötiger Administration auf und das Tüfteln und Experimentieren bleiben dabei auf der Strecke. Derweil war das kreative Ausbrüten neuer Lösungen mal der Grund, weshalb ich diese*

⁶ Frank Zucht, The Inner Sight, Film, 2013, <https://vimeo.com/75164135>

Stelle bekam und weshalb ich jeden Morgen gerne zur Arbeit ging. Aber so macht es mir einfach keinen Spaß mehr.“

Wo bieten sich nun Räume und Gelegenheiten für ein kreakiles Handeln? In ein Projekt hineinzugehen, mit dem Ziel, dass etwas Brauchbares herauskommen soll, aber nicht darauf festgelegt zu sein, was dieses Ergebnis ist – und wie ich es erreiche. So fremdartig dieser Gedanke erscheinen mag, er übt dennoch eine große Faszination, ja es geht eine Kraft von ihm aus, wie unser zuvor genannter Abteilungsleiter erfahren durfte. Aber dazu später noch mehr...

„Aus dem Chaos heraus entwickelt sich eine Struktur und eine Ordnung.“⁷

Kunstschaffende schaffen erst Chaos, um daraus Neues zu kreieren. Das ist ein ganz normaler künstlerischer Prozess. Eine kreative Unordnung, Mehrschichtiges, Formenwirrwarr und mäandernde Farbverläufe, Scharfkantiges und Verschwimmendes – all das ist ein notwendiger Fundus und schafft reichhaltige Inspiration für das Künstlauge. Die Aufgabe des Künstlers ist es, aus diesem Tohuwabohu Strukturen zu entdecken, die er zu einer neuen Ordnung führt. Dazu brauchen Künstler offene Sinne und eine hohe Konzentrationsfähigkeit, um das Neue auch zu erkennen. Dieser Wechsel vom Chaos in die Ordnung und wieder in das Chaos und zurück in die Ordnung kann beliebig lang fortgesetzt werden. Im Art of Hosting spricht man auch vom „Chaordischen Pfad“, auf dem Neues, Unerwartetes emergieren kann.

Wo sind für unsere Führungskräfte in (reglementierten) Unternehmen Schauplätze für das Chaotische? Bei welchen Vorhaben kann es hilfreich sein, Chaos herbeizuführen? Wie kann die Spannung und Ungewissheit helfen, in das alte Bekannte hineinzugehen und gleichzeitig darauf zu verzichten, es durcheinander zu würfeln?

Angst ist die stärkste Restriktion

Damit individuelle Überforderung einen kreativen, innovativen und überraschenden Prozess in einer Organisation auslösen kann, braucht es angstfreie Räume. *„Angst ist der schäbigste Raum im Haus. Ich möchte, dass du in einer besseren Umgebung lebst.“⁸*

Diese Grundhaltung, Menschen nicht durch Mechanismen der Angst zu beschränken, sondern ihnen Räume zu geben, in denen sie ihr Selbst zum Nutzen des „gemeinsamen Spiels“ entfalten dürfen, in denen sie scheitern und neu beginnen dürfen, ist zwingend für die Entfaltung Kreativer Agilität in Organisationen. Das bedeutet auch, ihnen Macht zu geben. *„Was wäre, wenn wir in Organisationen Strukturen und Praktiken schaffen würden, in denen kein Empowerment notwendig ist, weil sie so gestaltet sind, dass alle Macht haben und niemand machtlos ist?“⁹*

Was steht anstelle der Angst? Wo die Angst auszieht, darf Vertrauen wohnen. Vertrauen ist die wesentliche Grundvoraussetzung, um zur Entfaltung zu gelangen, um Neues

⁷ Frank Zucht, The Inner Sight, Film, 2013, <https://vimeo.com/75164135>

⁸ Hafiz; aus: Laloux, Frederic: Reinventing Organizations, Verlag Franz Vahlen GmbH, 2015, S. 44

⁹ Laloux, Frederic: Reinventing Organizations, Verlag Franz Vahlen GmbH, 2015, S. 60

auszuprobieren zu dürfen, um aus Fehlern Entwicklungsschritte generieren zu können. Vertrauen führt zu Zuversicht, Eigeninitiative und Verantwortung.

„Angst ist die stärkste Beschränkung. Wenn Organisationen nicht auf impliziten Mechanismen der Angst aufbauen, sondern auf Strukturen und Praktiken, die Vertrauen und Verantwortung hervorbringen, dann geschehen unerwartete Dinge.“¹⁰

Das Grundprinzip des „Geschützten Raums“

„In meiner Kunstform, im Theater, ist es besonders wichtig, dass es einen sicheren Raum für alle Beteiligten gibt. Die Darstellenden müssen sehr viel von sich preisgeben. Sie müssen sich zeigen und damit das wirklich passieren kann, sehe ich es als meine Aufgabe, einen Raum zu schaffen, in dem sie sich sicher und aufgehoben fühlen.“¹¹

Angstfreie Räume benötigen einen „Geschützten Raum“. Dieser ist nicht nur eine Frage des Ortes. Darüber hinaus spielen die Kategorien „richtig oder falsch“ keine Rolle. Es gibt keine „Fehler“, sondern nur „Versuche mit verschiedenen Erfahrungen“. Nicht selten führt in künstlerisch-innovativen 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.

„Jenseits von Richtig und Falsch gibt es einen Ort. Dort treffen wir uns!“¹²

¹⁰ Laloux, Frederic: Reinventing Organizations, Verlag Franz Vahlen GmbH, 2015, S. 83

¹¹ Dagmar Frick-Islitzer, Künstlerische Agilität - 30 Wege zur schöpferischen Kraft, Künstlergespräch mit Eveline Ratering, S. 46.

¹² Rumi, Sufi-Mystiker (1207-1273)

3. Das ungeschützte ICH trifft auf das Team

Das Training als „Tür der Überforderung“ in den organisationalen Wandel

Wie können die Kompetenz, das Wissen, die Kreativität der Einzelnen (der ungeschützten ICHs) in die Weiterentwicklung der gemeinsamen Organisation einfließen?

Geschützte Räume sind angstfreie Räume, in denen sich das ungeschützte ICH zeigen kann. Dieses ist zugleich das notwendige Subjekt für ergebnisoffene Prozesse. Es kennt am besten die Engpässe in der gemeinsamen Organisation – wie ja der zuvor zitierte Entwicklungsleiter zeigt.

Im Laufe des Team-Trainings „Kreative Agilität“ erweitert sich der Fokus zunächst vom ICH auf das WIR. Die einzelnen Teilnehmer:innen begegnen einander in ungewöhnlichen künstlerisch-kreativen Settings, durchlaufen gemeinsam in unterschiedlichen Konstellationen neue Erfahrungen und lernen sich dadurch auf andere Art und Weise „neu“ kennen.

Das gemeinsame Bearbeiten individueller Situationen der Überforderung in verschiedenen Kleingruppen im Verlauf des Trainings führt schlussendlich zu Fragen und Anliegen an die gesamte Organisation. Dadurch entsteht eine neue „Tür der Überforderung“: jene vom Team weg in die Organisation hinein...

3.1 Das Training „Kreative Agilität“ – die Basis

Im Erasmus+ Projekt „Kreative Agilität“ (2021-2023) wurde ein zweitägiges Führungskräfte-Training entwickelt, im Zuge dessen verschiedene Bausteine getestet werden konnten. Eingerahmt wurde dieses Präsenztraining von zwei digitalen Einheiten von jeweils 90 Minuten (Warm-up und Reflexion).¹³

Nach Projektabschluss haben weitere Praxisanwendungen und Rückmeldungen Beteiligter zwei entscheidende Dinge gezeigt. Zum einen wurde von den Teilnehmenden bestätigt, dass Kreative Agilität als Zukunftskompetenz eine Bereicherung für den persönlichen und beruflichen Alltag darstellt. Zugleich meldeten die Teilnehmenden, dass die praktische Umsetzung und Anwendung der Trainingsinhalte im Arbeitsalltag herausfordernd seien. Daher fokussiert das aktuelle Projekt auf der Anwendung und Verankerung kunstbasierter Strategien in Organisationen bzw. dem organisationalen Alltag.

Um eine breite Anwendbarkeit der bereits im Vorgängerprojekt entwickelten Bausteine zu gewährleisten, müssen diese jedoch eine erhöhte Variabilität aufweisen, um das Training bedarfsgerecht anpassen zu können. Zudem muss das Training nun nicht mehr auf einen

¹³ Es empfiehlt sich für dieses Kapitel das Curriculum „Wie kunstbasierte Strategien die digitale und analoge Kommunikation in Organisationen transformieren“ zu vergleichen. Dieses kann über die Websites der Projektpartner downgeloadet werden.

abschließenden Online-Impuls hinführen, sondern den Weg in eine anschließende Transferphase vorbereiten.

Die folgende Beschreibung der unterschiedlichen Trainingsvarianten trägt beiden Anforderungen Rechnung. Durch die Erhöhung der Variabilität konnte eine breitere Anwendbarkeit ermöglicht werden. Somit kann selbst bei unterschiedlichsten Rahmenbedingungen das Training „Kreative Agilität“ mit seinen Kerninhalten durchgeführt und die anschließende Transfer-Phase vorbereitet werden.

3.2 Das Training – erweiterte Maßnahmen und Methoden

Das Training „Kreative Agilität“ versucht Erfahrungsräume zu schaffen, in denen die Teilnehmenden die Praxis kunstbasierter Strategien für sich entdecken können. Diese werden nicht als feste Lerninhalte bereitgestellt, sondern als Bausteine und Angebote. Basierend auf der Selbsterfahrung werden anschließend Strategien besprochen und benannt, so dass sie für die Teilnehmenden für eine weitere passgenaue Selbstanwendung adaptierbar sind.

Zentrale kunstbasierte Bausteine des Trainings sind: *Narrative Recherche* mit dem *Narrativen Plotboard*, das *Werkstück*, die *Collage* und das *Kreagile Kartenset*. Die Weiterentwicklung wurde auch genutzt, um diese bewährten Methoden durch weitere Methoden zu ergänzen, um sie noch variabler einzusetzen.

1. Spiel führt zu Optionen – Aspekte des Forumtheaters in der Narrativen Recherche

In der Methode der *Narrativen Recherche* werden mithilfe des *Narrativen Plotboards* persönliche Engpass-Erfahrungen genutzt, um diese spielerisch mehrperspektivisch zu durchleuchten. Die verschiedenen Stufen sind „Wer macht/sagt Was?“, ein Perspektivwechsel (*Rollenstudium*) und „Welche Wirkungen (*Emotionen*) haben die Handlungen?“. Diese Schritte befähigen die Kleingruppen, unterstützt durch theaterpädagogische Übungen, die entwickelten Szenen spielerisch mit der Großgruppe zu teilen.

Ziel der erweiterten Methode ist, die Großgruppe aktiv an den jeweiligen Themen zu beteiligen und dadurch den Szenen eine weitere Dimension zu geben. Dafür bieten sich Aspekte des *Forumtheaters* an.

Forumtheater

Das *Forumtheater* ist die zentrale Methode im *Theater der Unterdrückten*, das auf den brasilianischen Theaterschaffenden Augusto Boal zurückgeht. Dabei werden gesellschaftliche Fragestellungen durch Theaterszenen thematisiert. In der interaktiven Form des *Forumtheaters* haben Menschen aus dem Publikum die Möglichkeit, selbst Rollen im Spiel zu übernehmen, um so den Verlauf der Szene zu beeinflussen.

Dieser interaktive Aspekt wird in die *Narrative Recherche* implementiert. Nach einem erstmaligen Vorspielen der Szene wird das Publikum (die zusehenden Teilnehmer:innen) nach Eindrücken befragt:

- Was wurde beobachtet, was hat gefallen?
„Gefallen“ meint hier das pointierte Aufzeigen von Engpass-Situationen. Ziel der Szenen ist es, Einblicke in die Herausforderungen der Organisationen zu bekommen.
- Hat aus dem Publikum/der Großgruppe jemand eine Idee, wie sich der Eindruck einer relevanten Herausforderung verstärken ließe? Wenn ja, wird die Person gebeten, Teil der Szene zu werden, die anschließend mit „neuer“ Besetzung wiederholt wird.

Es gibt nun zwei Varianten:

- Folgt man dem Ansatz des *Forumtheaters* weiter, können durch den fortlaufenden diskursiven und szenischen Input des Publikums alternative Handlungsoptionen für die dargestellten Engpass-Situationen erarbeitet werden.
- Implementiert in das *Narrative Plotboard* können die durch das Publikum mehrdimensional erweiterten Szenen genutzt werden, um mit dem Schritt der *Optionen* die *Narrativen Plotboards* weiter auszudifferenzieren.

Wichtig ist in beiden Fällen, dass nicht nach Lösungen gesucht wird, sondern nach den vorhandenen Handlungsoptionen. Ein zu frühes Fokussieren auf Lösungen birgt die Gefahr, nur gute Vorsätze zu entwickeln, die im Berufsalltag keinen langen Bestand haben werden.

In der ursprünglichen Form des Trainings wurden die *Optionen* als separate Einheit am zweiten Trainingstag verwendet. Zum einen, um mit etwas Abstand nochmals auf die Plotboards zu blicken, zum anderen, um sie zu nutzen, um mögliche Schritte in den Transfer vorzubereiten.

Praxiserfahrungen haben gezeigt, dass es sinnvoll ist, die *Optionen* mithilfe von Ansätzen des *Forumtheaters* in die Spielszenen zu implementieren. Die erarbeiteten unterschiedlichen Handlungsoptionen öffnen ein Spannungsfeld. Dieses inhaltliche Spannungsfeld, das Bedürfnis der Teilnehmenden nach einem Umgang damit, bietet eine sehr gute Ausgangsposition, um nun in das *Werkstück* überzugehen. Eine Methode, die über das De-Konstruieren ins gemeinschaftliche Handeln überleitet. Und damit in wichtige kreagile Prozessenerfahrungen.

2. Kreagile Karten im Tun

Ein wichtiges Trainingsmaterial der Kreativen Agilität stellt das *Kreagile Kartenset* dar. Dieses beinhaltet 15 *kreagile Prinzipien*. Damit sind Herangehensweisen, Fähigkeiten und Haltungen gemeint, die Künstler:innen in ihrer Arbeit anwenden, um zu Neuem zu gelangen, z.B.: „Ergebnisoffen arbeiten“, „Nicht-Wissen erlauben“, „Die Perspektive wechseln“ oder „Geschützten Raum erleben“. Auf einer Karte sind neben dem jeweiligen Prinzip Zitate von Kunstschaffenden und Aufgaben zum jeweiligen Prinzip enthalten.

In der ursprünglichen Trainingsvariante diente das Kartenset dazu, um über kreagile Prozessenerfahrungen im Laufe des Trainings zu reflektieren. Es zeigte sich in mehreren Praxisanwendungen jedoch, dass die dafür nötige Zeit am zweiten Trainingstag nicht immer ausreichend vorhanden war.

Ziel der erweiterten kombinierten Methode ist es, die kreagilen Prinzipien direkt mit der Erfahrung des Tuns zusammenzubringen. Dafür können diese in den künstlerischen Baustein der Collage implementiert werden.

Collage

Die *Collage* ist eine künstlerische Technik für die Gestaltung – in diesem Kontext – einer Situation respektive eines Mood-Boards. 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. Die Teilnehmenden wählen aus einem großen Fundus aus Bildmaterial aus, z.B. Zeitschriften-Ausschnitte sortiert nach den Themen „Mensch“, „Tier“, „Natur“, „Architektur/Stadt“ bis hin zu „Kunst und Kultur“ und „Kuriosum“. Zum Thema „Ich in



meiner Organisation“ erstellen sie auf einem Trägerpapier daraus eine Collage.

Durch die Collagearbeit befinden sich die Teilnehmenden in einem künstlerischen Prozess. Die *kreagilen Prinzipien* können nun genutzt werden, um die eigene Prozess Erfahrung zu reflektieren und in den größeren Kontext von kreagilem Arbeiten einzuordnen. Dafür wird nach Fertigstellung der Collagen das *kreagile Kartenset* mit seinen 15 *kreagilen Prinzipien* ausgelegt. Jede Person kann sich nun ein Prinzip auswählen. Um eine Auswahl zu gewährleisten, kann ergänzend ein zweites Kartenset ausgelegt werden. Die Teilnehmenden sollen sich nun mit der kreagilen Karte und ihren Zitaten und Aufgaben befassen und diese in die Vorstellung ihrer Collage einbeziehen.

Beobachtung: Da sich die Teilnehmenden über die Collagearbeit in einer künstlerischen Ausarbeitung befinden, sind sie für reflektierende und inspirierende Interventionen, wie sie die *kreagilen Karten* darstellen, empfänglich. Sie können diese mit ihrem eigenen Tun verschränken. Durch die Kombination mit der Vorstellung der eigenen Collage werden zudem die einzelnen Prinzipien mit der Großgruppe geteilt.

3. Organisations-Landkarte und Areale – Nachhaltige Übergänge in den Transfer

Die *Organisations-Landkarte* ist ein multiformes Tool, mit dem sich sowohl Areale und deren Schauplätze als auch unterschiedliche kreagile Maßnahmen darstellen lassen. Sie kann in unterschiedlichen Phasen des kreagilen Prozesses zur Anwendung kommen und eignet sich, einen Überblick über den gesamten kreagilen Prozess vom Training bis zum Transfer zu erhalten¹⁴. Ihr Einsatz im Training stellt eine Methode dar, wie Impulse aus dem Training in konkrete Handlungsfelder in der Organisation übertragen werden können.

Areale / Handlungsfelder¹⁵

¹⁴ Weitere Ausführungen zur Organisationslandkarte finden sich in Kap. 4.2.2

¹⁵ Weitere Ausführungen zur Organisationslandkarte finden sich in Kap. 4

Kreative Agilität weist in ein Feld, das nicht unbedingt in gängigen schematischen Darstellungen einer Organisation (z.B. Organigramm) darstellbar ist. Daher haben wir nach alternativen Darstellungsformen Ausschau gehalten, die dem offenen kreagilen Vorgehen eher entsprechen und zugleich eine Identifizierung und Einordnung von konkreten Schauplätzen ermöglicht. Dafür haben wir auf *Areale* zurückgegriffen. Damit meinen wir bestimmte Handlungsfelder, beispielsweise „Führung“, „Interne Kommunikation“, „Prozesse / Schnittstellen“, „Handelnde Personen“, „Markt / Strategie“. Abhängig von der konkreten Organisation werden vom Trainer-Team Areale vorgeschlagen. Um diese zu füllen und daraus Maßnahmen für den Transfer ableiten zu können, wird auf die drängendsten Fragestellungen der Teilnehmenden zurückgegriffen, die sich bei ihnen über das Training im Hinblick auf den Transfer in den Berufsalltag ergeben haben. Einige Übungen hierzu:

- **Das Verwickte-Fragen-Spiel**

Nachdem alle Teilnehmenden eine Frage gefunden haben, die sie im Hinblick auf den Transfer in den eigenen Berufsalltag tief beschäftigen, wird ein Setting von 3-5 Personen vorgenommen. Drei Personen setzen sich in der Mitte zusammen, die Eingangsfrage wird eingebracht. Alle dürfen darauf wiederum nur mit Fragen reagieren, d.h. das Gespräch wird nur über Fragen strukturiert. Impulse nach Antworten werden gestoppt. Aus der Frage soll eine schärfere, tiefere Frage entstehen.

Das Verwickte-Fragen-Spiel dient dazu, die Frage hinter der Frage zu finden, also die eigene Frage zu vertiefen. Nach dem Spiel hat jeder und jede Teilnehmer:in die Möglichkeit, die eigene ursprüngliche Frage umzuformulieren. Mit dieser weiterentwickelten Frage erfolgt dann der nächste Schritt.

- **Fragen in Areale**

Ausgehend vom Kontext der Organisation werden nun vom Trainer-Team Areale vorgeschlagen, denen die Teilnehmenden ihre jeweilige Frage versuchen zuzuordnen. Dafür werden die einzelnen Areale auf Schildern beschriftet im Raum ausgelegt, so dass die Teilnehmenden ihre Frage im Raum platzieren können.

In einem nächsten Schritt geht die gesamte Gruppe die Areale ab. Die dort platzierten Fragen werden vorgelesen und die Gruppe hat die Möglichkeit, in einem Kurz-Brainstorming noch weitere Fragen zum jeweiligen Areal zu ergänzen. Diese werden notiert und dem entsprechenden Areal hinzugefügt, z.B. auf einem FlipChart.

Auf diese Weise entsteht eine verdichtete Auswahl von relevanten Fragen, die bereits bestimmten Handlungsfeldern (Arealen) zugeordnet sind. Darauf lassen sich in einem nächsten Schritt Maßnahmen für den Transfer entwickeln und besprechen. Zudem wird damit der Grundgedanke der Areale eingeführt und durch die räumliche Verortung die Idee der Organisations-Landkarte initiiert.

- **Der nächste elegante Schritt**

Die Organisations-Landkarte mit ihren aus relevanten Fragen gefüllten Handlungsfeldern bietet eine Art Koordinatensystem für den Transfer. Dieses gilt es nun in konkrete Transfer-Schritte umzusetzen. Dabei greift das Prinzip des nächsten eleganten Schrittes. Unter dieser Maßgabe notieren alle Teilnehmenden auf unterschiedlich farbigen Karten

zunächst den eigenen konkreten nächsten Umsetzungsschritt. Anschließend formulieren sie den gewünschten Schritt für das Team, das im eigenen Verantwortungsbereich liegt. So entsteht je eine Liste mit individuellen und gruppenbezogenen nächsten Umsetzungsschritten. Diese können wie konkrete Handlungsaufträge begriffen werden, auf denen Verabredungen von Maßnahmen in der Transfer-Phase getroffen werden können.

- **Was ist euer Bedarf?**

Alternativ kann die Frage nach dem nächsten Schritt auch als Bedarfsfrage formuliert werden. Die Teilnehmenden haben über das Training den kreagilen Ansatz kennengelernt. Welche begleitende Anwendung wünschen sie sich für die Transfer-Phase? Wo sehen sie einen eigenen Bedarf, zu dem sie die Anwesenheit des Trainer-Teams während des Transfers nutzen können? Die Meldung der Bedarfe kann im Training offen oder per „geheimer“ Abstimmung erfolgen. Ebenso ist eine nachgeordnete Meldung per Mail möglich.

Dieses Vorgehen empfiehlt sich beispielsweise, wenn die Transfer-Phase eher mit einem individuellen Fokus gestaltet werden soll und weniger organisational. Für eine frühe kreagile Eigenständigkeit kann hierfür der kreagile Katalog (Probe App) mit seinen Kreativstrategien vorgestellt werden.

- **Unser gemeinsamer Transfer-Stundenplan**

Es empfiehlt sich, bereits im Training zeitliche Verfügbarkeiten während des Transfer-Zeitraums abzusprechen, bzw. zu sammeln. Gegebenenfalls lassen sich so auch bereits Gruppentermine in der Transfer-Phase verabreden. Der Stundenplan kann z.B. über eine Pin-Wand für alle sichtbar erarbeitet werden.

Mit dem Prinzip der Areale und dem Tool der Organisations-Landkarte lassen sich unterschiedliche Übergänge in einen Transfer gestalten: vom alleinstehenden Training, das die Teilnehmenden anschließend in ihre individuellen Berufsalltage entlässt, bis hin zu einer verabredeten Transfer-Phase in der Organisation. Die beschriebenen Schritte können je nach Situation angepasst und unterschiedlich miteinander kombiniert werden.

4. Kreativstrategien – Einführung eines *kreagilen Katalogs* (Probe App)

Im Bereich der Kreativität gibt es eine Fülle an Strategien. Doch welche sind bei welcher Fragestellung die geeignetsten? Im Training werden anhand der kunstbasierten Bausteine wesentliche Faktoren eines kreativen Prozesses erarbeitet: das *Fragen*, das *Material* und das *Machen*. Diesen lassen sich für die eigenständige Weiterarbeit unterstützende Kreativstrategien zuordnen.

Die Idee eines digitalen Katalogs (Probe App)

Was wäre, wenn man ausgewählte Kreativstrategien den Teilnehmenden zur eigenständigen Weiterarbeit zugänglich machen würde? Da ein schriftlicher Katalog in seiner Fülle wenig praxisnah wäre, wurde die Idee einer digitalen Form entwickelt. Diese hätte zudem den Vorteil, dass sie ausgehend von einer bedarfsorientierten Vorsortierung zufallsgesteuert eine konkrete Übung bzw. Methode vorschlagen könnte. Die Nutzer

wären also mit einer Übung „konfrontiert“, die sie nicht so einfach überblättern könnten wie in einen schriftlichen Katalog.

Um diese Idee eines digitalen kreagilen Katalogs zu überprüfen, wurde dafür eine Probe App entwickelt. Ausgehend von den Bedarfen „Blockade lösen“, „Aufgabe bewältigen“ und „Warm-up Übungen“ wurden entsprechende Kreativstrategien und Übungen hinterlegt. Diese wurden durch das *kreagile Kartenset* (s.o.) und niedrigschwellige kreagile Impulse (*Überraschkarten*) ergänzt.

Für die Einführung in die Probe App innerhalb des Training bietet sich eine Bildschirmpräsentation an. So lässt sich den Teilnehmenden der grundsätzliche Aufbau und die Navigation erläutern. Anschließend kann selbständig auf Erkundung gegangen und weiterführende Fragen können beantwortet werden.

Der digitale kreagile Katalog stellt eine niedrigschwellige Form der eigenständigen weiteren Anwendung dar und hält bedarfsgerechte Strategien und Übungen bereit. Zudem ist er eine Art Erinnerungsanker an das Training und regt damit zur weiteren (gedanklichen) Auseinandersetzung mit den erfahrenen Inhalten an. Damit lässt sich sowohl eine Brücke in die eigene Anwendung als auch in eine anschließende Transfer-Phase schlagen.

Durch den Einsatz der Probe App im Training konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Zu einer finalen Entwicklung bis hin zu einer Veröffentlichung ist es jedoch noch ein weiter Weg (s. Kap. 5.1).

3.3 Varianten des kreagilen Trainings

Die oben beschriebenen Methoden wurden in unterschiedlichen Trainingsvarianten getestet. Diese waren durch unterschiedliche Rahmenbedingungen notwendig. Die Variantenvielfalt lässt nun eine bedarfsangepasste Durchführung des Trainings zu.

- **Zwei-Tages-Variante**

Umfasst die zentralen Bausteine *Narratives Plotboard*, *Werkstück*, *Collage* und *Kreagiles Kartenset* und bereitet – unterstützt durch spielerische Übungen und kreagile Moderationsmethoden – die nachfolgende Transfer-Phase vor.

- **Zwei Einzeltage mit Abstand dazwischen**

Durch eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit in einer der Pilot-Organisationen notwendig geworden, konnte das Training in zwei Einzeltage zerlegt werden und dennoch die zentralen Bausteine *Narratives Plotboard*, *Werkstück*, *Collage* und *Kreagiles Kartenset* umfassen. Zudem wurde mit der Einführung in den digitalen kreagilen Katalog (Probe App) eine Möglichkeit der eigenständigen Weiterarbeit und Anwendung in der Transfer-Phase vorgestellt.

- **Ein-Tages-Training**

Eine der Organisationen wünschte sich ein Training für einen größeren Kreis der Mitarbeitenden. Dafür wurde eine Ein-Tages-Variante des Trainings entworfen. Diese

enthielt die Bausteine *Narratives Plotboard*, *Werkstück* und *Kreagiles Kartenset*. Die Präsentation der Werkstücke wurde dazu genutzt, die ursprünglichen Trainingsteilnehmenden dazuzuladen. So wurde trotz begrenzter Zeit abteilungs- und hierarchieübergreifend eine Brücke in den gemeinsamen Berufsalltag geschlagen.

3.4 Weitere Übungen für den Einsatz im kreagilen Training

Im Rahmen der unterschiedlichen Maßnahmen und Trainingsvarianten kam es auch zur Entwicklung und zum Einsatz weiterer Übungen, wie sie im bisherigen Curriculum noch nicht beschrieben waren. Sie eignen sich zum einen als spielerische Zwischenübungen, können aber auch zur Vorbereitung einer der Maßnahmen dienen. Sie können dafür nach Bedarf abgewandelt und eingesetzt werden. Da, wo es konkrete Empfehlungen und Beobachtungen aus der Praxiserprobung gibt, sind diese aufgeführt.

1. Übungen für die digitale Gruppenarbeit

- **Lieblingsobjekt**

Jede teilnehmende Person wird im Vorfeld gebeten, ein Lieblingsobjekt bereitzuhalten. Die Objekte werden gut sichtbar vor der Kamera einzeln vorgestellt. Weshalb wurde es ausgewählt? Was verbindet einen mit dem Objekt? Was bedeutet es persönlich?

Empfehlung: Das Objekt sollte in der Kamera gut erkennbar sein. Die Reihenfolge kann von der Moderation vorgegeben werden oder jede Person benennt die nachfolgende. Diese Übung eignet sich auch hervorragend für Präsenzanwendungen.

- **Lecture-Performance Überforderung / Flur-Foyer**

Diese Performance durch Überforderungs-Szenarien wird von einer Trainerin oder Trainer am Beispiel der eigenen Person im jeweiligen Berufsfeld vorgestellt. Dabei kommen kleine Spielfiguren zum Einsatz, z.B. Playmobil o.ä. Aufgrund einer neuen Trainer-Team-Zusammensetzung wurde die Performance um das Berufsfeld des Bühnenbildners erweitert. Es lässt sich beliebig auf das jeweilige Berufsfeld einer der Trainer:innen anpassen.

Empfehlung: Ein Skript für den Ablauf schreiben und mehrfach proben.

- **Lecture Performance: „Komplexität“ statt „Ambiguität“**

Diese Performance nutzt verschiedenfarbige Post-its mit Themen und Herausforderungen, die einer oder einem Trainer im eigenen Berufsalltag begegnen. Die beschrifteten Post-its werden sichtbar auf den eigenen Oberkörper geklebt und ergeben so ein eindrückliches Bild von Komplexität. ¹⁶Da der:die Trainer:in sich selbst in einer überforderten Situation zeigt und dabei einen Bogen

¹⁶ Praxis-Tipp: Kleine Post-Its erfordern für die visuelle Wirkung die Sammlung vieler Themen/Herausforderungen, große Post-Its dagegen haben eine eindrücklichere Wirkung, da in kurzer Zeit eine große Fülle erreicht wird.

zur Kreativität schlägt, kann der Impuls zu einem Austausch der Teilnehmenden genutzt werden.

Empfehlung: Der:die Trainer:in wählt den eigenen Berufshintergrund. In den getesteten Varianten waren die Hintergründe Bildende Künstlerin bzw. Bildender Projektkünstler.

Die beschriebenen Lecture Performances können in digitalen Einzelräumen zu Kleingruppengesprächen genutzt werden. Sollte dies technisch nicht möglich sein, kann in der Großgruppe auf die „Ja und“-Übung zurückgegriffen werden.

- **„Ja, und“**

Diese Methode baut auf einer positiven Begegnung des vorher Gesagten auf. In einer Aufwärm-Phase beginnt die Moderation mit einem Erzählbaustein, z.B. „Wir fahren an den Bodensee“. Anschließend nennt die Moderation den Namen einer Person. Diese bestärkt das bisher gesagte und fügt einen eigenen Erzählbaustein hinzu: „Ja, und ich packe die Badehose ein.“ Die Moderation nennt alle Personen der Reihe nach, die jeweils mit «Ja, und...» die Geschichte fort erzählen.

Anschließend kommt der Moderator zur Lecture Performance zurück und befragt die Runde nach dem gleichen Modus: „Wie ist es euch mit den Ausführungen Lecture Performance ergangen?“ Die Teilnehmenden beginnen ihre Rückmeldung jeweils mit „Ja, und“. Dem können sich weitere Runden anschließen mit den Fragen: Was habt ihr beobachtet? Was ist bei euch hängengeblieben? Mit der «Ja, und»-Methode gibt es keine entwertenden Rückmeldungen, weil jede Rückmeldung auf der vorherigen aufbaut und ein großes Wohlfühlen entsteht.

2. Übungen für das kreative Präsenz-Training

- **Zwei Bilder – zwei Wirkebenen**

Diese Übung macht gedankliche Prozesse bewusst, wie sie durch unterschiedliche visuelle Impulse verursacht werden. Die gemeinsame Bereitschaft, *genauer hinzuschauen*, wird thematisiert.

Es wird zunächst mit der Bitte, die eigenen Gedanken zu beobachten, jeder Person im Stuhlkreis ein Bild gezeigt (ca. 5 Sekunden), z.B. Spaziergang zweier Frauen in einem Eiswald. Anschließend wird ein zweites Bild mit einem Zeichen danebengehalten, zum Beispiel der Buchstabe A. Die Teilnehmenden werden erneut aufgefordert, die eigenen gedanklichen Assoziationen bei der Beobachtung der beiden Bilder bewusst wahrzunehmen.



A

Anmerkung: in der Runde wird das Vorgehen nicht kommentiert. Hintergrund der Übung ist, dass die Assoziationen beim Foto, persönlicher oder erzählerischer Art sind. In Kombination mit dem Buchstaben werden diese übertüncht. Das Ziel der Übung ist eine Hilfestellung, das erlebte im Training als eine Reihe "ursächlicher Impulse" wahrzunehmen (Metaebene).

- **Gemeinsames Tönen** (Stimm- Körperübung)
Die Gruppe stellt sich möglichst verteilt im Raum auf. Jede Person beginnt mit einem anhaltenden "A", erst leise und dann langsam lauter werdend. Das "A" wird mehrmals gesungen und jedes Mal wird die Aufmerksamkeit auf einen anderen Aspekt gelenkt: Wo im Körper wird das "A" geformt? Lausche beim Tönen den Tönen im Raum? Wie kann ich meinen Atem zur Entspannung nutzen?
Nach dem "A" folgen entsprechend das "O" das "U", das "Ü", das "I" und das "E". Anschließend werden alle Töne nacheinander gesungen, vom "A" bis zum "E" und wieder zurück. Am Ende lauschen alle der gemeinsamen Resonanz im Raum nach.

Variante: „singendes Kauderwelsch“ (Singing Gibberish)

Die o.g. Vokale werden frei "getönt" und mit einzelnen Konsonanten (Mitlaute) kombiniert, z..B. ssaaa, kiiii, vooo, lüüü, paaa, tüüküüüfaa usw. Eine klingende Fantasie-Sprache entsteht.

Die Klangbildung wird im nächsten Schritt durch Körperbewegungen unterstützt. Dem Körper wird beim Tönen freien Lauf gelassen, d.h. Körperhaltungen "kommenlassen". So wie die Laute einen individuellen Impuls erzeugen, werden sie mit dem Körper ausgedrückt. Im Anschluss: Schließe die Augen und spüre nach, sei still, im Sitzen oder Stehen je nach Wunsch.

- **Stop – Dance – Freeze**
Es läuft Musik. Die Teilnehmenden werden angeleitet, sich im Raum frei zur Musik zu bewegen. Sobald die Musik stoppt oder "Stopp" gerufen wird, verharren alle in ihrer momentanen Körperhaltung. Nach einem kurzen Verharren dient diese Haltung als Ausgangspunkt für ein langsames Zerschmelzen, ein Aufbäumen, ein Zucken, ein Schwingen usw. Jeder dieser Bewegungsabläufe verwandeln sich in Tanz, sobald die Musik erneut ertönt. Beim Tanz strecken wir die Arme zur Decke,

nehmen Augenkontakt mit den anderen auf, können wir uns gemeinsam bewegen, bis wieder "Stopp" ertönt, und alle verharren.

- **Stabübung**

Jede Person erhält je einen Holzstab von 1 Meter Länge und ca. 2 cm Durchmesser. Die Gruppe stellt sich im Kreis auf und hält jeweils den Stab mit dem Zeigefinger der rechten Hand. Alle rücken auf ein Zeichen im Uhrzeigersinn eine Position weiter, während die Stäbe vertikal stehend zurückbleiben. Es gilt also, den Stab dem Nachbarn rechts so zu hinterlassen, dass dieser ihn mit nur einem Finger übernehmen kann. Dabei gilt: die Stäbe dürfen nur mit dem rechten Zeigefinger berührt werden.

Varianten: Linksherum. Tempo verändern. Wechselnde Personen geben das Zeichen. Ziel ist es, irgendwann gemeinschaftlich ohne Ansage die Stäbe zurückzulassen bzw. zu übernehmen.

Eine mögliche vorbereitende Übung: Stab auf dem Zeigefinger balancieren.

3. Feedback-Methoden

- **5-Finger-Feedback**

Diese Feedback-Form ermöglicht eine differenzierte Rückmeldung in relativ kurzer Zeit. Die Teilnehmenden werden gebeten, den Umriss der eigenen Hand auf das Papier zu zeichnen. Anschließend soll zu jedem Finger eine entsprechende Rückmeldung gegeben werden.

- Daumen: Was hat mir gefallen?
- Zeigefinger: Darauf möchte ich hinweisen.
- Mittelfinger: Was hat mir gestunken?
- Ringfinger: Was habe ich gespürt?
- Kleiner Finger: Was kam zu kurz?

Anschließend werden die Blätter mit den anonymisierten Rückmeldungen eingesammelt.

- **WWW - What Went Well?**

Eine Methode entlehnt aus der positiven Psychologie nach Martin Seligman. In einer Abschlussrunde überlegt sich jede Person, welche positiven Dinge ihr im Seminar begegnet sind. Anschließend werden diese positiven Eindrücke in der Abschlussrunde geteilt.

Eine Feedback-Methode, die den Fokus auf das Positive lenkt und bestärkende Impulse für eine Weiterbeschäftigung gibt.

3.5 Fazit

Das Training „Kreative Agilität“ folgt einem Baukasten-Prinzip, das durch die oben beschriebenen und in der Praxis getesteten Methoden und Übungen eine noch größere Variabilität erfährt. In den Feldern von Kunst, Vermittlung und Training kommt der Person des Ausführenden und Anleitenden eine zentrale Bedeutung zu. Es sind deren individuelle fachliche Hintergründe, welche die Rolle als kreagile Vermittlerin prägen. Hinzu kommt der Reichtum des kreagilen Teams. Die beschriebenen Methoden und Übungen sind als erweiterter und getesteter Fundus gedacht, um bedarfsbezogen kreagile Trainings zu planen und durchzuführen. Die situations- und kontextbezogene Aneignung ist dabei empfohlen.

Am Ende des Trainings steht der zuvor erwähnte Transfer-Stundenplan in Kombination mit den gesammelten Fragen, Bedarfen und Anliegen als Wegweiser in die Transferphase oder, wenn man so will, als nächste „Tür der Überforderung“, die es künstlerisch-spielerisch zu entdecken gilt.

4. Areale und Schauplätze des kreagilen Transfers

Was verstehen wir unter einem „Areal“ in der Organisation?

Veränderung nimmt seinen Ausgang häufig nicht in den klar abgegrenzten funktionalen Organisationseinheiten. Veränderung keimt im Dazwischen: an den Schnittstellen, in gemeinsamen Prozessen, in der Begegnung unterschiedlicher ICHs. In unseren Überlegungen, wo Kreative Agilität am besten in eine Organisation Einzug halten könnte, versuchten wir, uns auf dieses Dazwischen zu fokussieren – auf das „Fluidum“, das die verschiedenen Einheiten einer Organisation durchdringt, sie zusammenhält. Dazu führten wir den Begriff der „Areale“ ein. Begegnung und Zusammenarbeit in einer Organisation finden oft bereichs- oder abteilungsübergreifend statt – mit Menschen, die in unterschiedlichen organisatorischen Einheiten tätig sind. Derartige Areale sind unserer Meinung nach etwa folgende:

- **Führung**

Wie führen wir in der Organisation? Wer führt wen? Gibt es eine Führungskultur? Die Verantwortung der Führung bringt Menschen aus unterschiedlichen Bereichen zusammen, aus Stab- und Linienfunktionen. Also ein Areal, in dem Kreative Agilität Impulse geben und sich entfalten kann.

- **Interne Kommunikation**

Es gibt wohl nur wenige Organisationen, deren Akteur:innen mit voller Überzeugung behaupten würden: „Unsere interne Kommunikation funktioniert reibungslos!“ Viele Menschen sind in Kommunikationswegen eingebunden, die wie Adern unterschiedliche Einheiten, Teams und Individuen durchziehen und verbinden. Zu wahrscheinlich ist in diesem Areal das Auftreten von Missverständnissen, Unzulänglichkeit und Überforderung. Demnach ein richtig guter Landepunkt für Kreative Agilität.

- **Innovation**

Innovative Prozesse beteiligen in der Regel Akteur:innen aus unterschiedlichen Bereichen und Tätigkeitsfeldern, sie benötigen unterschiedliche Rollen für ihr Gelingen. Bei Schwierigkeiten und Krisen wird das Scheitern oft akzeptiert anstatt es vielmehr für einen kreativen Weg zu nutzen. Wir sehen eine große Verwandtschaft zwischen künstlerischem und innovativem Agieren. Kreative Agilität fühlt sich hier wohl.

- **(Offene) Prozesse**

Prozesse, die verschiedene interne (auch externe) Dienstleister erfordern und so verschiedene Einheiten der Organisation vernetzen, stellen einen guten Ansatzpunkt für Kreative Agilität dar. Kreagile Prinzipien wie „Kollaboration leben“, „Die Perspektive wechseln“, „Reflexion stimulieren“ und „Vielfalt nutzen“ finden hier einen guten Anwendungsbereich.

- **Das ICH in der Organisation**

Die Führungskräfte und Mitarbeitenden der Organisation bewegen sich ständig in den „Zwischenräumen“. Sie treffen einander in der Kantine, bei Meetings und Versammlungen, beim Kaffee, am Parkplatz nach Arbeitsende. Dies sind Gelegenheiten für unsere ICHs, Impulse - oft unbewusst - in die Organisation abzugeben.

Dieses Agieren der ICHs in den Zwischenräumen können wir für unsere kreagilen Transferprozesse nutzen. Insbesondere mit dem Tool der Collage (s. Kap. 3).

- **Das TEAM in der Organisation**

Ähnlich wie die ICHs müssen sich auch die „WIRs“ – die Teams in der Organisation - mit anderen WIRs auseinandersetzen. Beziehungsweise sind die einzelnen Teams stets mit der Frage konfrontiert, wie sich die eigene Rolle in der Organisation und die Wechselwirkungen mit anderen gestalten und erneuern lässt.

- **Strategie**

Der Entwicklungs- genauso wie der Realisierungsprozess einer Strategie löst im besten Fall Interaktionen und Partizipationsprozesse in der Organisation aus und erfasst alle ihre Einheiten. Strategien befassen sich per se mit den Herausforderungen, mit denen eine Organisation konfrontiert ist. Kreative Agilität kann hier wertvolle Beiträge zur Generierung von Optionen im Feld der Herausforderungen liefern.

Was verstehen wir unter einem „Schauplatz“ im Areal?

Unter Schauplätzen verstehen wir Räume, Orte und Gelegenheiten des Handelns in einem Areal. Dies sind beispielsweise Meetings, Pausenzonen, Klausuren, Ausflüge, die Kantine, der Parkplatz, Betriebsversammlungen, das Gespräch im Gang oder das gemeinsame Feiern.

Ein Führungskreis-Jour-fixe wäre somit ein Schauplatz für das Areal „Führung“, den man kreagil gestalten könnte, genauso wie das Gesprächsverhalten in der Kantine dafür einen Beitrag leisten könnte. Ansätze für Innovationen könnten an ungewöhnlichen Schauplätzen (z.B. am Parkplatz oder im Heizungsraum) entstehen, denn der Ort an sich liefert möglicherweise neue, kreative Impulse.

Darum stellte sich für uns in den Transferprozessen auch stets die Frage, welchen Schauplatz wir bespielen und gestalten können, um der Kreativen Agilität Raum zur Entfaltung geben zu können.

In den nächsten drei Abschnitten versuchen wir anhand der drei unterschiedlichen Transferprozesse sowohl deren Abläufe als auch die Bearbeitung unterschiedlicher Areale mit ihren jeweiligen von uns gewählten Schauplätzen zu beschreiben.

4.1 Der Transferprozess am Beispiel einer Abteilung der Liechtensteinischen Landesverwaltung

Trainer:innen-Team: Dagmar Frick-Islitzer, Peer Holthuizen

4.1.1 Die Ausgangssituation vor dem Transfer

Im Anschluss an das Training wurde der Transferprozess besprochen, gestaltet und organisiert. Folgende **Vereinbarungen für den Transfer wurden getroffen:**

- Die Teilnehmer:innen wurden gebeten zu testen, wie sie die Probe-App (S. 19) im Berufsalltag nutzen können und welche Funktionen besonders beliebt bzw. hilfreich waren. Die Probe-App beinhaltet künstlerische Strategien, kreative Karten, Einzel- und Gruppenübungen sowie Inspirationen mithilfe von Überraschungskarten.
- Die Transferbegleitung erfolgt in Sinne von bedürfnisorientierten Coachings in der Anwendung der Probe-App sowie auf der organisatorischen Ebene für die Leiterin und ihren Abteilungsleiter:innen mit ihren Mitarbeitenden.
- Nach dem ersten Transfer-Block sammeln die Trainer:innen ihre Erfahrungen, Beobachtungen und Reflexionen und bereiten sie für das nächste Zwischengespräch mit der Leiterin auf. Auf Basis dieses Gesprächs wird die zweite Phase gestaltet.

4.1.2 Erste Transfer-Phase

Die Trainer:innen erfragten bei der Leiterin und den vier Führungskräften vorab ihre Bedarfe bezüglich ihrer Themen, um die 1. Transferphase gut vorbereiten zu können.

Nachstehende Transferschritte wurden durchgeführt:

- **Einzelcoaching einer Führungskraft**

Inhalt: Anwendung und Nutzung der Probe-App

- **Workshop (halbtägig) mit der Leiterin und vier Führungskräften**

Inhalt: Aufarbeitung der Organisationsanalyse und Bearbeitung dreier Themen:

- Wertschätzung & Kontakt im Führungsteam
- Stellvertreter bzw. Back-Up Lösung: Wer kann mich vertreten, wenn ich über längere Zeit ausfalle? Wie bauen wir sinnvoll ein Stellvertreter-Team auf?
- Kommunikation optimieren

Zum Thema «Wertschätzung und Kontakt im Führungsteam» wurde ein Wertschätzungsstratsch in zwei Kleingruppen eingeführt.

An der Back-Up Lösung wurde intensiver in drei Schritten gearbeitet:

- a. Durchführen der Stabübung (Aufgaben übergeben/annehmen)
- b. Vereinbaren einer Back-Up-Kultur für alle.

- c. Kopfstand-Methode: «Was tun, damit Back-Up (eine spontane Übernahme) verhindert wird (s. Abb. 6)?»

Diese Methode beinhaltet eine Kreativstrategie, die mittels Umkehrung des Ziels Lösungsansätze für die Aufgabe generiert. Die Frage des Stellvertreter-Back-ups wurde umgewandelt in: «Was muss gewährleistet sein, damit eine spontane Übernahme der Aufgabe bzw. Tätigkeit oder des Aufgabenbereichs garantiert misslingt?»

Es wurden 15 Aktivitäten / Haltungen / Verhalten innerhalb weniger Minuten erarbeitet, die eine Übernahme der Tätigkeiten durch eine:n Arbeitskolleg:in effektiv verhindern. Daraus wurden Ansätze abgeleitet, wie eine Übernahme gehen könnte, was dabei wichtig ist und was diese für die alltägliche Arbeit potenziell bedeuten.

Anhand folgender Leitfragen erarbeitete die Gruppe konkrete Umsetzungsschritte: Wie beschreiben wir unsere Arbeitsprozesse, damit ein anderer sich einfach darin zurechtfindet? Wie gehen wir mit digitalen Mitteln um? Was bedeutet das für die grundsätzliche und tagesaktuelle Dokumentation? Wie findet man taugliche Dokumentationsformen?

1. Jede:r entwirft seinen Arbeitsablauf / seine Projektvorhaben, z.B. Zeit- und Aufgabenplan.
2. Jede:r zeigt sein Metier. Wie gehe ich meine Aufgaben an?
3. Wie gehe ich spezifisch vor? Essenzielles profund beschreiben mit zeitlichem Rahmen.
4. Wen wünscht sich der Stelleninhaber? Wer von den anderen kann sich eine Stellvertretung vorstellen?
5. Regelmässige Updates und Einblick in die Agenda des anderen.
6. Haltung entwickeln und einnehmen: Für den anderen mitdenken – Wie geht das?
7. Nächste elegante Schritte finden (Dokumentationsformen und Notfallszenario, «was wäre, wenn?», Gefäß für den Austausch entwickeln)

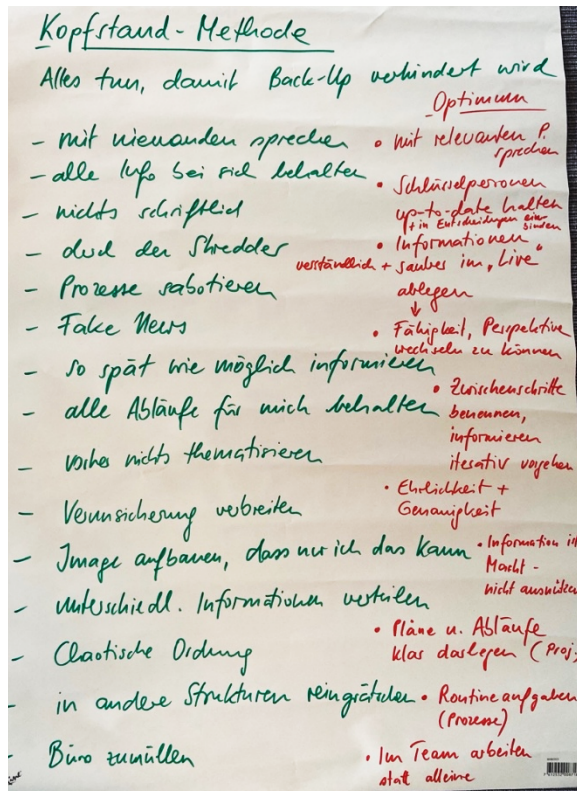


Abb. 6: Dokumentation Kopfstandmethode (Kreativstrategie)

Das Anliegen «Kommunikation optimieren» bezieht sich konkret auf die Kommunikation mit den Kolleg:innen.

Damit die Diskussion zügig Tiefe gewinnt, wurde als Kreativstrategie die «**6-Denkühle-Methode**» aus der Probe-App angewendet.

Ziel dieser Übung: Durch die Wahl einer vereinbarten Rolle und durch Rollenwechsel wird eine mehrperspektivische Sicht auf die vorliegende Herausforderung ermöglicht. Die gewählte Rolle wird durch einen farbigen Hut dargestellt.

Jede:r Teilnehmer:in nahm sich einen Hut, setzte ihn auf und agierte mit der entsprechenden Farbe.

○ Weisser Hut – Rational/Fakten:

Aus dieser Perspektive wurden Behinderungen und mögliche Lösungen identifiziert, zum Beispiel: Zeit und Raum fehlen, es benötigt essenzielle Gefäße, die jeweils anderen müssen mehr Einblick bekommen...

○ Grüner Hut – neue Ideen/Alternativen:

Anlässe («Gefäße») für Kommunikation schaffen, Businesslunch/Besuchstag, gemeinsame «Sinn-»/Fahrrad-/Bustour/TeamBlaBlaCar usw.

- Roter Hut – Gefühle und Intuition:

Aus diesem Blickwinkel wurde häufig die «Zeit» als hemmender Faktor erwähnt: Zeit (-nutzung) ist emotional, Zeit stellt Blockade dar “bei mir liegt so viel...“, Zeitinvestition muss Sinn machen, Zwischenmenschliches braucht Zeit.

- Gelber Hut – Optimismus, Vorteile und Möglichkeiten / Chancen:

Kernproblem: Die TN kennen einander in ihren Aufgaben nicht genug, um «Gefäße» spontan entstehen zu lassen, «Jokerinitiative» für spontane nicht-natürliche Gefäße erzeugen, Verantwortung für die eigene Bedürfnisse übernehmen.

- Schwarzer Hut – sachliche Kritik, warnt vor Risiken und Gefahren

- Blauer Hut – organisiert und leitet den Prozess (Moderator)

Die beiden letzten Hüte wurden aus Zeitgründen nicht eingesetzt.

Vereinbarung: Die Leiterin gestaltet gemeinsam mit dem Team einen Raum für «Gefäße», also für Anlässe und Gelegenheiten, interne Kommunikation zu gestalten und pflegen.

- **Kurz-Workshop mit der Leiterin und zwei Führungskräften**

Inhalt: Mitarbeit bei der Planung einer wichtigen Kick-Off-Sitzung zur Neuaufstellung eines Konzeptes

Aufgaben des kreagilen Trainerteams: präsent, neugierig und kritisch sein; Prozess und Strukturen wahrnehmen; Zuhören, Fragen stellen; einen Perspektivenwechsel initiieren, Sichtweisen öffnen und blinde Flecken aufzeigen.

Als Ergebnis entstanden Szenarien und Haltungen bzgl. der Kick-Off-Sitzung und der möglichen Projektziele. Erwartungshaltungen und Wünsche wurden mittels “Rundum-Betrachtung“ identifiziert.

- **Kreagiles Führungskräfte-Coaching (1)**

Inhalt: Reflexion zur Struktur und über das Team der Führungskraft

Aufgaben des Subteams, Rollen u. Zuständigkeiten der Teammitglieder wurden betrachtet. Als Ergebnis blieb, dass Aufgaben und Selbstverständnis des Subteams nur wenig Raum für alternative Abläufe und Vorgehen bieten.

- **Kreagiles Führungskräfte-Coaching (2)**

Inhalt: Umstrukturierung eines 15-köpfigen Teams auf drei Regio-Teams mit dem Ziel, die Leitungsspanne auf drei Ansprechpartner zu reduzieren.

In einer regen Diskussion wurden Ideen entwickelt, wie die Trainer:innen diese Gruppe mit kreagilen Methoden abholen und zu Regio-Teams führen könnten. Die Aufgabe lautete: Kreagile Prozesse etablieren. Dazu wird in der zweiten Transferphase ein halbtägiger Workshop mit dem Team stattfinden.

Leitfrage: "Wie schaffen wir es gemeinsam, eine Arbeitsstruktur zu erzeugen, in der wir mit unseren Kräften besser haushalten können?"

Es soll ein Prozess-Design entwickelt werden, das Kollegialität und Flexibilität im kontextgebundenen Ressourcenmanagement verbessert und das Qualitätsmanagement fördert.

- **Kurz-Workshop mit einer Führungskraft und zwei Mitarbeitenden**

Inhalt: Wie können wir kreagile Methoden (bzw. die Probe-App) in unserem Arbeitsalltag nutzen und eignet sie sich überhaupt dafür?

Das Team konnte seine Arbeit genauer beschreiben: Woraus besteht die Zuständigkeit des Teams? Welche Wege werden beschritten? (Kontaktpersonen, Klienten, Methoden, usw.)

Gemeinsam mit den Trainer:innen wurden praktische Anwendungsmöglichkeiten erörtert. Ein Workshop mit Übungen und Methoden, die helfen, Dinge anders zu wahrzunehmen, soll angeboten werden.

- **Kreagiles Coaching der Leiterin**

Inhalt: Entwurf für einen kreagilen Workshop, der von der Leiterin zu einem späteren Zeitpunkt geleitet werden sollte. Thema: "Vision und Werte für die gesamte Abteilung"

Mithilfe der Probe-App und aus eigener Erfahrung entwickelten die Trainer:innen konkrete Ansätze in den Bereichen Visions-Management und Werteorientierung und bereiteten Aufgaben für die Durchführung grob auf.

Eine Erkenntnis der Organisationsanalyse war, dass die Ziele und die Vision der Abteilung nicht allen bekannt sind. Der Workshop sollte dazu beitragen, diese kennen und leben zu lernen.

Die angebotene Methode, beim individuellen Ziel anzusetzen und im gemeinsamen Team-Ziel einzubetten, bietet womöglich Chancen für ein gesteigertes Teamwohlergehen und für Motivation.

- **Kurz-Workshop mit einer Führungskraft und der Leiterin**

Inhalt: Begleitung zu einem anstehenden Projekt im Bereich Evaluation.

Nachdem die Führungskraft ins Thema geführt und die Aufgaben dargelegt hat, zeigten die Trainer:innen die Unterschiede in den Innovationsprozessen in Organisationen und in künstlerischen Projekten auf. Danach entwickelten sie gemeinsam ein mögliches Szenario in Stufen.

Die Führungskraft formulierte anhand der ihr vorliegenden, flankierenden Projektbeschreibungen, Bezugsgruppen und Sachverhalte, unterschiedliche Forschungsfragen, die es gilt, elegant zu reduzieren, um den Nutzen der Studie zu optimieren und eine praktikable Ausführung zu ermöglichen. Unterschiedliche Fragencluster beanspruchen unterschiedliche Parteien und Wege innerhalb der Prozesslandschaft.

4.1.3 Zweite Transfer-Phase

Anknüpfend an die erste Phase des Transfers wurden die nachstehend beschriebenen Umsetzungsschritte in der Organisation getätigt.

- **Kreagiles Führungskräfte-Coaching (online)**

Inhalt: Generalprobe der Präsentation für das anstehende Gespräch mit einem Forschungsinstitut. Die Trainer:innen sollten als Aussenstehende auf den Inhalt gucken und Rückmeldung geben.

Sie wiesen darauf hin, das Ziel sowie die Erwartung am Anfang zu klären. Zudem verwiesen sie darauf, dass nicht nur das WAS (Inhalt, Aufgabe, Facts), sondern auch das WIE (Personen, Soft Facts, Werte, Zusammenarbeit, Kommunikation) Bedeutung hat. Hilfreich ist herauszufinden, wie die andere Person wahrnimmt. Da gibt es die Hauptwahrnehmungssinne über das Visuelle, über das Auditive und über das Taktile. Dementsprechend können Wortwahl und Aufbereitung der Informationen zu einem besseren Verständnis und Einklang dienen. Das Herausfinden gemeinsamer Werte ist ebenfalls hilfreich, insbesondere bei einem längeren Projekt.

Als Ergebnis wurde schließlich das Präsentationskonzept neu ausgerichtet.

- **Kurz-Workshop mit einer Führungskraft und zwei Mitarbeitenden**

Inhalt: Workshop zum Thema Perspektivwechsel und dessen Transfer in den Arbeitsalltag.

Die Trainer:innen führten die drei Teilnehmer:innen durch verschiedene Wahrnehmungsübungen, die das Vermögen, die Perspektive zu wechseln, erweitern.

- **Team-Workshop mit 15 Mitarbeitenden (halbtägig)**

(Die Teamleitung war nur zu Beginn und am Ende zugegen).

Inhalt: Workshop – Umstrukturierung in drei Regio-Teams

Die Trainer:innen führten die Teams mittels der *Narrativen Recherche* zu tragfähigen Gruppen zusammen. Erwähnenswert ist der Umstand, dass die Workshop-Methoden effizient komprimiert wurden, ohne dabei an Inhalten einzubüßen.

Ergebnisse: Ein erster Entwicklungsschritt wurde initiiert. Die Mitglieder der drei Teams konnten sich auf eine künftige Zusammenarbeit verständigen und erste Schritte fixieren. Wichtig war hierbei, dass die Mitarbeitenden ihr Regio-Team-Gestaltungspotential wahrnahmen.

- **Kreagiles Coaching der Leiterin**

Inhalt: Ablauf Abschluss-Event mit Integration der neuesten Erkenntnisse.

- **Halbtägiger Abschluss-Event**

Inhalt: Wie betten wir Kreative Agilität in unsere Arbeitskultur ein? Sichtbarmachen der gesammelten Erfahrungen zur Probe-App und zum Transfer im Allgemeinen

Als zentrale Methode für die Verfestigung der Transfererkenntnisse wurden die kreagilen Blütenblätter eingeführt und fachbereichsbezogen bearbeitet:

- *Blütenblatt «Voraussetzungen»*
Welche Rahmenbedingungen brauchen wir für kreagiles Arbeiten?
- *Blütenblatt «Ressourcen»*
Wie schaffen wir Gelegenheiten? Welche Gefässe für ein kreagiles Miteinander stellen wir bereit?
- *Blütenblatt «Anwendung»*
Wie können wir in unserem Alltag kreagil arbeiten? Wie könnte die App dabei helfen?
- *Blütenblatt « Team»*
Wie können wir uns gegenseitig mitnehmen?
- *Blütenblatt «Interessensgruppen»*
Welche Möglichkeiten können wir schaffen, um kreagile Haltungen mit Externen zu teilen?
- *Blütenblatt «Organisation»*
Welche Organisationskultur soll in der Abteilung künftig herrschen?
- *Blütenblatt «Identität»*
Wie schaffen wir eine gemeinsame Identität mit den Teams?

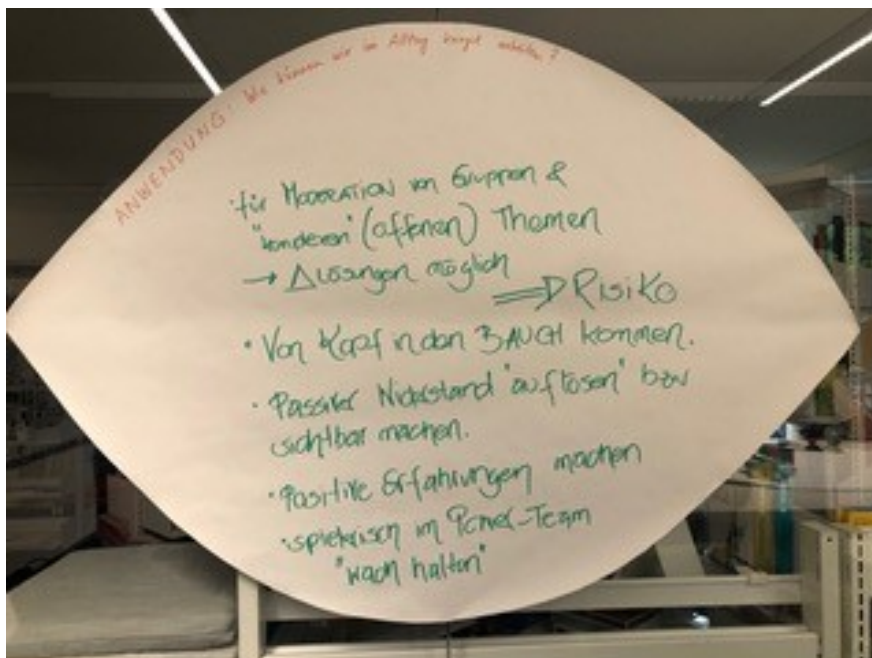


Abb. 7: Blütenblatt «Anwendung»

Allmählich zeigte sich ein Bild und das Zutrauen in der Gruppe, dass eine eigenständige Fortsetzung der kreagilen Zauberformel

„Material + Fragen + Machen = Wird schon!“

und die Anwendung des Methodenkoffers sowie der App langsam möglich werden.



Abb. 8: Kreagile Gestaltung eines Blütenblatts

4.1.4 Reflexion und Evaluation des Prozesses

- **Die Bedeutung der Probe-App**

Die Probe-App spielte insgesamt eine grosse Rolle – vom Training bis zum Abschluss-Event. Die Leiterin fand es etwa grandios, dass ihr Team über die Probe-App und die kreativ-künstlerischen Methoden das «Feuer» bekommen hat - und dieses wird gerne weitergetragen. Wichtig ist, Zeit zu reservieren, um das Team lebendig zu halten, beispielsweise mit einer kreagilen Stunde.

Die Probe-App bietet einen reichen Fundus an Kreativ-Strategien sowie Denk- bzw. Handlungsimpulsen für den Arbeitsalltag.

- **Die kreagile Zauberformel als Begleiterin**

Gemeinsam mit der Probe-App wurde die kreagile Zauberformel als wichtiger Beitrag zur Verstetigung der kreagilen Methoden in der Organisation erlebt.

Die kreagile Zauberformel entstand aus den Erfahrungen des Vorgängerprojektes¹⁷:

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

¹⁷ Siehe Curriculum „Wie kunstbasierte Strategien die digitale und analoge Kommunikation in Organisationen transformieren“ zu vergleichen. Dieses kann über die Websites der Projektpartner downgeloadet werden.

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 öffnen. Sie halten unsere Neugierde wach und bewahren uns vor schnellen abschließenden Antworten. Und sie eröffnen 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 und das Zutrauen. 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.

- **Der Wert für das Team**

Das Ziel, dass das Team mehr zusammenrücken sollte, wurde mit dem Prozess der Kreativen Agilität erreicht. Möglichkeiten zum besseren Kennenlernen wurden geboten und genutzt, Synergien wurden neu entdeckt. Die Beteiligten bestätigten, dass sich der Prozess für das Team gelohnt habe.

Beim Abschluss-Event arbeiteten die vier Teams der Abteilung fachbereichsbezogen, was die jeweiligen Teammitglieder näher zusammenbrachte. Die Leiterin möchte die erarbeiteten Blütenblätter, deren Ergebnis als sehr wertvoll wahrgenommen wurden, in das nächste Team-Treffen mitnehmen, um dort weiter daran zu arbeiten.

Die Leiterin sieht darüber hinaus eine gute Anwendungsmöglichkeit bei den Mitarbeitergesprächen: gemeinsam zu erforschen, wo ihre Teammitglieder Möglichkeiten sehen, kreagiles Arbeiten in den Alltag einzubauen.

- **Ressourceneinsatz**

In einer derart kleinen Organisationseinheit wie dieser Abteilung braucht es sehr visionäre Menschen, die den Wert der Investition bemessen können. Normalerweise findet in dieser Abteilung ein Teamtag pro Jahr statt. Das ist das, was die Leitung und ihr Team in der Regel stemmen können. Der gesamte Prozess «Kreative Agilität» verbrauchte im Verhältnis dazu viele personellen Ressourcen und war ein grosses Investment. Aber der Output wurde als großartig erlebt.

Könnte man den gesamten Prozess effizienter gestalten und dadurch verschlanken? Kunstbasierte Strategien und künstlerische Anwendungsformen brauchen allerdings Raum und Zeit. Diese Ambivalenz auszuhalten, mag schwierig sein...

- **Nachhaltigkeit**

Das Trainerteam hat zwischen Training, der ersten und zweiten Transferphase kleine kreagile Erinnerungsmails an die Teilnehmer:innen geschickt, um Kreative Agilität immer wieder im Bewusstsein zu halten. Diese Reminder wurden sehr positiv aufgenommen. Die Leiterin äußerte den Wunsch, eine derartige Begleitung auf der Inspirationsebene, für den Prozess im Alltag über einen längeren Zeitraum zu bekommen. Aus dieser Anregung entstanden die kreagilen Monatsimpulse, die im Kapitel 6 genauer erläutert werden.

- **Transformative Prozesse in der Organisation**

Wie kann Kreative Agilität in eine Form gegossen werden, die im laufenden Prozess verstetigt werden kann?

Die Wertigkeit muss zuvor erkannt werden. Wenn eine Organisation Innovation als wichtigen Zweig der Geschäftstätigkeit und dabei Kreagilität als gutes Tool sieht, dann werden die Verantwortlichen dafür auch zusätzlich Zeit reservieren.

Geschäftsprozesse haben ein Ziel. Will man in den Geschäftsprozessen mit Kreagilität etwas erreichen, müssen die Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden. Wenn gewisse Aspekte in diesen Prozessen mit Kreagilität gut bedient werden, dann wäre das ein wertvoller Ansatz. Dafür braucht es natürlich personelle Ressourcen, aber auch geistige und physische Räume, ein Zulassen von Fehlern und den Mut zum Scheitern.

Transformative Prozesse lösen Widerstand aus. Gerade, wenn die Organisationsstruktur nicht für Kreative Agilität «gebaut» ist. Da stoßen die handelnden Personen möglicherweise an ihre Grenzen. Das löst die nächste Frage aus: Wie könnte die Struktur passender gemacht werden – bzw. muss die Struktur überhaupt angepasst werden?

4.2 Der Transferprozess am Beispiel eines mittelständischen produzierenden Unternehmens in Deutschland

Trainer-Team: Peer Holthuisen, Peter Jungmeier, Michael Uhl

4.2.1 Der Übergang vom Training in den Transfer

Das Training steigt mit der Idee der „Überforderung“ ein, um zusammen mit den Teilnehmenden deren Engpass-Stellen in der Organisation zu eruieren und zu bearbeiten. Was spielt sich an diesen Schauplätzen ab? Wer ist involviert? Wie sind die Spielregeln? Das theaterspezifische Vorgehen mit der Methode der „Narrativen Recherche“ dient dazu, diese Schauplätze mehrperspektivisch zu durchleuchten.

Aus den durch die „Narrative Recherche“ durchleuchteten Schauplätzen und Situationen werden zu Ende des Trainings gemeinsam mit den Teilnehmenden die relevanten Areale bestimmt und mit richtungsweisenden Fragen und Arbeitsaufträgen ergänzt. Dabei findet das Tool der „Organisationslandkarte“¹⁸ seine erste Anwendung. Ausgehend von der schematischen Darstellung der relevanten Areale und deren konkreten Schauplätzen lässt sich gemeinsam die Transferphase planen und verbindlich verabreden.

Um diese soll es nun in Form einer Praxisbeschreibung gehen. Dabei wird die „Organisationslandkarte“ mit ihrer Verortung der herausgearbeiteten Areale eine ordnende Klammer übernehmen. Die in unserem Praxisbeispiel als relevant herausgearbeiteten Areale waren:

Zusammenarbeit Management-Team, Handelnde Personen, Führung / Leadership, interne Kommunikation, Markt / Strategie, Prozesse / Schnittstellen.

Ergänzend zu den im Training herausgearbeiteten relevanten Arealen und Schauplätzen wurde eine Organisationsanalyse durchgeführt. Dabei wurde mit der Geschäftsführung per Selbsteinschätzung eine Umfeldanalyse vorgenommen und in einem weiteren Schritt durch Mitarbeitenden-Interviews ergänzt. Basierend darauf erstellte das Trainer-Team eine Zusammenfassung in Form einer SWOT-Darstellung. Diese diente gemeinsam mit den Eindrücken und Resultaten des Trainings als Grundlage für die Planung der Transfer-Phase.

4.2.2 Der Transfer – Eintauchen in konkrete Schauplätze

In dieser Pilot-Organisation standen für den Transfer zwei Arbeitswochen vor Ort nach dem „Trainer-in-Residence-Modell“ zur Verfügung. Der zeitliche Abstand zwischen den beiden Transferblöcken betrug vier Wochen. Das ermöglichte dem Trainerteam eine gute Nachbearbeitung der ersten sowie eine genaue Vorbereitung der zweiten Phase. Auch die involvierten Teilnehmer:innen konnten diese Pause nutzen, um Erfahrungen aus der ersten

¹⁸ Die „Organisationslandkarte“ ist ein multiformes (d.h. in seiner Form nicht fix definiertes) Tool, das bildgebend hilft, Anwendungs- und Implementierungsmöglichkeiten von Kreativer Agilität in verschiedene Unternehmensareale oder -dimensionen aufzuzeigen und darzustellen.

Transferwoche zu vertiefen bzw. weiterzuführen. Im Folgenden werden die wesentlichen Maßnahmen und Erkenntnisse aus beiden Transferwochen beschrieben.

Um in der Transfer-Phase zielorientiert ansetzen zu können, wurden gemeinsam mit den Teilnehmenden aus den herausgearbeiteten Arealen die relevantesten Schauplätze definiert. Dabei diente der „nächste elegante Schritt“ als ein wichtiger Leitsatz, um möglichst konkrete und umsetzbare Transferschritte einzuleiten.

I. Besprechungswesen

Da die Teilnehmenden des Trainings alle dem Management-Kreis angehörten, wurden dessen Besprechungsformate als dringendste Schauplätze definiert. Darüber hinaus befasst sich ein kleinerer Kreis mit den technischen Betriebsbereichen. Diese Runde wurde auf Wunsch ebenso in die Transferphase mit einbezogen.

Elemente eines kreagil inspirierten Besprechungswesens:

- **„Geschützter Raum“**

Ein Trainingsinhalt, der von allen Teilnehmenden als zentral angesehen wurde, ist das Prinzip des „Geschützten Raumes“. Dieser ist Grundvoraussetzung für offene kreative Prozesse und erstes Lernziel des Trainings. Seine wichtigsten Bedingungen lauten:

- Nichts kommt von außen rein (z.B. Handys / Laptops aus)
- Nichts gelangt von drinnen nach draußen – außer es ist gemeinsam besprochen
- jede:r entscheidet für sich selbst, was geteilt wird
- es benötigt die (positive) Energie und Zugewandtheit aller
- es gibt keine *Fehler*, sondern nur *Versuche* und *Erfahrungen*
- es gibt kein *richtig* oder *falsch*

Dies sind Prinzipien, die in künstlerischen Prozessen oder in einer Trainingssituation einen „Geschützten Raum“ herstellen können. Doch wie sieht dessen Adaption in den Betriebsalltag aus?

- **Warm-up**

Für das kreagile Arbeiten ist das Prinzip der Warm-ups ein zentrales Anliegen. Warm-ups bereiten Körper und Geist auf das Kommende vor. Sie frischen auf und bereiten auf die sozialen Interaktionen in der Gruppe vor. Gerade im Setting des Betriebsalltags, stellen Warm-ups eine wichtige Schwelle dar, um Themen und Tempo des Berufsalltags (kurz) hinter sich zu lassen und bereit zu sein, gemeinsam *out of the box* zu treten und zu denken. Warm-ups sind die Eingangstür zu gemeinschaftlich kreagilem Arbeiten.

Mögliche und getestete Warm-ups sind:

- **Passende Gruppensituation schaffen**

Nicht die Trainer geben eine Raumsituation vor, sondern die Gruppe überlegt, welche Raumsituation für die gestellte Aufgabe am geeignetsten ist – Design einer gemeinsamen kreagilen Besprechung.

Beobachtungen: statt der gewohnten Tischtafel schuf sich die Gruppe Platz für einen Stuhlkreis. Dieser veränderte sich im Laufe des Meetings und des gemeinsamen Arbeitens. Die Teilnehmenden nahmen im Verlauf des Meetings unterschiedliche Positionen im Raum ein und waren in Bewegung.

- **Impulskreis (überkreuzte Arme)**

Dies ist eine sitzende Variante des Klatschkreises und eignet sich für Sitzkreise.

Jede Person legt ihre Hände verschränkt auf die eigenen Knie (rechte Hand auf linkes Knie, linke Hand auf rechtes Knie). In der Reihenfolge der Hände wird ein Impuls im Kreis weitergegeben (= Hand klappt aufs Knie). Bei einem Doppelklatschen ändert sich die Richtung des Impulses. Irrt eine Hand, wandert diese hinter den Rücken.

Beobachtungen: Eine koordinative Herausforderung, die den vollen Fokus benötigt. Die Aufmerksamkeit aller richtet sich auf den gemeinsamen Moment. Der spielerische Zugang schafft eine gelöste Atmosphäre. Die allgegenwärtigen Pannen schaffen eine gelöste Fehlerkultur und etablieren ein weiteres zentrales Prinzip des kreakilen Ansatzes: lustvoll zu scheitern.

- **Ball-Stafette**

Ein weiteres kleines Spiel, das alle mit großer Aufmerksamkeit in den Moment holt und spielerisch scheitern lässt.

Die Gruppe steht im Kreis. In einer vorher festgelegten Reihenfolge, bei der jede Person einmal dran ist, wird der Ball von einem zum nächsten geworfen. Die letzte Person wirft wieder zur ersten, so dass ein Kreislauf entsteht. Es werden immer mehr Bälle in den Kreislauf eingebracht. Auch hier werden spielerisch die Grenzen zur Überforderung überschritten und es gilt: „Lustvoll scheitern“.

Beobachtungen: Eines der Lieblingsspiele der Gruppe aus dem Training, das alle wach in den gemeinsamen Moment versetzt. In der Praxisanwendung kann es wie viele Warm-ups auch als Zwischenspiel angewendet werden.

- **Spaghetti-Teller**

Auch dieses Spiel folgt neben dem körperlichen Aufwärmen, Koordination und Gelenkigkeit dem Ziel der spielerischen Überforderung, dem Prinzip des lustvollen Scheiterns.

Ein imaginärer Teller – gefüllt mit Spaghetti und Sauce – wird durch eine Kreisbewegung, an der alle Armgelenke inklusive Rumpf beteiligt sind, nach oben gedreht; danach wieder nach unten in die Ausgangsposition.

Varianten: mit der anderen Hand/Arm oder versetzt mit beiden Armen gleichzeitig

Beobachtungen: Durch die steigende Komplexität der Koordinationsübung, erfährt jeder irgendwann den Moment des „lustvollen Scheiterns“. Dies bedeutet, dass die kontrollierbare Komfortzone verlassen wird. Zugleich wird die Erfahrung gemacht, dass dies Scheitern völlig in Ordnung ist. Wie bei allen hier aufgeführten Übungen wird der geschützte Raum dadurch als wirksam erlebt.

Zudem bringt diese Übung durch ihre überkreuzten rechts-links Körperbewegungen die beiden Hirnhälften in Austausch.

- **Tratschen in Anwesenheit**

Eine Methode, die einen Übergang von Bewegungs- und Raum-Übungen in die inhaltliche Arbeit einleitet. Die Trainer sprechen in Anwesenheit der Teilnehmenden über diese. Die Gruppe hört nur zu, während die „Tratschenden“ verschiedene für sie relevante Aspekte besprechen.

Beobachtungen: Eine gute Methode, um verschiedene relevante Aspekte zu thematisieren, ohne dies in vortragender oder konfrontativer Situation zu tun. Hier wurde sie von den Trainern genutzt, um relevante Inhalte des bereits einige Woche zurückliegenden Trainings wieder in Erinnerung zu rufen und zugleich relevante Aspekte des anstehenden Transfers zu adressieren.

- **Check-out**

Ein zentrales Anliegen der Transferphase ist es, die veränderte Qualität des Trainings in Kommunikation, Atmosphäre und Arbeitsweisen in den Betriebsalltag zu übertragen. Die Bedeutung von Warm-ups und des krea-gil offen-fragenden Arbeitens wurde bereits dargestellt. Um diese Qualitäten nachhallen zu lassen, ist es bedeutsam, eine Brücke in den Alltag zu schlagen. Dabei kommen Check-out-Übungen zum Einsatz. Hier eine getestete Auswahl:

- **Wort-Ball-Kreis**

Dies ist eine Variante der Ball-Stafette (s. Warm-up).

Statt eines Balles wird in der festgelegten Reihenfolge der jeweilige Name genannt. Als weiterer „Ball“ im Spiel folgen z.B. eine Automarke, Gemüse- oder Obstsorte, eine Stadt.

Hinweis: Der Kreis muss dafür enger zusammenstehen als beim Ballwurf. Man muss sich gut hören können. Die Augen werden geschlossen. Hier steht weniger das „lustvolle Scheitern“ im Vordergrund, sondern die gemeinsame Konzentration. Wie viele „Bälle“ (Begriffe) schaffen wir gemeinsam im Spiel zu halten?

Beobachtung: Eine Übung, die sich auch als Übung für zwischendurch eignet, z.B. vor oder nach einer Pause. Als Check-out entlässt sie die Gruppe mit dem Gefühl: „Was wir zusammen alles schaffen!“.

A) Besprechungsdesign „Management-Team“

Der Warm-up-Block schließt mit der inhaltlichen Vorbereitung des Workshop- bzw. Meeting-Themas. In diesem Fall, die gemeinsame Erarbeitung von Bedingungen und Regeln des Besprechungswesens. Als erster Schritt wurde versucht, das Prinzip des Geschützten Raumes in den Betriebsalltag zu übertragen.

Wir konnten beobachten, dass im Berufsalltag die Einhaltung der Regeln des Geschützten Raumes herausfordernd sein kann. Zeitknappheit, Termindichte,

unterschiedliche Interessen lassen Besprechungen schnell zu lästigen Pflichtübungen werden, die man mit parallelen Nebenbeschäftigungen aufzuwiegen versucht: Mails beantworten, Kurznachrichten tippen, Recherchen am Smartphone. Zugleich prallen in Meetings unter dem Betriebsdruck schnell unterschiedliche Interessen aufeinander, was Besprechungen dann konfrontativ verlaufen lassen kann. Was sind die notwendigen Bedingungen für einen alternativen kreakilen Zugang? Wie lässt sich die Qualität von Meetings erhöhen, so dass die gemeinsam eingesetzte Zeit dafür von allgemeinem Wert ist? Welche Meetings sind dann sinnvoll, welche weniger und können zu Gunsten der wertvollen gestrichen werden?

In Kleingruppenarbeit wurden parallel zwei Cluster von Vorschlägen für Bedingungen und Regeln erarbeitet. Diese wurde dann moderiert in der Großgruppe vorgeschlagen und verdichtet. Zum Abschluss stand eine Liste von Bedingungen und Regeln, zu denen sich alle Teilnehmenden verpflichten konnten.

Schritte zur Erarbeitung

1. Was ist **Sinn und Zweck** des betreffenden Meetings?
 - Worin liegen die Chancen und Hindernisse?
 - Wo liegen Abhängigkeiten und Vernetzungen (Stakeholder)?
 - (hierarchische) Einordnung im Dreiklang **Informieren – Beraten – Entscheiden**
2. Häufigkeit und Rahmenbedingungen?
 - wie und wann lässt sich ein Geschützter Raum herstellen?
 - Welche Bedingungen und Regeln gelten, sind erforderlich?
3. Wer hat welche Rolle?
 - Wer achtet auf Bedingungen und Regeln und fordert sie ggfs. ein?
 - „Hüter“ / „Wahrer“, kein „Moderator“
 - Wie verhält sich der „Chef“?
 - Was braucht wer von wem? Und was braucht das gemeinsame Spiel von jedem?

B) Besprechungsdesign „Technische Betriebsrunde“

Im Fall der kleineren Betriebsrunde wurden die beschriebenen Schritte ähnlich, aber modifiziert gegangen.

1. Über die Frage nach Sinn und Zweck – auch die Streichung dieses Besprechungstermins war eine Option – wurde über eine fragende Moderation eine neue Bedeutung des Meetings erarbeitet.
2. Einhergehend damit wurde eine neue Struktur gefunden.
3. Da alle Besprechungsteilnehmer hierarchisch gleichgestellt sind, wurden die Optionen der Entscheidungsfindung erarbeitet. Was geschieht bei Uneinigkeit?
 - Uneinigkeit ist ein Impuls: was ist eigentlich das Problem? Was ist die Frage hinter der Frage?
 - Widerstandsmessung: welche Option ruft bei allen am wenigsten Widerstand hervor?
 - Möglichkeit, Entscheidungen zu delegieren, z.B. ins gesamte Management-Team samt Geschäftsführung

Erarbeitet wurden diese Schritte mit einer fragenden Moderation. Zudem kam als kreative Methode das „**Basteln & Bauen**“ zum Einsatz. Basis war die im Training erarbeitete kreative Zauberformel: **Fragen + Material + Machen = „Wird schon“**

- Nachdem über eine fragende Moderation die entscheidenden *Fragen* gesammelt und formuliert worden sind, werden für das *Material* unterschiedliche Baumaterialien zur Verfügung gestellt (Bauklötze, Lego).

Fragen:

- Was ist Sinn und Zweck der Besprechungsrunde?
- Was braucht es für diesen Zweck?
- Wie kommen wir dahin?

Gruppenaufgabe: gemeinsam mit den Bausteinen (=Material) den Fragen nachgehen.

- Beobachtung: Was im Training (s. Werkstück) sehr gut funktioniert hat, kommt hier ins Stocken. Vermutlich durch die unterschiedlichen Blickwinkel und Interessen der Bereiche, lässt sich ein gemeinsames „Werken“ nicht so leicht initiieren.

Die eingangs gestellte Aufgabe, gemeinsam zu bauen, wird abgeändert in eine Einzelaufgabe, den eigenen Vorstellungen über Struktur und Aufgaben der Runde Gestalt zu geben. Im Anschluss stellt jeder TN seine Struktur und Gedanken vor.

- Beobachtung: ein sehr wertschätzender, vertrauensvoller und sachlicher Austausch über Sinn der Runde, ihren Möglichkeiten und Bedingungen.

Im Anschluss bleibt Raum, inhaltlichen Themen aus dem Tagesgeschäft zu besprechen. Hier zeigt sich, wie schnell ein aufgebauter geschützter Raum durch individuelle Perspektiven, unterschiedliche Interessen der Bereiche und den verschiedenen Führungspersönlichkeiten Risse bekommen kann. Individuelle Nachgespräche werden ins Auge gefasst.

Über die beschriebenen Schritte, bei denen unterschiedliche Moderationsformate und spielerische Interaktionen zum Einsatz kommen, wurden Häufigkeit und Rahmenbedingungen sowie die Rollenverteilungen geklärt, so dass sich nach Aussage der Teilnehmenden in beiden Besprechungsformaten die Besprechungsqualität verbessert hat.

II. Personen in ihrem Handeln (das ICH)

Das Agieren einer Person in den Schauplätzen einer Organisation ist entscheidend geprägt von der zugeschriebenen „Rolle“ und ihrer individuellen Ausführung. Welche Aufgabenbeschreibung liegt dafür vor? Welches Verständnis bei der betreffenden Person und beim Umfeld? Aus dem reichen Schatz der bisher durchgeführten Trainings haben wir die Erkenntnis gewonnen, dass eine der grundlegendsten Begriffsfelder in Organisationen lauten: „Ich“ und „die Anderen“. In diesem Spannungsfeld lassen sich viele organisationalen Herausforderungen wiederfinden. Es ist ein, wenn nicht der zentrale Schauplatz im organisationalen Berufsalltag.

Nach dem Besprechungswesen gilt daher im kreagilen Transfer ein weiterer Schwerpunkt dem einzelnen Mitarbeitenden. In dem beschriebenen Praxis-Fall dem einzelnen Management-Mitglied.

Die „Einzelprobe“

Die „Einzelproben“ haben verschiedene Stufen, die je nach Bedarf und Umständen gewählt werden können.

1. Auftragsklärung:

Zum Abschluss des Trainings sind von jedem Teilnehmenden konkrete Bedarfe für die individuellen Umsetzungsschritte im Transfer angegeben worden. Diese werden in einem gemeinsamen Gespräch besprochen und gegebenenfalls daraus konkrete Umsetzungsschritte verabredet, z.B.:

- Meine Rolle in der Betriebsrunde in den Blick nehmen
- Schnittstellenverständnis
- Meine Interaktion bzw. Umsetzung und Entwicklung Kreativer Agilität in untergeordneten Teams

2. Individuelles Coaching:

Ausgehend vom Training existiert bereits eine vertrauensvolle Ebene, die bei Bedarf aus der Auftragsklärung den Einstieg in ein individuelles Coaching ermöglicht. Als sehr hilfreiche Brücke haben sich dabei die Collagen herausgestellt, die im Training zum Thema „Ich in meiner Organisation“ erarbeitet wurden. So wurden beispielsweise für den eigenen Verantwortungsbereich auch zukünftige Strukturen mit veränderten Aufgabenfeldern erörtert. Sehr hilfreich waren dabei die Entlehnungen aus der konzeptionellen Theaterarbeit: welche „Rollen“ gibt es? Und wer sind die verantwortlichen „Spieler“/„Akteure“?

3. „Einzelproben“ als Bausteine für den gemeinsamen Schauplatz:

Der beim kreagilen Besprechungsdesign angeschnittenen Frage „Was braucht das gemeinsame Spiel von mir?“ kann hier in einer geschützten Atmosphäre nachgegangen werden. Individuelle Rollenbilder können besprochen werden, Türen zu möglichen Optionen geöffnet werden.

Beobachtung: Die Einzelproben hatten auf jede ihrer Ebenen eine Auswirkung. Sie bereiteten die nächsten konkreten Transferschritte vor, boten zugleich bei Bedarf eine individuelle tiefere Verankerung des kreagilen Ansatzes. Über das Hinterfragen der eigenen Rolle wurde auf das Besprechungsdesign (s.o.) eingewirkt.

III. Führung und Leadership

Was sind die Konsequenzen aus den als inspirierend erfahrenen kreagilen Ansätzen und Erkenntnissen des Trainings? Was bedeuten diese für das eigene Führen? Für das gemeinsame Führen als Management-Team? Und für die Führungskultur in den Team-Ebenen der einzelnen Bereiche?

„Regie“ – Impulse für kreagiles Führen

Im Training erfahren und erarbeiten sich die Teilnehmenden kreagile Prinzipien. Diese sind im *Kreagilen Kartenset* in 15 unterschiedlichen Prinzipien für den weiteren Einsatz bereitgestellt. Sie schärfen das Bewusstsein für kreatives Arbeiten und bieten eine reiche Bandbreite hilfreicher Impulse für die eigenständige Anwendung.

Speziell für Führungsverantwortliche stellt sich über die Kreagilen Prinzipien hinaus die Frage und Herausforderung, welche Art von Führung den kreagilen Ansatz und die Anwendung dieser kreagilen Prinzipien begünstigt?

Daher wurden aus der Theaterregie – dem Führen von Ensembles in künstlerischen offenen (Proben-) Prozessen – spezielle Prinzipien abgeleitet, um Impulse für kreagiles Führen in Organisationen bereitzustellen.

Hier eine Auswahl, die im Praxis-Fall ihre Anwendung fanden:

- **„Rolle ausfüllen – nicht darstellen/spielen“**

Es ist für uns zwingend, in Rollen zu schlüpfen – im Theater, wie in Organisationen und Unternehmen. Man kann nicht nur als Mensch agieren, sonst leidet man (z.B. kann es menschlich unangenehm sein, sich von Mitarbeitenden trennen zu müssen, in der Rolle als Führungskraft muss man dies für die Organisation aber manchmal tun).

Damit Rollen lebendig sind, müssen sie von Menschen ausgefüllt werden. Dies tun wir mit den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen. Und deren Grenzen. Die Versuchung ist groß, diese zu überspielen, die erhoffte Außenwirkung zu behaupten. Doch dann besteht die Gefahr der Künstlichkeit, der Unglaubwürdigkeit. Es geht nicht um die (*Außen*)*Wirkung*, es geht um die *Haltung*, z.B. was braucht die gemeinsame Aufgabe von mir?

Für Führungskräfte leiten sich daraus zwei Aspekte ab:

- Als Vorgesetzter habe ich auch eine *Rolle*, eine Funktion. Diese gilt es mit den mir zur Verfügung stehenden Ressourcen auszufüllen. Reichen meine Ressourcen dafür nicht aus, muss ich damit einen authentischen Umgang finden und sollte nicht beginnen, „den Chef zu spielen“.
- Welche Bedingungen müssen gelten, damit die einzelnen Mitarbeitenden ihre zugeschriebene Rolle ausfüllen können?

Auf diesen Punkt zielt das nächste Prinzip:

- **„Was braucht das Ensemble / Team von mir?“**

Um sich mit den eigenen Ressourcen einbringen zu können, müssen dafür förderliche Bedingungen herrschen. Dies ist Verantwortung des Einzelnen und des Teams. Aber es ist auch die Verantwortung von Führungskräften, die Bedingungen zu schaffen, damit individuelle Ressourcen zum Erfüllen der Rolle und deren Aufgaben eingebracht werden können.

Dazu ein weiterführender Gedanke: Muss die Rollenzuschreibung evtl. an den Mitarbeitenden und seine Ressourcen angepasst werden, statt den Mitarbeitenden in eine bestimmte Rolle zu pressen?

- **„Die Spieler sind nicht doof“**

Ein überspitzter Leitsatz, der mehrere Aspekte fasst:

Die Mitarbeitenden merken, wenn die Führung die ausgerufenen Prinzipien nicht selbst vorlebt. Auch im kreagilen offenen Feld sollte eine Führungskraft den kreagilen Chef nicht spielen, sondern durch eine entsprechende Haltung vorleben. Dies schließt ein, mit eigenen Grenzen und Fehlern offen umzugehen, eine positive Fehlerkultur vorzuleben.

Die Mitarbeitenden bieten mit ihren individuellen Ressourcen Potentiale, die u.U. durch Stellen- und Aufgabenbeschreibungen gar nicht gefasst oder abgefragt sind. Im kreagilen offenen Feld können solche wertvollen Ressourcen hervortreten. Wenn sie zugelassen und nicht durch eine normative Rollenzuschreibung verhindert werden.

Obwohl disziplinarisch vorgesetzt, kann und muss eine Führungskraft nicht alles besser wissen. Die Mitarbeitenden stellen mit ihren unterschiedlichen Ressourcen ein Potenzial für Beteiligung dar, um über die Ressourcen der Führungskraft hinaus Wege zu finden. Andernfalls können starre Hierarchien dann dazu führen, dass nicht die inhaltlich beste Lösung gefunden und gewählt wird, sondern die hierarchisch gewollte. Für Organisationen liegt darin eine Gefahr, wenn Führung gespielt/behauptet wird.

- **„Wir [Führungskräfte] wissen nicht, wie es geht. Aber wir wissen, worum es geht.“**

Offene Prozesse zeichnen sich darin aus, dass der Ausgang nicht bekannt ist und auch der Weg noch erforscht werden muss. Erwartungen und Vorgaben ans „Ergebnis“ sollten vermieden werden, ebenso eine Haltung, Wege und Ausgang bereits zu kennen. Offene Prozesse können nicht von ihrem Ende her gedacht werden, da sie sonst nicht ins Neue führen.

Doch eine Führungskraft sollte wissen, worum es geht. In offenen Prozessen ist es wichtig, die Situation, den Kontext der Aufgabe oder Herausforderung zu klären. Eine Führungskraft sollte Sorge und Verantwortung tragen, dass dies für das Team, die Mitarbeitenden zugänglich ist.

IV. Prozesse und Schnittstellen

In Training und Einzelgesprächen wurde das „Stakeholder-Management“ häufig als Herausforderung beschrieben, verbunden mit der Ahnung, dass die Bereiche häufig über wenig Kenntnisse der Rahmenbedingungen der anderen Bereiche verfügen.

Hier kam eine Methode aus der Theaterarbeit zum Einsatz:

- **„Der heiße Stuhl“**

In der Theaterarbeit wird diese Methode eingesetzt, um ein tieferes Verständnis über die eigene Figur zu erlangen. Sie kann für den organisationalen Kontext adaptiert werden.

Eine Person stellt ihren Bereich in 2-3 Sätzen vor. Die anderen stellen prägnante Nachfragen dazu. Die Antworten sollen auch möglichst kurz und präzise sein.

Wichtig ist: die Fragen werden nicht persönlich, sondern betreffen die Funktion (=Rolle) im geschilderten Bereich. Es gilt das verabredete Prinzip des Geschützten Raums.

Praxis-Beobachtung: Obwohl sonst auch konfliktbeladen, gehen die Teilnehmenden sehr wertschätzend miteinander um. Es kommt durch den vertrauensvollen Austausch zu sachlichen Erkenntnisgewinnen.

Eine Abschlussrunde teilt die Erkenntnisse: Was nehme ich mit? Was biete ich an?

Die Methode wurde in drei verschiedenen Konstellationen und Situationen angewandt und getestet: bereichsübergreifend, bereichsintern und hierarchie-übergreifend.

Erkenntnisse: Sie funktioniert am besten bei bereichsfernen Schnittstellen, aber bei ähnlichen hierarchischen Ebenen. Interview-ähnliche Situationen sollten vermieden werden. Der Fokus sollte auf dem Flow aller Teilnehmenden liegen.

V. Team-Entwicklungen

Ein Wunsch der Teilnehmenden des Trainings – allesamt Führungskräfte – war, Ansatz und Methoden der Kreativen Agilität an ihre Mitarbeitenden und Teams weiterzugeben.

Es zeigte sich, dass die Methode **„Narratives Plotboard“** ein wertvoller Einstieg in die Bearbeitung unterschiedlicher Team-Herausforderungen sein kann: Weiterentwicklung organisatorischer Einheiten, Teamgründung bzw. -zusammenlegung, Transfer der kreagilen Philosophie in das eigene Team u.a.

Durch das „Plotten“ der Situationen (z.B. konkrete Herausforderungen durch Personal- und Generationswechsel in einem Team) entsteht eine zum Organigramm alternative Darstellung des Bereichs (des Teams), die Engpässe anschaulich visualisiert.

Was konnten wir beobachten?

- Durch das gemeinsame Plotten entstehen große Offenheit und Verständnis für die Situationen im Alltag. Die Methode und die Begleitung durch einen kreagilen Trainer ermöglichen eine hohe Qualität im gegenseitigen Begegnen, anders als dies der Alltag zulässt.
- Bereichsleiter:innen erhalten einen tieferen Einblick in den Arbeitsalltag ihrer Mitarbeitenden.
- Engpässe, obwohl konfliktbeladen, werden offen benannt und sachlich analysiert. Das führt zur Stärkung des gegenseitigen Vertrauens.

- Das entstandene Plotboard wird als Grundlage für zukünftige Umstrukturierungen und gemeinsame Strategien bezüglich der Herausforderungen gesichert.
- Gemeinsam werden Optionen erarbeitet, mit denen die einzelnen Teams weiterarbeiten können.
- Die Erkenntnisse beim Entstehen des Plotboards und seines Ergebnisses bilden die Grundlage für nachfolgende Entwicklungsschritte wie etwa einem kreagilen Einzelcoaching („Einzelprobe“), dem „Heißen Stuhl“ oder dem Einsatz der „A-Z Methode“¹⁹.

Der Einsatz von **Kreativstrategien** stellt einen anderen, wertvollen Zugang für die kreagile Teamentwicklung dar. Am Beispiel des Workshop-Auftrags „Kreative Teamdynamik in der Produktentwicklung / Innovationsentwicklung“ wird eine Auswahl von Kreativstrategien bereitgestellt, aus denen sich Kleingruppen in mehreren Entwicklungsschritten passende auswählen und ausprobieren können.

Was konnten wir beobachten?

- Die Aufgaben führten zu einem Flow und einer kreativen Arbeitsatmosphäre.
- Die Auswahl von Kreativstrategien wird als lustvoll und inspirierend erlebt. Für die Bereichsleitung ist dies eine gute Vorstufe zur späteren Einführung der Probe-App, einem konkreten digitalen Zugang zu Kreativstrategien.

VI. Nachhaltigkeit / kreagiler Kulturwandel

Kreative Agilität zielt auf einen Kulturwandel, im individuellen und gemeinschaftlichen Handeln als auch in den strukturellen Rahmenbedingungen. Doch Wandel in den Organisationskulturen benötigen Zeit. So sind Maßnahmen entwickelt und getestet worden, die dem nachhaltigen Gedanken Rechnung tragen.

Einführung und Anwendung der Probe-App

Im Bereich der Kreativität gibt es eine Fülle an Strategien. Doch welche sind bei welcher Fragestellung die geeignetsten? Dafür wurde eine Probe-App entwickelt, die eine Auswahl von Kreativstrategien zur Verfügung stellt. Diese werden über eine bedarfs- und engpass-orientierte Vorauswahl gefiltert und anschließend per Zufallsgenerator zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus beinhaltet die Probe-App eine Auswahl von Warm-ups, 15 kreagile Prinzipien und eine Anzahl von Überraschungskarten für niedrigschwellige kreagile Impulse (s. Kap. 5.1.).

Wertvoll ist die App als Pool von Kreativstrategien vor allem für Führungskräfte. Diese können bedarfsgerecht nach kreativen Strategien recherchieren und diese dann in ihren Teams einsetzen, z.B. im Besprechungswesen, Innovation, Führung.

¹⁹ Assoziationen zum Thema werden zu jedem Buchstaben im Alphabet in alphabetischer Reihenfolge aufgeschrieben. Hierbei ist der spontane Flow ohne Filter wichtig - damit können auch „blinde Flecken“ sichtbar gemacht werden. Hinterher werden die aufgeschriebenen Assoziationen in der Gruppe geteilt.

Format „Trainer in Residence“

Die Trainer:innen bewegen sich für die Transferphase einige Zeit im Unternehmen, in der Organisation. Sie haben, wenn möglich, ein kleines Büro, wo sie für die Mitarbeitenden ansprechbar sind.

- Welche Wirkungen erzeugt das?
 - Niedrigschwellige Verabredungen zu Transfermaßnahmen sind möglich, ebenso wie unaufwendige Coachingmaßnahmen.
 - Die kreagile Trainer-Residence stellt eine Art Erinnerungsanker an das Training und seine kreagilen Maßnahmen dar.
 - Für das Trainerteam bedeutet eine Residence ein tieferes Eintauchen und Verständnis der Organisation. Man bewegt sich wie ein Mitarbeitender auf Zeit im Unternehmen.
 - Das kreagile Trainerteam hat auch intern Zeit für sich, um die Transferphase zu reflektieren und die nächsten kreagilen Maßnahmenschritte zu besprechen.

Kreagile Residence als Team

Während der kreagilen Trainer-Residence ist es vorteilhaft, nicht nur mit einem Trainer vor Ort zu sein. Die Anwesenheit mehrerer Trainer ermöglicht wechselnde Rollen im Team. Neben einer ausführenden kann immer auch eine beobachtende und reflektierende Rolle im Trainerteam eingenommen werden. So wird der Transferprozess aus verschiedenen Perspektiven durchleuchtet. Zudem ermöglichen die wechselnden Rollen auch ein mehrperspektivisches Transferangebot und eine interne Trainerreflexion.

Mehrperspektivität im Team

Kreative Agilität ist trotz der Beschreibung von Prinzipien und Methoden geprägt durch die Person des jeweils ausführenden Trainers. Wie zuvor beschrieben, werden *Rollen* ausgefüllt durch die individuellen Ressourcen des einzelnen. Dies gilt auch für die Rolle des Trainers. Organisationsentwickler verfügen über andere Ressourcen als Bildende Künstler. Diese über andere als Regisseure. Zu berufsbedingten Hintergründen kommen persönliche Vorerfahrungen hinzu, welche die Auswahl, Ansprache und Durchführung einer Maßnahme prägen können. Diese Mehrperspektivität durch lebendig gestaltete Rollen kann sich ein Trainerteam bewusst zu Nutze machen.

Die Organisations-Landkarte – die umfassende kreagile Klammer

Die *Organisations-Landkarte* ist ein multiformes Trainings- und Transfertools, mit dem sich sowohl Areale und deren Schauplätze als auch unterschiedliche kreagile Maßnahmen transparent darstellen lassen. Sie kann in unterschiedlichen Phasen des kreagilen Prozesses zur Anwendung kommen.

- Training: Beschreibung möglicher Handlungsfelder in der Organisation anhand von Arealen. Aus den Bedarfen der Teilnehmenden können so konkret Schritte für den Transfer verabredet werden

- Zudem lassen sich aus dem Überblick über das Erfahrende und Erlebte Wege in die eigenständige kreagile Anwendung weisen. Hierbei werden unterstützende Tools angeboten:

-

50

Kreagile Monatsimpulse“

Mit Abschluss der Transfer-Phase und Abreise des Trainerteams besteht die Gefahr, dass der kreagile Input durch den Organisationsalltag verblasst. Daher werden für einen vorher mit der Geschäftsführung und den Teilnehmenden abgesprochenen Zeitraum im monatlichen Rhythmus kreagile Monatsimpulse (s. Kap. 6) per Mail an die Teilnehmenden verschickt. Diese Monatsimpulse sind speziell auf die Zielgruppe zugeschnitten.

In unserem Praxisbeispiel kamen folgende Impulse zum Einsatz:

- teilnehmerbezogene individuelle Dokumentation der Transfer-Phase
- „Lange-Weile“: über Wirkung und Bedeutung von zweckfreier Zeit / Muße
- „Scheiße plus X“: über den entscheidenden Unterschied, Probleme untersuchend anzugehen
- „Zeit und Kreativität“: über den Faktor Zeit und der nicht-erstbesten Lösung
- „Kreagiler Kompass“: über die 4 Faktoren der Zauberformel für kreative offene Prozesse
- „Langzeit-Reflexion“: wo konnte Kreative Agilität implementiert werden? Was hat sich dadurch verändert?

4.3 Der Transferprozess am Beispiel einer Bildungseinrichtung in Deutschland

Trainer-Team: Dagmar Frick-Islitzer, Peter Jungmeier, Michael Uhl

4.3.1 Die Ausgangssituation vor dem Transfer

Aufgrund von Krankenständen und damit verbundener Arbeitsbelastung etlicher Mitarbeiter:innen konnte das Training nur mit dem pädagogischen Team durchgeführt werden. Dementsprechend fokussierte die erste Transferwoche auf die im Training von den Mitgliedern des Teams geäußerten Bedürfnisse:

- Integration von Kreativer Agilität in die eigene berufliche Praxis
- (Strukturelle) Weiterentwicklung des pädagogischen Teams
- Die gesamte Bildungseinrichtung auf die Reise mitnehmen

Durch das Angebot der Bildungseinrichtung, direkt am Standort nächtigen zu können, bekam der Trainer-in-Residence-Ansatz noch eine ganz besondere Note, denn das Trainerteam konnte die Einrichtung somit auch aus der Perspektive des Gastes erleben. Dies ermöglichte zusätzliche Einblicke in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden.

4.3.2 Der Transfer in unterschiedlichen Perspektiven

A. Das Individuum

Wie können mir die Erfahrungen und Tools aus dem Training in meiner Arbeit, im Umgang mit anderen weiterhelfen? Was interessiert mich persönlich an Kreativer Agilität? Kann die Anwendung kreagiler Tools mir bei der Entlastung meiner Arbeit helfen?

In Einzelgesprächen („Einzelproben“), an deren Beginn die Reflexion der jeweiligen Collage stand, hatten die o.g. Fragen eine zentrale Bedeutung. Dabei wurden die Aufgaben und Verantwortungen, die in einzelnen Bildungsprojekten wahrgenommen werden, genauso reflektiert, wie die eigene Rolle im Team und die Schnittstellen zu anderen Bereichen.

Der Perspektivenwechsel „Für die ANDEREN bin ICH auch ein Anderer“ half zu verstehen, dass unterschiedliche Arbeitsweisen und Persönlichkeiten nicht gleichbehandelt werden können. Durch gezieltes Fragen der Trainer:innen wurden in Anknüpfung daran eigene Interessen ausgegraben: Worauf wäre ich denn neugierig? Mit wem würde ich gerne ein Stück weit zusammenarbeiten? Daraus entwickelte sich die Vorstellung von „Mini-Tandems“, die ein Öffnen des eigenen Arbeitsbereiches für ein interessiertes Gegenüber ermöglichen. Aus diesen „Mini-Tandems“, die zeitlich begrenzt ein Stück des Weges gemeinsam gehen, könnten sich neue Projekte, neue Ideen für Angebote entwickeln.

Auch der umgekehrte Weg wurde erkundet: Was braucht das Spiel von mir? Wem kann ich selbst Türen öffnen? Oder – aus dem Originalgespräch mit einem pädagogischen Mitarbeiter: „Welche Wichtelgeschenke lege ich auf den Tellerrand?“

Darüber hinaus wurden Einzelgespräche genutzt, um die Gesprächspartner:innen den Umgang mit der Probe-App zu erläutern.

Aus den Einzelproben ergaben sich konkrete Ansatzpunkte für weitere Transferschritte in Richtung der „Mini-Tandems“, in Richtung des pädagogischen Teams und in Richtung der Gesamtorganisation.

B. Die Leitung

Mit der Leitung (Leiterin + Stellvertreterin) wurden zunächst ausgehend von der Organisationsanalyse mögliche Ansatzpunkte für die beiden Transferwochen erörtert. Wie kann uns Kreative Agilität helfen, eine gute Balance zwischen Erfolg, Veränderung der Einrichtung, Zusammenspiel mit der Trägerorganisation und dem Leistungsvermögen der Belegschaft herzustellen?

Nach einer Phase, die in den letzten Jahren viel Veränderung, aber auch Erfolg („Wir rufen Neider auf den Plan!“), mit sich gebracht hat, ist nun das Bedürfnis nach Verstetigung, nach Klarheit in den Strukturen bei vielen Mitarbeitenden spürbar. Diesen Übergang „von einer Schönheit in die andere“ zu gestalten, sollte Teil des Transferprozesses Kreative Agilität sein.

Aus Sicht der Leitung gibt es drei Anliegen:

- Die Weiterentwicklung des pädagogischen Teams zu einer Einheit mit Zusammenhalt (trotz des hohen erwünschten Ausmaßes an Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitglieder),
- die Einbeziehung wesentlicher Teile der Gesamtorganisation in Form eines 1-tägigen Trainings und
- Möglichkeiten auszuloten, um den Workload der Leitung zu reduzieren zugunsten der Erreichbarkeit für Mitarbeiter:innen.

C. Das pädagogische Team

Im Rahmen eines Teamtages in der ersten Transferwoche arbeitete das Trainerteam mit den anwesenden Pädagog:innen zunächst an folgenden Themen:

- Selbstverständnis des Teams,
- das Zusammenspiel der einzelnen Akteur:innen sowie an einer
- Visualisierung der Aufgaben und Verantwortungen („Wer macht eigentlich was?“)

Der Geschützte Raum und die „Türen der Überforderung“ aus dem Training führten noch einmal in die Arbeitsprinzipien und die benannten Herausforderungen für das ICH im Team ein. Sinnbildlich dafür wurde von zwei Teilnehmenden ihre im Training erarbeitete Szene aufgeführt.

Im anschließenden Kreisgespräch benannten die Teilnehmenden, was ihnen für die Zusammenarbeit wichtig sei. Unter anderem traten folgende Anliegen zutage: das Einführen von Ritualen, Pünktlichkeit bei Meetings, Raum für „Kaffeegespräche“, mit

Spielfreude Professionalität aufrechterhalten, Geschlossenheit gegenüber Außen, ein effizientes Besprechungswesen sowie der Fokus auf das Verbindende und Positive.

Das Trainerteam versuchte, den Blick hinter die Fassaden dieses Teams zu ermöglichen, um konkreter an den Kern der Herausforderungen zu gelangen.

Die Erarbeitung einer „Teamlandkarte“ mit den jeweiligen Aufgabenbereichen und Angeboten half dabei. Es wurde sichtbar, wer in welchen Produkten/Angeboten/Tätigkeitsbereichen involviert ist – und somit ein Bild realisiert, wie groß die Vielfalt in der Bildungsarbeit ist. In fünf Säulen wird mit unterschiedlichen Formaten Bildung an die Zielgruppen vermittelt. Wir konnten feststellen, dass manche Teammitglieder kaum inhaltliche Berührungspunkte haben, andere wiederum sehr „eng aneinandergeschweißt“ agierten. Und dass es ein komplexes Unterfangen ist, wenn so wenige derart viele Bälle jonglieren müssen...

In zwei Kleingruppen vertieften die Teilnehmenden unter Anwendung zweier Kreativstrategien aus der Probe-App die sich ergebenden Fragen:

- Was macht das Team zum Team – oder auch nicht?
 - Angewandte Strategie: Kriterienwechsel anhand von Reizbildmaterial

Ziel: Dinge aus einer völlig neuen Perspektive betrachten durch die Stimulierung bildhaften Denkens.

Aufgabe: Erarbeite einen neuen Blick auf eine vorliegende Herausforderung mittels Bildanalyse und Bildanalogien. Formuliere die Herausforderung als Frage. Wähle spontan ein Bild aus der (untenstehenden) Bildersammlung.

Verbinde die Herausforderung mit Komponenten aus dem Bild (Einzelteile, Farben, Eigenschaften, Stimmungen, Assoziationen etc.) und erlaube ungefiltert alle Gedanken dazu, auch ungewöhnliche oder scheinbar unsinnige.

Diese Ideen werden anschließend analysiert und mögliche Lösungsansätze identifiziert.

- Was müssen wir voneinander wissen?
 - Angewandte Strategie: Problem - Chance

Ziel: Eine Herausforderung (Problem) durch Perspektivwechsel vertiefen und in seiner Ganzheit erfassen.

Aufgabe: Die Gruppe erarbeitet mindestens fünf Antworten auf folgende Fragen:

1. Was müsste jemand tun, damit er/sie das gleiche Problem bekommt, wie "ich" es gerade habe?
2. Wie müsste er/sie sich folglich verhalten?
3. Welche "Fähigkeiten" begünstigen eigentlich das Aufrechterhalten dieses Problems? Über welche "Fähigkeiten" müsste jemand verfügen, um die gleiche Schwierigkeit kreieren zu können?
4. Welche Werte oder Glaubenssätze unterstützen diese oder sorgen für ihren Erhalt?
5. Welche weiteren Persönlichkeitsmerkmale, welche weitere Identität begünstigt dieses Problem?
6. In welchem Kontext steht es? Welchen Sinn macht es, diese Schwierigkeit aufrechtzuerhalten?

Dokumentiere alle Lösungsansätze.

Die Gruppe entschied sich dafür, folgende Themen im kreagilen Transfer weiterzubearbeiten:

Die Einführung von „Kaffeegesprächen“ und Ritualen, Stärkung des Teams (nach außen).

Im Rahmen eines weiteren Teamtages wurden weitgehend klassische Trainingstools und -inhalte eingesetzt, um die Teilnehmenden in ihrer Zusammenarbeit zu stärken (Erarbeiten eines Persönlichkeitsprofils, Die fünf Fehlfunktionen eines Teams²⁰)

Insbesondere für vertrauensbildende Maßnahmen und das gemeinsame Begegnen in Konflikten, um gute Vereinbarungen zu erzielen, ist der Einsatz kreagiler Tools und Prinzipien sehr hilfreich: Der Geschützte Raum, Warm-ups, Übungen und Szenenspiel, Werkstück, Collage, Der heiße Stuhl u.a.

Im Anschluss wurde mit der Gruppe das quartalsmäßige Meeting des pädagogischen Teams besprochen und adaptiert.

Teile des Teams nutzten die Anwesenheit des kreagilen Trainerteams zur Reflexion von Projekten. In einem Format agierten die Trainer:innen als Reflecting-Team, das den Dialog zweier Teammitglieder beobachtete, Fragen stellte und am Ende Feedback gab. Zu einem anderen Anlass wurde ebenfalls mit zwei Teammitgliedern der Zugang eines reflektierenden und öffnenden Coachinggesprächs für die Weiterentwicklung eines

²⁰ s. Pat Lencioni: Overcoming the Five Dysfunctions of a Team, 2005

Projekts gewählt. In einem weiteren Online-Gespräch wurden auf Basis der Collage einer Mitarbeiterin gemeinsam mit einer Kollegin die gemeinsame Arbeit in Projekten reflektiert.

Fazit: Training und Transfer führen im Team zu einer gemeinsamen Sprache, zu einem Verständnis des „ungeschützten ICHs“ und somit zur Freiheit, Perspektivenwechsel zuzulassen, mit Komplexität und Konflikten arbeiten zu wollen – und dabei hin und wieder ein lustvolles Scheitern zu erleben.

D. Die gesamte Organisation

Ein wesentliches Anliegen im weiteren Transferverlauf war die Einbeziehung von Mitarbeitenden aus anderen Bereichen, die im Training aufgrund der personellen Engpasssituation nicht dabei sein konnten.

Dafür wurde das Training im Rahmen des Transfers auf einen Tag komprimiert (s. Kapitel 3.3). Dadurch kann nun eine gemeinsame „Sprache“ für die gesamte Organisation gefunden werden. Am Ende dieses Trainings gab es zudem die Möglichkeit, sich mit dem pädagogischen Team auszutauschen, die Werkstücke zu präsentieren und zu feiern.

Die permanente Anwesenheit des Trainerteams im Rahmen zweier Transferwochen hatte auch eine emotionale Auswirkung auf viele Mitarbeitende in der Organisation. „Es tut so gut, dass ihr da seid. Auch wenn wir euch nicht brauchen – allein zu wissen, dass wir kommen könnten, ist für uns wichtig.“

5. Möglichkeiten des selbstgesteuerten Transfers

5.1 App für kreagiles Arbeiten

Im Verlauf der langwierigen Akquisephase haben die Partner ihr Konzept nochmals überdacht und die Idee einer digitalen Anwendung in Form einer Probe-App entwickelt. Diese „Begleit-App“ unterstützt Kreative Agilität im beruflichen Alltag. Sie ist in einer Webseite eingebettet und steht für Teilnehmende nach dem Training zur Verfügung. Sie fungierte erfreulicherweise auch als Türöffner bei der Akquise.

Die App dient als Begleiterin in der Wahl kreagiler Methoden und Strategien für bestimmte berufliche Situationen, in denen es um Ideen für das Vorwärtskommen in unübersichtlichen und komplexen Prozessen geht, wo kein Weg vorgezeichnet ist. Sie wird in der Praxis gerne als Kreagil-Impuls und als Erinnerungsanker für die im Training gemachten Erfahrungen genutzt.

5.1.1 Wie ist die App aufgebaut?

Die App orientiert sich an den Bedarfen der Anwender:innen. Daher gibt es drei Hauptbereiche: "Blockade lösen", "Aufgabe bewältigen" und „Warm-up“. Sie zeigt folgende Struktur:

5.1.1.1 Startseite

Ereignisbaum Begleit-App für Kreative Agilität
Stand 30.03.2026

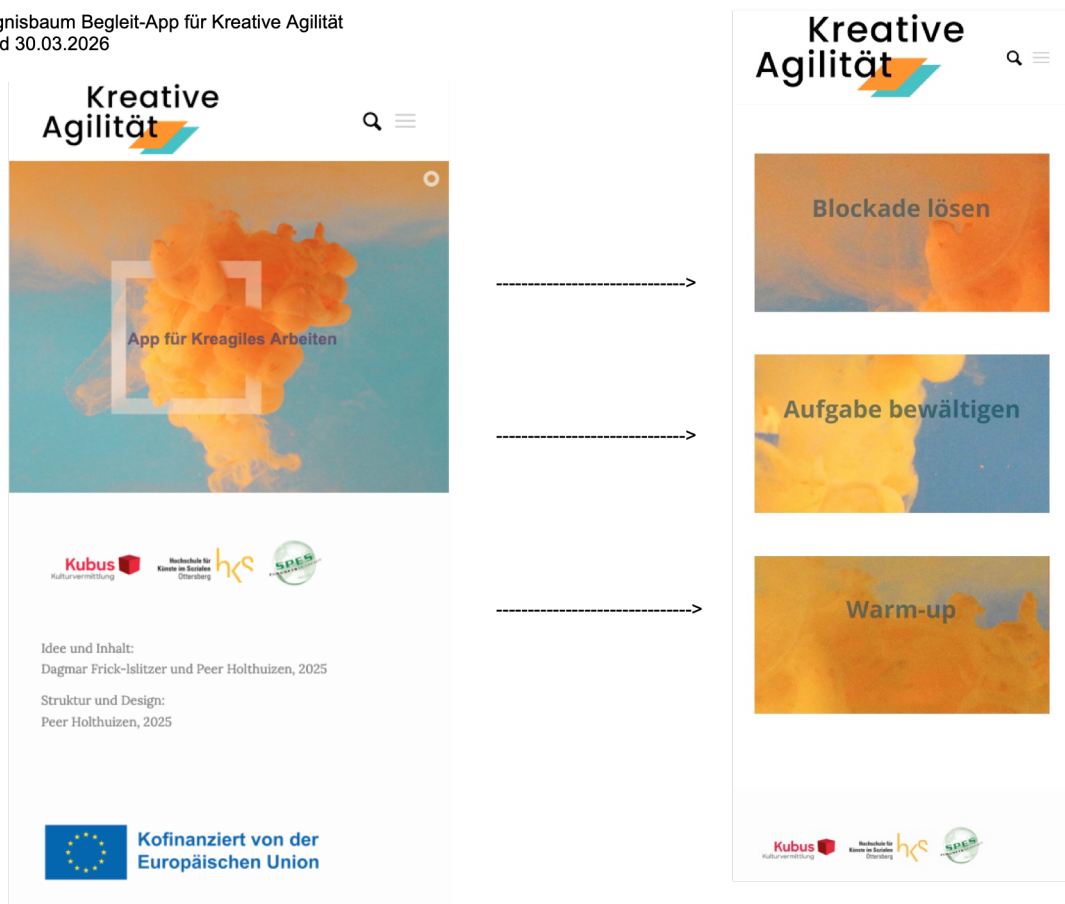


Abb. 10: Startseite der App für kreagiles Arbeiten

5.1.1.2 Blockade lösen

Dieser Bereich bietet Hilfe beim kreativen Prozess, um als Einzelperson in den Flow zu kommen, um Dinge/Themen/Situationen zu hinterfragen und als Team in einem gruppendynamischen Vorhaben weiterzukommen.

Bei «Blockade lösen» kann man folgende Bereiche wählen:

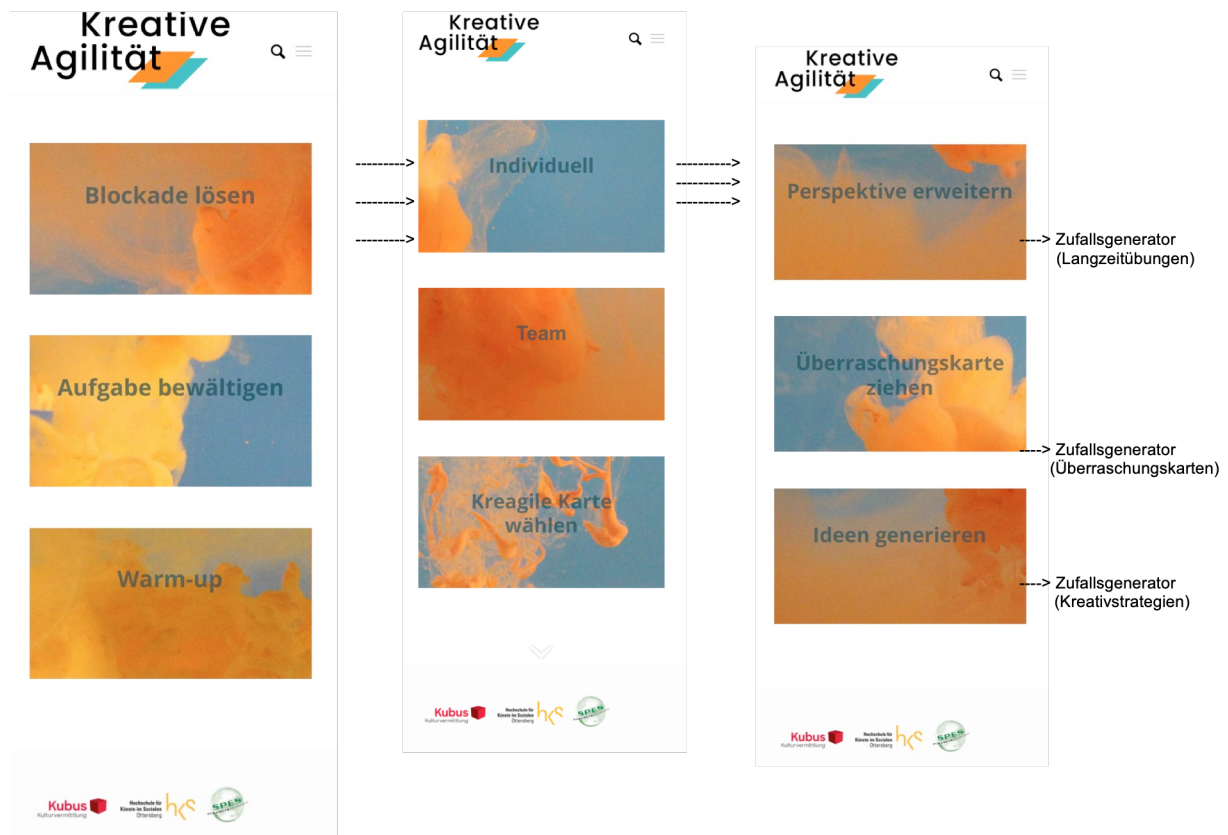


Abb. 11: Entscheidungspfad «Blockade lösen»

a) Individuell (Hilfe, um die eigene Wahrnehmung zu vergrößern)

- Perspektive erweitern: Langzeitübungen, um das eigene Verhalten zu verändern.
- Überraschkungskarte ziehen: Denkanstöße, etwas anders zu sehen oder zu machen, um einen behindernden Status Quo aufzulösen
- Ideen generieren: Kreativstrategien, die man selbst ausführen kann



Abb. 12: Entscheidungspfad «Blockade lösen – Team»

b) Team (Hilfe, um die Wahrnehmung in der Gruppe zu vergrößern)

- **Gemeinsames Erkunden**

Analysestrategien: zwei unterschiedliche Übungsformen für das Problemlösen im Allgemeinen.

- o Analysetool: Hinterfragen einer Annahme angesichts eines Problems. Methoden, die uns dazu bringen, ein Problem anders zu sehen
- o Blick von der Metaebene. Problem begreifen.
- o Zielt darauf ab, die Blockade zu lösen, indem das Problem gemeinsam erkundet und hinterfragt wird, um es klarer zu sehen.

- **Geschützter Raum**

Alle Übungen helfen aufzulockern und sich aufeinander einzulassen, sich kreativ aufzuwärmen, Spass zu haben und das Teamgefühl zu stärken

c) Kreagile Karte wählen

- Grundsätzliche künstlerische Strategien, die man immer wählen kann, sowohl allein als auch im Team
- Diese helfen, eine Blockade im Denken und Handeln zu lösen

5.1.1.3 Aufgabe bewältigen

Hier geht es darum, eine konkrete Aufgabe zielgerichtet zu lösen. Dafür gibt es unterschiedliche Strategien, Methoden und Herangehensweisen.

Bei «Aufgabe bewältigen» kann man folgende Bereiche wählen:

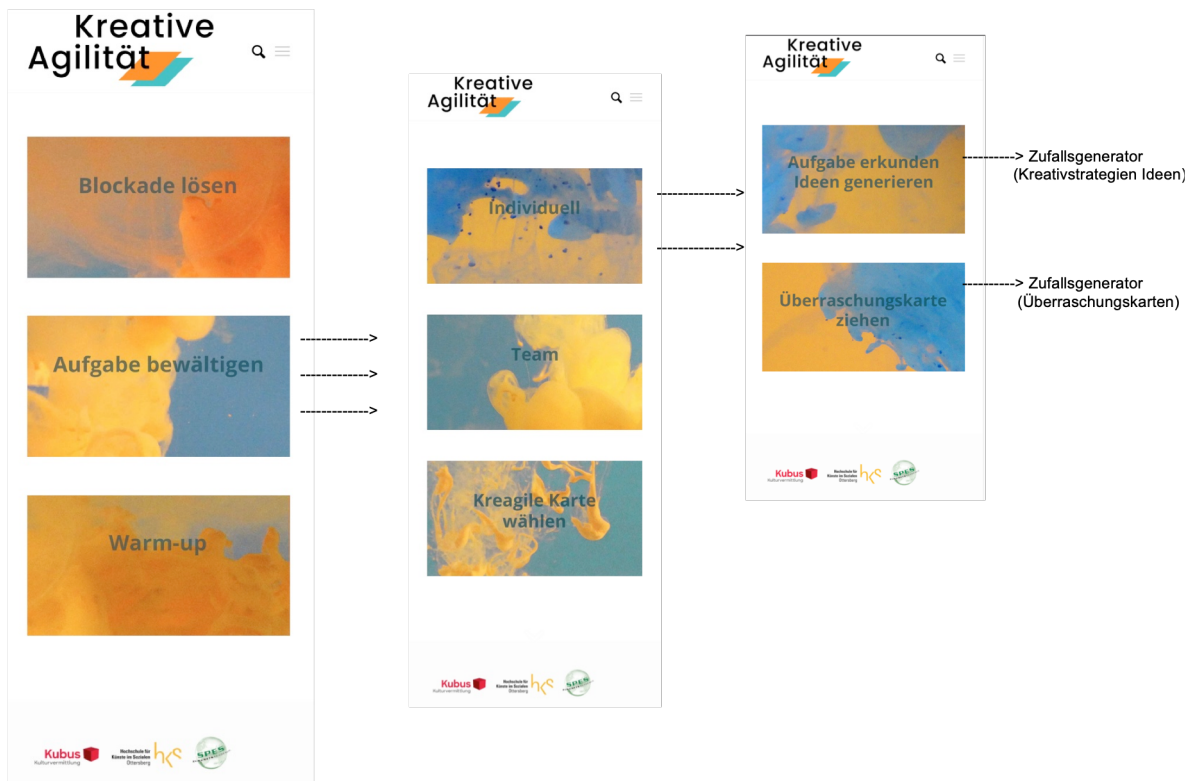


Abb. 13: Entscheidungspfad «Aufgabe bewältigen»

a) Individuell

- Aufgabe erkunden / Ideen generieren
 - o Strategien, die man allein verfolgen kann, um die Aufgabe zu lösen und Ideen dafür zu bekommen
- Überraschkungskarte ziehen
 - o Impulse bekommen, um eine Aufgabe anders zu sehen und eine Aufgabe anders anzupacken
 - o Greifen in den kreativen Prozess ein und bringen die Person auf andere Gedanken

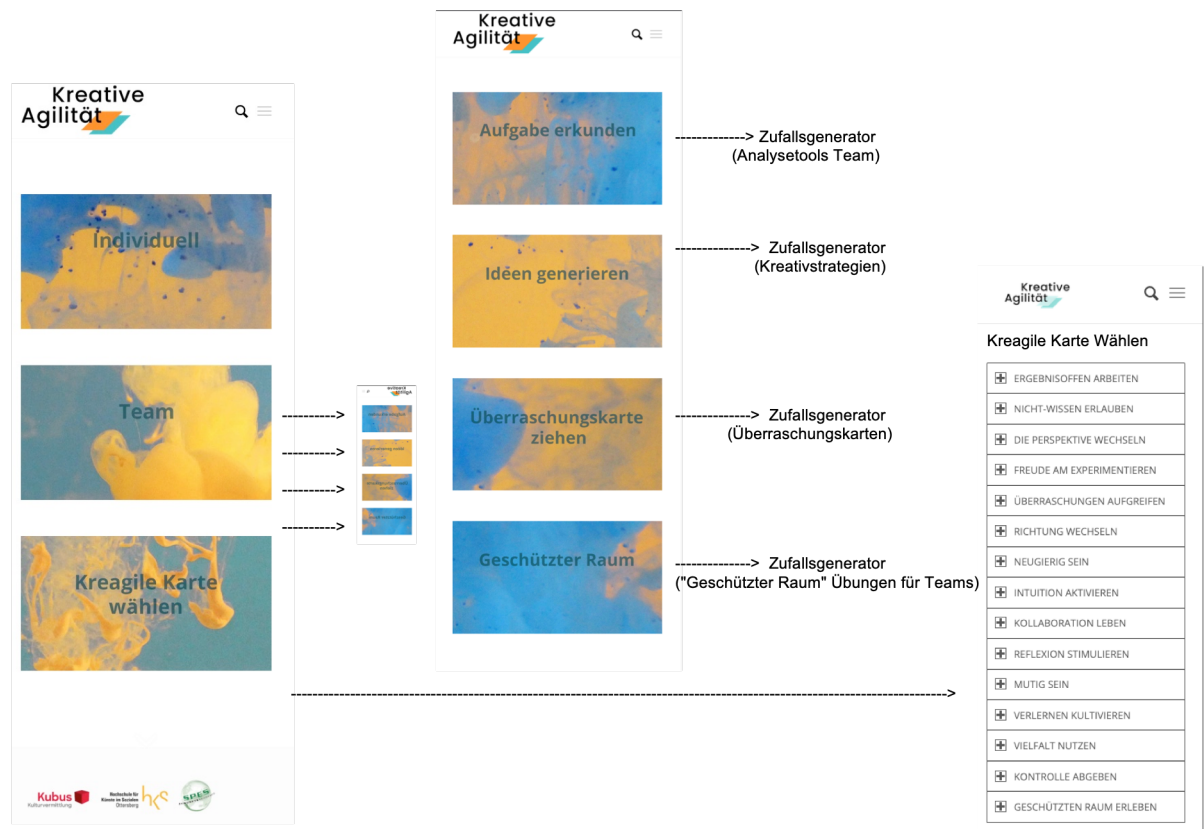


Abb. 14: Entscheidungspfad «Aufgabe bewältigen – Team»

b) Team

- Aufgabe erkunden
 - Analysetool, um eine Aufgabe im Team bewältigen. 1. Analyse, 2. Ideen generieren, also im Team in 2 Schritten durchführen
 - Strategien helfen, eine Aufgabe anders zu sehen und das Unterbewusste zuzulassen
- Ideen generieren
 - Kreativstrategien, die dazu führen, viele Ideen zu bekommen (Ideenmotor)
- Überraschungskarte ziehen
 - Impulse, um in einer Aufgabe im Team anders vorwärtszukommen
 - Die Karten stellen Fragen, geben Anweisungen, beinhalten Übungen und Spiele mit dem Ziel, eine neue Perspektive einzunehmen, um im kreative Prozess nicht steckenzubleiben.
- Geschützter Raum
 - Spass, gute Vorbereitung auf kreative Lösungsansätze
 - In der Gruppe eine Atmosphäre kreieren, worin die Teilnehmenden offen miteinander umgehen und sich vertrauen

c) Kreagile Karte wählen

- Grundsätzliche künstlerische Strategien übergeordneter Natur
- Erprobte Herangehensweisen von Kreativschaffenden, die in vielen Situationen anwendbar sind, individuell als auch in der Gruppe

5.1.1.4 Warm-up

- Schnellzugriff für Team-Warm-up-Übungen



Abb. 15: Entscheidungspfad «Warm-up»

5.1.2 Anwendung der App

Wie sind die Übungen aufgebaut?

Jede Übung ist mit Titel, Ziel und Aufgabe beschrieben.

Wie wird die App angewendet? In welchen Situationen?

Hilfreich in Notsituationen und bei Blockaden sind Anweisungen, die Künstler:innen inspirativ nutzen, wenn sie in ihrem Prozess feststecken. Wir nehmen die App zur Hand und wählen „Überraschungskarte“ und nach dem Zufallsprinzip erscheint: «Finde den niedrigsten gemeinsamen Nenner.» Und nach nochmaligem Drücken: «Mache eine Pause.» Das sind kreagile Optionen, die eine Führungskraft situativ ausprobieren kann. Die App bietet kreagile

Ansätze, um Aufgaben anders zu bewältigen, sowohl individuell als im Team. Manche Strategien verlangen ein „Um-die-Ecke-Denken“.

Die App als Brücke zum spielerischen Umgang mit Aufgaben

Ein:e Teilnehmer:in wendet die App spielerisch an, ohne konkretes Anliegen. Es geht ihr/ihm nicht um Lösungen, sondern vielmehr um das sich inspirieren lassen. Allein das Lesen des Textes löst etwas aus, das später in eine konkrete Situation einfließen kann. Die Überraschungskarten werden als niederschwellig und daher in fast jeder Situation anwendbar empfunden.

Die App ist vergleichbar mit einem Katalog mit Übungen, künstlerischen und kreativen Strategien, Kreagilen Karten und künstlerischen Hinweisen als Überraschungskarten mit insgesamt über 200 Wahlmöglichkeiten oder sogenannte "Treffer".

Die App hilft beim „Ausprobieren“, indem man sich mit kreagilen Impulsen konfrontiert, d.h. ohne Gefahr, von Möglichkeiten überflutet zu werden. Die App berücksichtigt weder die Situation, den Kontext, noch die Zeitanforderung oder Gruppengröße. Die App berücksichtigt auch keine Bedarfshäufigkeit, wodurch Benutzergruppen einen unterschiedlichen Bedarf zurückmelden.

Erfahrungen und Erkenntnisse

Die App wurde im Rahmen des Trainings und/oder im Transferkontext den Teilnehmer:innen zur Probe angeboten mit der Bitte um Gebraucherfeedback. Vorläufige Erkenntnisse sind:

- Die User, die im Rahmen ihrer Arbeit Workshopsettings konzipieren und offene Fragen initiieren, nutzen die App relativ häufig. Diejenigen, die nur wenig Entscheidungstoleranz zulassen können, nutzen die App kaum.
- Am häufigsten werden die Überraschungskarten gewählt. Auch wurde das Bedürfnis geäußert, monatliche / wöchentliche kreagile Impulse über die App zu erhalten.
- Es wurde erkennbar, dass es gut wäre, künftig nutzer- und bedarfsspezifische Funktionen in der App zu integrieren.

Die App hat als kreagile Akquise-, Workshop- und "Zauberformel"-Strategie vorerst ihren Zweck voll erfüllt.

Rückmeldungen zur Langzeitnutzung

- „Die App finde ich ein gutes Tool. Ich kann sie nutzen, wenn ich etwas brauche. Wenn eine Blockade kommt. Ich würde die App gerne weiterhin nutzen, weil kreative Methoden in meiner Arbeit mit meinem Team wichtig sind.“ (Abteilungsleiterin einer Verwaltung)
- „Die App gibt mir Inspiration. Mir fällt die Auswahl von Methoden schwer. Der Zufallsgenerator hilft mir, weil die Fülle mich sonst überfordert. Die App hat etwas Spielerisches und Lustvolles. Das kommt mir entgegen. Ich habe den ersten oder zweiten Vorschlag genommen und das hat gut geklappt. Mit der Zeit habe ich mehr

Einsicht in die verschiedenen Kreativ-Strategien bekommen. Ohne die App hätte ich sie nicht so präsent gehabt.“ (Bereichsleiterin einer Verwaltung)

- Der Nutzen der App war für mich eher indirekt, also weniger durch die konkreten Methoden, sondern vielmehr durch die Reflexion an sich. Ich habe die App benutzt, um Ideen zu generieren und die Perspektive bewusst zu wechseln. Dabei habe ich vor allem die Überraschungskarten genutzt. Im Überraschungseffekt sehe ich auch den Hauptnutzen: Wir denken grundsätzlich alle in vorgespurten, voraussehbaren Bahnen und kommen darum meistens zum gleichen Ergebnis. Aus den gedanklichen Vereinfachungen und Abkürzungen aufzubrechen, Umwege zu wagen und sich auf Unsicherheiten und Zufälle einzulassen - das ist für mich kreatives Denken. Die App kann uns helfen, diese «Denkarbeit» zu forcieren und sowohl angenehmer als auch erfolgsversprechender zu machen.“ (Abteilungsleiter einer Verwaltung)

An welche Grenzen stößt die App?

Die App ist nicht geeignet, um interpersonelle Probleme zu lösen.

Welche Erwartungen werden nicht erfüllt?

Die App ist kein Rezeptbuch mit Anleitung zu einem gelingenden Resultat. Sie liefert nicht die Lösung, sondern zeigt einen Weg auf, die vorliegende Intention des Users multiperspektivisch zu betrachten.

Es ist das Ziel, dass die Teilnehmer:innen / Organisationen selbst zu Gestalter:innen ihres kreakilen Prozesses werden. Die App unterstützt das Ermöglichen.

Wie kann – mit und ohne App – Kreativität in Organisationen gefördert werden, um neue Perspektiven zu gewinnen?

In einer Welt, die sich immer dynamischer, widersprüchlicher und multiperspektivischer auffächert, ist Kreativität eine der wichtigsten Schlüsselressourcen im Umgang mit Unvorhergesehenem und damit verbunden mit Unsicherheit. Das Gute an Kreativität und Agilität ist: Man kann sie erlernen. Anders, neu oder das Gegenteil denken, spielen, entdecken, experimentieren, verwerfen, neu kombinieren, bewusst Umwege gehen – im Navigieren in offenen Feldern sind Künstler:innen meisterhaft.

Auch wir können eintauchen in kreativ-agiles Denken und Handeln und uns vertraut machen mit künstlerischen Herangehensweisen, indem wir gewohnte Denkmuster und Normen hinterfragen und ausgetretene Pfade, auf denen nichts Neues entstehen kann, verlassen. Indem wir uns mit Begeisterung und Ausdauer dem widmen, was uns fasziniert. Indem wir Themen und Vorhaben mit Leidenschaft und Beharrlichkeit verfolgen. Indem wir Ungewissheiten aushalten und bereit sind, mehr Risiko einzugehen, Fehlentscheidungen, Krisen und Scheitern als Teil des kreakilen Prozesses anzunehmen.

Der Nullpunkt zwingt Künstler:innen, anders weiterzumachen, was dann oft erst zum Interessanten führt.

Kurzum: Wenn wir es schaffen, dass wir uns erlauben, selbst in Möglichkeiten zu denken und zu handeln und dass wir anderen Menschen Vorbild sind und sie dazu anregen und ermächtigen, gewinnen wir nicht nur neue Perspektiven, sondern auch Mut und Zuversicht, diese Welt gemeinsam zu gestalten. Das alles wiederum bestärkt uns, eine kreativ-agile Sichtweise als Haltung zu festigen.

5.2 Der kreagile Kompass

Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, den im Training erfahrenen kreagilen Ansatz (Methoden, Übungen, Tools, Prinzipien) im eigenen organisationalen Alltag anzuwenden. Dies kann nicht sofort auf ganzer Breite geschehen, sondern nur punktuell und ausgesucht. Welcher Bereich, welche Aufgaben und Fragestellungen eignen sich überhaupt dafür?

Der kreagile Kompass vermittelt den Teilnehmenden eine kompakte Orientierung für die Anwendung Kreativer Agilität im Arbeitsalltag.

Zugrunde liegt die im Training erfahrene und herausgearbeitete *Kreagile Zauberformel*:

FRAGEN + MATERIAL + MACHEN = „Wird schon!“

Deren notwendige Grundlage ist der *Geschützte Raum*. Dieser muss gewährleistet, bzw. herstellbar und einforderbar sein (Regeln, Verabredungen, Hüter). Und der *Geschützte Raum* muss nicht nur gehütet, sondern auch gepflegt werden.

FRAGEN

Für die kreagile Bearbeitung eignen sich Herausforderungen, die ins (noch) Unbekannte weisen, deren Bewältigung noch offen und nicht bekannt ist. Große Übermächtige Herausforderungen sollten in kleine Herausforderungen zerlegt werden. Fokussiert euch auf eine dieser Herausforderungen und fasst diese in eine möglichst konkrete Frage.

- Um was geht es wirklich?
- Was ist die Frage hinter der Frage?
- Lässt sich die Frage möglichst konkret fassen?
- Habt ihr bereits eine „Lösung“ im Kopf? Vergesst sie.

Bei der Findung und Zuspitzung der Frage können auch Kreativstrategien unterstützen, die in der App bereitgehalten werden.

MATERIAL

Liegt eine konkrete Fragestellung vor, geht der Fokus auf das zur Verfügung stehende Material. Damit ist nicht nur physisches Material gemeint, sondern die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen, einschließlich des Personals und dessen Hintergründen, Kenntnissen aber auch zeitlicher und energetischer Verfügbarkeit.

- Was steht wirklich zur Verfügung?
- Wer kann was?
- Was ist da, in erreichbarer Distanz? Und verlässlich?
- Wie könnte eine hilfreiche und produktive Team-Zusammensetzung aussehen?
- Wenn du eine Führungskraft bist, wie kann die Verfügbarkeit der Ressourcen geschützt und gesichert werden?

Wichtig ist hier nicht das „Wunschkonzert“, sondern die Klarheit über das, was vorhanden ist. Wichtig ist der Fokus. Kreativität braucht keine Fülle im Angebot, im Gegenteil: eine Limitierung von Material vereinfacht den Fokus und kann Raum für kreative Türen öffnen.

MACHEN

Liegen eine Fragestellung vor, sowie eine Klarheit über die zur Verfügung stehenden Ressourcen, ist das Machen elementar – das Anfahren. Dafür ist kein fertig ausgearbeiteter Plan nötig, sondern die Bereitschaft für das beginnende Tun. Machen ist Gestaltgeben, denkendes Tun und handelndes Denken.

- Was passiert, wenn der weitere Weg durch das Machen bestimmt wird?
- Erfährst du Intuition beim Tun?
- Auch das Machen muss geschützt werden: z.B. durch geeignete räumliche Voraussetzungen und durch klare Absprachen: Wer macht was? Und wann?
- Greife im Machen wahlweise auf Erfahrungen im Training zurück (Werkstück, Collage).
- Kreagile Prinzipien, die dein Tun bereichern können, findest du z.B. in den Kreagilen Karten (s. App).
- Halte deinen Blick wach für das, was im Machen geschieht: es wird deine Ausgangsfrage anreichern.
- Ein paar Anregungen fürs Tun:
 - Was hilft dir? Was behindert dich?
 - Was gibt dir Energie? Welche Energie-Lecks erfährst du?
 - Gibt es kreagile Oasen in der Organisation? Könnt ihr sie im Tun schaffen?
 - Arbeitet ihr noch im geschützten Raum? Vergewissert euch, helft euch. Könnte das eine kreagile Oase sein, bzw. werden?
 - Wenn du Führungsverantwortung hast, halte Ausschau nach helfenden (Rahmen-)Bedingungen fürs Team. Ermögliche sie, schütze sie.

Das *Machen* führt zu einer Formgebung. Etwas, was mit anderen teilbar ist (z.B. mit dem Team, dem Vorgesetzten).

„**WIRD SCHON!**“ und die kleinen *Premieren*:

Lasst euch von dem Grundvertrauen und der Zuversicht tragen, dass aus dem MACHEN etwas entstehen wird, das euch weiterbringt – wenn ihr auch vorab noch nicht wisst, was dies sein wird.

Doch wann ist etwas „fertig“? Im Theater ist es eine verabredete Zeit, eine Deadline – die *Premiere*. Und wir alle kennen ja die *Tür der Überforderung* namens „begrenzte Zeit“. Definiert für euch eine Etappenankunft. Einen Stand, der mit anderen teilbar ist – im Team, mit dem Vorgesetzten, mit den Mitarbeitenden.

Hütet euch vor Perfektionismus, hier geht es um Neues. Solltet ihr etwas in feste Abläufe übernehmen können, könnt ihr immer noch an deren Vervollkommnung arbeiten.

Im gemeinsamen offenen Tun sind gemeinsame Zwischenhalte wichtig. Der gemeinsame Blick auf das Geschaffene. Seid stolz auf euren Weg und belohnt euch dafür. Und wagt einen offenen unvoreingenommenen Blick auf das Erreichte.

- Wie verändert es die Frage?
- War es die ursprüngliche Frage?
- Oder ist etwas anderes herausgekommen?
- Welche Frage folgt daraus?
- Welche Ressourcen sind verlässlich in eurer Nähe?
- Wer macht was?

Und das Spiel geht weiter ...

Noch einmal in kompakter Form:

FRAGEN + MATERIAL + MACHEN = „Wird schon“

Fragen: "Annähern an die Welt durch Fragen". Auch ohne Antworten liefern zu müssen. Das gilt es nicht nur auszuhalten, sondern auch konsequent zu feiern. Denn es steht eine gemeinsame qualitative Annäherung im Vordergrund.

Material: "Formen von Welt", z.B. ICH, ICH im WIR (Team), WIR (Team/Firma). Und natürlich die zur Verfügung stehenden zeitlichen und materiellen Ressourcen.

Machen: "Erkunden, Ausprobieren, Gestalt-geben und Form-geben". Und vor allem das Anfangen, das beginnende Tun in kleinen konkreten Schritten.

Wird schon: Das Grundvertrauen, dass das, was entsteht, uns weiterbringt, auch wenn wir vorher noch nicht wissen, was das sein wird.

5.3 Die Installation eines «Regisseurs» in der Organisation

Um Kreative Agilität in der Organisation lebendig zu erhalten, benötigt es ein Immer-wieder-Erleben, ein Inkorporieren in den Zellen und Nervenbahnen und im Gehirn der Organisation. Es bräuchte jemanden, der immer wieder kreative Inputs einbringt, jemanden, der oder die da ist für die Aufbereitung solcher Prozesse.

Möglicher- oder vielleicht sogar idealerweise ist diese Person nicht in der Chef:innenrolle. Was wäre, wenn es in Organisationen dafür eine Person in der Rolle einer/s Regisseur:in gäbe? Also eine Person, die den Prozess weiterführt und lebendig kreativ gestaltet. Die darauf achtet, dass der Geschützte Raum gewahrt bleibt und kreative Prinzipien angewendet werden.

Wir lassen uns bei diesen Überlegungen von der Rolle der Regie in Theaterprozessen inspirieren. Im Theater hat die Regie die Aufgabe, zusammen mit dem künstlerischen Team und dem Ensemble der beteiligten Schauspieler:innen einen spannenden Theaterabend zu erarbeiten. Dies geschieht auf Basis einer vorweg erarbeiteten Konzeption. Im gemeinsamen Probenprozess wird ausprobiert (nicht eingeübt!), was spannend, interessant und relevant ist. Dafür muss die Regie nicht vorab den richtigen Weg wissen und ansagen. Sie muss helfen, die zugrunde liegende Situation zu klären. Der kreative Prozess wird durch Beobachten, Beschreiben und Fragen geführt.

Was würde es bedeuten, wenn man für ein Unternehmen, eine Organisation eine derartige Rolle einführt?²¹

²¹ vgl. Kap. 4.2.2 Abschnitt „Regie-Impulse für kreatives Führen“

6. Die transformierte kreagile Organisation

Am Ende unseres Projektes steht die Frage, inwiefern Training, Transfer und die Übergabe von „Selbstlerntools“ tatsächlich eine nachhaltige Transformation der (Teams in den) Pilotorganisationen bewirkt haben.

Kurz nach Beendigung der Pilotprozesse ist diese Frage vollumfassend nur schwer zu beantworten. Das Projektteam hat sich bemüht, auch nach Abschluss der Transfermaßnahmen noch kreagile Impulse zu vermitteln. Diese Monatsimpulse sind im vorliegenden Kapitel ebenso beschrieben, wie einige Erkenntnisse über die Wirkungen von Kreativer Agilität, die auch Wochen und Monate nach Abschluss der jeweiligen Transferphasen beschrieben wurden.

6.1 Die kreagilen Monatsimpulse

Speziell auf Wunsch der Beteiligten in der liechtensteinischen Pilotorganisation entstand die Idee der kreagilen Monatsimpulse. Diese ursprünglich nicht geplanten Beiträge zur „Aktiverhaltung“ des kreagilen Geistes in der Organisation übermittelten via E-Mail monatlich kurze Impulse, die geeignet waren, die Lesenden zu unmittelbaren Aktivitäten anzuregen. Auf diese Art konnten die Trainer:innen einmal im Monat für eine „Alltagsüberraschung“ sorgen und Kreative Agilität bei den Teilnehmenden wieder platzieren.

Im Folgenden finden Sie eine Auswahl dieser Impulse.

6.1.1 «Andere Arbeitsorte austesten»

Viele Künstler:innen suchen sich ihren Arbeitsplatz je nach Aufgabe aus. Dafür verlassen sie hin und wieder ihr Atelier. „Wenn ich mit einem neuen Werk beginne, stehe ich draußen vor der Tür und sehe etwas, was ich mit ins Atelier nehme. Ich mache mir Notizen, Skribbles, die im Atelier weiterverarbeitet werden“, schildert etwa die Berliner Malerin Bettina Wächter im Gespräch mit Dagmar. Inspiration lässt sich nicht erzwingen, aber draußen sind die Sinne der Künstlerin wach und aufnahmebereit. So schult sie ihre Aufmerksamkeit und Wahrnehmung.

- Ungewöhnliche Lern- und Arbeitsorte erproben

Im Rahmen der Vermittlung der Künstlerbrille® verlassen Studierende im Sommersemester ihren Schulraum, um ein Gespräch mit einem Künstler und einem Unternehmer mitzuverfolgen – auf einer Wiese auf dem Campus, unter schattenspendenden Bäumen. Das Gespräch hätte genauso gut im geschlossenen Raum stattfinden können, aber die angenehme Atmosphäre unter freiem Himmel verhilft zu einem erinnerungsstarken Erlebnis. Ein vertiefender Austausch zu zweit in Bewegung – bei einem Spaziergang – hat eine andere Qualität als den ganzen Tag auf Stühlen zu sitzen. Kreative Einfälle gedeihen nachweislich am besten in Bewegung und in der Natur, das bestätigt auch der Hirnforscher Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer.

- Grenzen im Kopf sprengen

Warum ein Konzept immer am Bürotisch ausarbeiten, weshalb ein Kundengespräch immer im Besprechungszimmer abhalten? Es geht auch anders. Ein sonniger Tag im Juli. Dagmar und ihr Workshop-Partner erarbeiten ein Konzept für einen Zukunftsworkshop auf der Terrasse von Dagmars Ateliers, geschützt unter der Markise. Unsere Ideen für das Vorgehen kleben wir an die Außenseite der großen Atelierfenster. Der Partner meint: „Jetzt haben wir vier Stunden gearbeitet, aber es kommt mir nicht wie Arbeit vor.“

- Außenräume ausprobieren

Welche außerbetrieblichen Orte sind für dich geeignet? Das musst du selbst herausfinden. Der Ort im Freien soll angenehm-inspirierend auf dich wirken und dein Thema fördern. Am besten suchst du ihn vorher auf und verweilst etwas. Außenbereiche sind störanfälliger als Innenräume. Achte auf Störfaktoren wie Lärm vorbeifahrender Autos und Passanten sowie auf Witterungsverhältnisse. An einem zu heißen oder zu kalten, zugigen Ort bleibt man nicht lange Zeit. Und wenn Außenräume zu gemütlich sind, lauert die Gefahr des Abschweifens.

Räumliche Veränderungen evozieren im Gehirn ein Umdenken. Im Andersdenken lässt sich deshalb auch anders handeln. Daher können andere Umgebungen im Umgang mit routinierten wie neuen, unstrukturierten Aufgaben förderlich sein. Erfahrungs- und gewohnheitsgeprägte Verhaltensformen werden aufgebrochen und neue Sicht- und Denkweisen ermöglicht. Aus der Norm fallende Orte bieten sinnliche Erfahrungen in neuen Zusammenhängen und bleiben anschaulich und nachhaltig in Erinnerung.

- Kreagile Handlungsempfehlung
 - Jogge oder spaziere auf der Suche nach einer guten Idee entspannt durch den Wald.
 - Arbeite einmal im Monat konzeptionell oder kreativ an einem anderen Ort als üblich.
 - Mache dir bewusst, in welchem Raum / in welchen Räumen du deine Besprechungen normalerweise abhältst. Entscheide dich, das nächste Zweiergespräch an einem anderen Ort abzuhalten. Oder im Gehen. Am besten draußen.

6.1.2 «Scheisse plus X»

Ronja von Wurmb-Seibel hat eine simple Formel, um die Welt neu zu sehen: Scheisse plus X.

Die Scheisse kennen wir alle. Jeden Tag sind es neue Probleme, die auf uns einprasseln: Zu-spät-Kommen wegen Stau. Ultradringenden Termin in den eh schon vollen Terminkalender reingepresst bekommen, Mitarbeiter und/oder Kind krank, zuhause Abfluss verstopft und Handwerker kommt erst am Montag - vielleicht, Handy-Akku und Kühlschrank leer etc.

Das X ist der Game Changer. Es steht für alles, womit wir Probleme angehen können. Wir sind weder in der Pessimistenecke verhaftet, wo nix mehr passiert, weil alle nur jammern und nichts mehr angehen. Auch wir sind keine Optimisten, die alles naiv rosa sehen und daher zuwarten, bis sich die Probleme auflösen. Nein, mit dem X gehören wir zu den Possibilitisten. Das sind Menschen, die jede Herausforderung als Möglichkeit und

Chance sehen, Lösungen auszuprobieren. Trial and Error, Probestühne statt Wissen-wie-es-Geht - erinnert ihr euch an diese Sequenz im Training? Wir trainieren unseren Blick für das, was möglich ist. Statt nur auf das zu starren, was schief läuft, entwickeln wir einen kreativen Geist, der automatisch nach dem X sucht.

Das X kannst du mit der kreativen App zugespielt bekommen. Wähle ein kreatives Prinzip oder eine Überraschkarte und ändere deine Denkweise – beides im Hinblick auf dein Problem. Funktioniert? Wenn nicht, hol dir ein offenes Ohr vom Bürokollegen, von der Bürokollegin nebenan, nur fünf Minuten, und achte darauf, wie sich dein Geist kreativ neu ausrichtet.

Mit dem Gebrauch der kreativen App kann sich unsere Denkweise verändern, nämlich wie wir reden, wie wir führen, wie wir zusammenarbeiten, wie wir Probleme angehen und lösen, wie wir Entscheidungen treffen, wie wir unser Leben meistern.

Die Aufgabe für heute könnte sein: Suche dir ein Problem aus und finde drei X-Faktoren dafür. Achte, wie sich dein Geist ändert – von Frust zu Lust auf X.

Wir wünschen euch viel Freude mit dem kreativen X.

6.1.3 «Lange Weile über die Tage zwischen den Jahren»

Der Philosoph Wilhelm Schmid deklariert *Muße als „Arbeit“*, eine von insgesamt sieben Teilarbeiten. Er schreibt: „Die Bezeichnung ‚Arbeit‘ ist wichtig, sonst nimmt es niemand ernst. Die *Muße* ist, ergänzend zum tätigen Leben (*vita activa*), die geistige Lebensweise (*vita contemplativa*), in der das **Nachdenken, Andersdenken, Überdenken, Neudenken sich entfalten kann, nicht zielorientiert**, nicht nützlich im unmittelbaren Sinne und gerade aus diesem Grund eine unerschöpfliche Ressource an Kreativität.“

Muße heißt, lange Weile zu haben. Das ist ein Gefühl, das wir alle kennen und das uns dementsprechend vertraut ist: Überall, wo es Wartezeiten gibt - im Lift, im Stau, an der Bushaltestelle - dehnt sich die Zeit und die Gedanken schweifen, wenn wir sie zulassen und nicht mit unserem Smartphone oder irgendeinem Smalltalk vertreiben. Die Langeweile lädt uns ein zum Innehalten. Sie schärft unsere Wahrnehmung und entfacht unsere Kreativität. Nicht umsonst gibt es das wohl wahre Sprichwort: Langeweile ist die Mutter der Kreativität.

Probiere es aus: Verkrümle dich über die Tage zwischen den Jahren in deine Lieblingsecke und hänge deinen Gedanken nach! Zweckfrei, absichtslos, ohne schlechtes Gewissen! Fühle den Satz des deutschen Philosophen Walter Benjamin (1892-1940): „Langeweile ist ein warmes graues Tuch, das innen mit dem glühendsten, farbigsten Seidenfutter ausgeschlagen ist. In dieses Tuch wickeln wir uns, wenn wir träumen.“

Wir wünschen euch frohe Festtage und ein kreatives 2026 in den verschiedensten Ausprägungen - beruflich wie privat.

6.1.4 «Wer sich irrt, liegt richtig!»

Zum Wochenstart senden wir euch unseren kreativen September-Impuls:

Paul Arden (1940-2008), ehemaliger Creative Director bei Saatchi & Saatchi / GB, empfiehlt: „Fang an, Fehler zu machen. Dann ist plötzlich alles möglich. Versuch nicht länger, unfehlbar zu sein. Du kannst zwar nicht wissen, was dich erwartet. Aber die Wahrscheinlichkeit, dass es spannend wird, ist sehr hoch. Natürlich ist es riskant, Fehler zu machen. Niemand schlägt gerne etwas Albernies vor aus Angst vor den anderen.“

Du warst sicher schon in Besprechungen, die ein neues Denken erfordert hätten – auf deinen originellen Vorschlag hin. Anstatt zu sagen, „das ist eine Anregung, die uns zu einer neuen Lösung bringt“, wird es still im Raum. Die Augen gehen zur Decke, und man kehrt zur Diskussion zurück. Am Risiko kann man die Menschen messen. Wer keines eingehen möchte, will bewahren, was er hat. Wer eines eingeht, hat danach oft mehr als vorher.“ Soweit Paul Arden.

Kreagile Fragen und Freiräume, die Fehler zulassen:

- Bist du eine Bewahrerin des Bestehenden oder wagst du gerne Neues?
- Traust du dich, - so wie die Künstler:innen - absichtlich in die Unsicherheit zu gehen? Dort, wo du auf Unbekanntes stößt und dir am ehesten Fehler passieren?
- Beobachte dich und deine Gesprächspartner:innen, wenn du bei der nächsten passenden Situation eine innovative Ansicht vertrittst. Achte auf Nonverbales und habe den Mut zu benennen, was sich gerade abspielt. Damit bekommst du u.U. die Chance auf ein offenes Gespräch.

6.2 Training und Transfer: beobachtete Wirkungen

Wir haben einige Monate nach dem Ende des Transferprozesses noch einmal Wahrnehmungen und Meinungen zu verschiedenen Fragestellungen eingeholt, um zu erfahren, welche Auswirkungen durch Training und Transfer am Ende in den Organisationen vorhanden geblieben sind.

Nachstehend eine kurze Zusammenfassung der abgefragten Themen.

6.2.1 Verankerung von Kreativer Agilität in deiner Arbeit / in deiner Abteilung?

Die Übungen und Rollenspiele aus dem Training und den verschiedenen Workshops in der Transferphase waren hilfreich, um in verschiedenen Teams Vertrauen aufzubauen und Kolleg:innen auf einer anderen Ebene wahrzunehmen. Dies im Arbeitsalltag in gleichem Ausmaß weiterzuführen, erwies sich für viele als schwierig, da schnell andere Themen in den Fokus gerieten.

Eine Verankerung im Sinne einer kulturellen Veränderung scheint Wochen bzw. Monate nach Ende des Prozesses nicht greifbar zu sein. Teilnehmende berichten aber wohl, dass sie auf die App oder Übungen zugreifen, wenn sie das Gefühl haben, eine Inspiration zu benötigen. Sie schätzen ihre Arbeitsweise nunmehr als «kreativer» ein.

Kreative Agilität könnte noch mehr Potenzial entfalten, wenn sie denn regelmäßig praktiziert würde.

6.2.2 Veränderungen durch die „kreagile Bekanntschaft“?

Teilnehmer:innen berichten mehrheitlich darüber, dass sie als Team bzw. mit ihrem Team stärker zusammengewachsen sind – ein Effekt, der offenbar bereits nach dem Training eintritt. Dadurch dass sich Menschen, Kolleginnen und Kollegen, in Training und Transfer auf eine ganz neue, ungeschützte Art kennenlernen dürfen, entsteht Vertrauen. Humor und «kreagile Sprache» sorgen darüber hinaus für ein Erleben der Gemeinsamkeit und für Gelegenheiten des Lachens.

Auf der individuellen Ebene erfuhren wir, dass einige Teilnehmende mit mehr Mut und Zutrauen kreagile Methoden in verschiedenen Situationen anwenden. Ein Teilnehmer berichtete, dass durch die Entwicklung des Selbstbildes anhand der Collage er nun Situationen klarer wahrnehme und das eigene Verhalten stärker hinterfrage.

6.2.3 Wert der kreagilen Monatsimpulse im Nachgang?

Offenbar besteht die Gefahr, dass die kreagilen Monatsimpulse in dem Schwall an E-Mails (so wie viele andere auch) untergehen.

Wurden sie dennoch gelesen, empfanden sie die Teilnehmenden als abwechslungsreichen bunten Fleck, als Farbton im Alltagsgeschehen, der sie begleitet hat.

6.2.4 Konkreter Nutzen der App für den beruflichen Alltag?

Die App wird mehrheitlich als hilfreiches, lustvolles Tool beschrieben, das man schnell einmal heranziehen kann. Vor allem für die Vorbereitung von Sitzungen und Workshops wird sie gerne verwendet, weil sie Inspiration und einen ersten, oft wichtigen Impuls liefert.

Andere Teilnehmende erzählen, dass sie aus der App eine Zeitlang so etwas wie ein «Motto der Woche» gezogen hätten, das dann z.T. auch im Team herumgeschickt wurde.

Die App ist für Menschen mit einem pädagogisch-didaktischen Hintergrund wohl zugänglicher als für Personen aus der Verwaltung oder anderen Berufsgruppen.

6.2.5 Kann sich Kreative Agilität weiter in der Organisation entfalten?

Damit sich Kreative Agilität weiter entfalten kann, benötigt es Vorbilder, die das gemeinsam Erlebte immer wieder ansprechen und hereinholen. Sei es ein kurzes «James Bond» aus dem Spiel «Flash» oder ein «Versuch's doch mal mit der App!». Es müsste gelingen, gezielt Räume in der Organisation zu schaffen, wo die kreagile Arbeitsweise praktisch weiter angewendet werden kann.

Auch die Gestaltung von Besprechungen, von Sitzungen ist eine Möglichkeit, kreagile Ansätze immer wieder zu praktizieren, den Humor einzuladen. Generell wurde rückgemeldet, dass in den Teams bei Meetings mehr gelacht wird als zuvor. Ein schönes Ergebnis.

Kreative Agilität hat geholfen, dass in den Teams ein Nährboden des Vertrauens entstehen konnte und das Thema «Überforderung» besser ansprechbar wurde.

«Die ganze kreagile Entwicklung hat bei mir bewirkt, dass ich mehr von mir preisgebe. Es war ein Zeichen des Vertrauens. Der geschützte Raum hat wahrscheinlich schon dazu beigetragen. Man spürt es. Dank der Kreativen Agilität haben wir eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis gefunden. Weil Kreagilität einen zwingt, sich zu öffnen und sich preiszugeben. Das ist ein wichtiger Schlüssel. Es schafft eine gemeinsame Basis. Das habe ich in diesem Ausmass noch nie erlebt.»

6.3 Eine gute Story zum Schluss

Erinnern Sie sich noch an die Geschichte der Führungskraft im Bereich der Verpackungsindustrie²²? Der Abteilungsleiter, der sich von den zunehmenden administrativen Aufgaben schier erdrückt fühlte?

Lassen Sie uns ansehen, wie sich dieses Gespräch, diese Situation weiterentwickelt hat.

«Ich (Anm.: Dagmar Frick-Islitzer) hörte aufmerksam zu und plötzlich rutschte mir heraus: „Was würde ein Künstler in dieser Situation tun?“ „Was – wie? Ein Künstler?“ „Ja, stell dir einen Künstler vor, der ebenso kreativ und experimentierfreudig ist wie du, der sich mit diesem administrativen Overkill konfrontiert sieht: Wie würde er handeln? Er würde sich vielleicht vom zuständigen Produkt Manager erzählen lassen, was das neue Produkt kann und wie es gehandhabt wird. Er würde sich dann ein paar lose Ideen aufzeichnen, um sich zu vergewissern, ob er ihn richtig versteht. Er würde ein paar Muster der Konkurrenz hervorkramen, um zu verdeutlichen, was Standard ist, der sich durchgesetzt hat, dass zum Beispiel bei allen die Anwendung von oben erfolgt. Eine seitliche Anwendung wäre aber ergonomischer und daher kundenfreundlicher. Sogleich würde er den Nutzen auf Papier oder auf das Whiteboard skizzieren. Zudem könnte man die Arbeitsmenge über einen Dosierspender statt über eine Spindel steuern. Wäre das nicht eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzusetzen? Lass uns in diese Richtung weiterdenken...“

„Ja“, meinte mein Kollege, „das klingt nach einer kreativen Leichtigkeit. Irgendwie lustvoll.“

Er fand diese neue Sichtweise erhellend und sicherte mir zu, dass er sie bei nächster Gelegenheit ausprobieren wolle.

Die ließ nicht lange auf sich warten. Es ging um die Entwicklung einer neuen Primärverpackung, zusammen mit einer japanischen Zulieferfirma. Beide Partner haben im Vorfeld schon Ideen gesammelt und ausgetauscht. Sie haben sich dann für eine Idee entschieden und jeder hat versucht, eine Konstruktion daraus abzuleiten. Aber beide Konstruktionen, die meines Kollegen und die der Japaner, waren mangelhaft. Das Produkt musste serienmäßig funktionieren: In der Herstellung am japanischen Band, in der Abfüllung beim Kollegen. So flog dieser nach Japan, um am runden Tischen zu einer Lösung zu kommen. Dort traf er auf den Projektleiter und auf zwei seiner Mitarbeiter, alles Ingenieure. Es war vorher schon klar, dass die beiden Leiter etwas Englisch sprachen, aber die beiden Mitarbeiter konnten nur Japanisch. Das war schwierig. Wie

²² Siehe S. 11

kann man sich über komplizierte Konstruktionen unterhalten, wenn man die gemeinsame Sprache nicht beherrscht? Da fiel meinem Kollegen unser Gespräch ein. Er ging zum Whiteboard und fing an, den letzten Stand der Konstruktion aufzuzeichnen. Dort, wo er Probleme sah, markierte er diese mit Pfeilen. Die Japaner schauten aufmerksam, dann fingen sie untereinander an zu diskutieren, mit gedämpften Stimmen, auf Japanisch. Dann war wieder Stille. Man konnte ihnen beim Denken zuschauen. Der japanische Projektleiter wischte einen Pfeil weg und veränderte die Zeichnung an der Stelle. Mein Kollege schaute, überlegte, nahm das Modell, das er mitgebracht hatte, drehte es, sah wechselnd auf die Zeichnung und auf das Modell. Er nahm sich Zeit. Ohne Druck pendelten seine Gedanken zwischen Zeichnung, Modell und Machbarkeit in der Serie. Dann wischte er einen Teil des Verbesserungsvorschlages der Japaner weg und ersetzte ihn durch einen neuen. Dann war der Ball wieder bei den Japanern.

Stück für Stück arbeiteten sie so alle offenen Fragen ab. Sie dachten gemeinsam nach, sie dachten mit, sie ließen sich beide auf dieses Wechselspiel zwischen Überlegen, Abwägen, Zeichnen, Überprüfen, Verändern, Verwerfen ein. Der ganze Prozess dauerte gute zwei Stunden. Voller Konzentration und Aufmerksamkeit. Keiner störte, keiner unterbrach. Die Stimmung war angenehm angespannt. Und gleichzeitig war es wie eine Meditation, viel Stille, manchmal haben die Japaner leise geredet. Irgendwann, bei der letzten Korrektur, erhellte sich das Gesicht des Japaners. Seine Augen leuchteten. Er zeichnete einen Haken, unterstrich ihn und legte den Stift weg. Damit war alles klar.

Es war für meinen Kollegen eine neue Erfahrung, so rasch mit wenigen bzw. gar keinen Worten zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen, hinter der alle stehen konnten. Sie waren zu einem großen Einverständnis gekommen. Sachlich und auch menschlich. Die gemeinsame Verfeinerung der Konstruktion hielt den Anforderungen sowohl in der Produktion als auch in der Abfüllung der beiden Unternehmen stand.

Welche kreativ-agilen Herangehensweisen kommen hier zum Tragen? Der Kollege traute sich, einmal etwas Neues auszuprobieren. Das Ergebnis war offen, der Weg dorthin ungewiss. Er ahnte schon, dass die Besprechung mit den Japanern alles andere als leicht sein würde. Wenn verbale Sprachbarrieren auftauchen, wie in diesem Fall, können wir immer noch auf die universelle Sprachebene gehen. Das ist die Sprache der Bilder. Bilder sagen mehr als tausend Worte. Das gemeinsame Mitdenken an einer einzigen Zeichnung hat zum Erfolg geführt.»

Oder kurz gesagt: er hat die kreagile «Zauberformel» ausprobiert:

FRAGEN + MATERIAL + MACHEN = WIRD SCHON!

Ein frohes kreagiles Schaffen wünschen Ihnen

Dagmar Frick-Islitzer, Peer Holthuisen, Peter Jungmeier und Michael Uhl

www.kreative-agilitaet.eu

Haftungsausschluss

Von der Europäischen Union kofinanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.