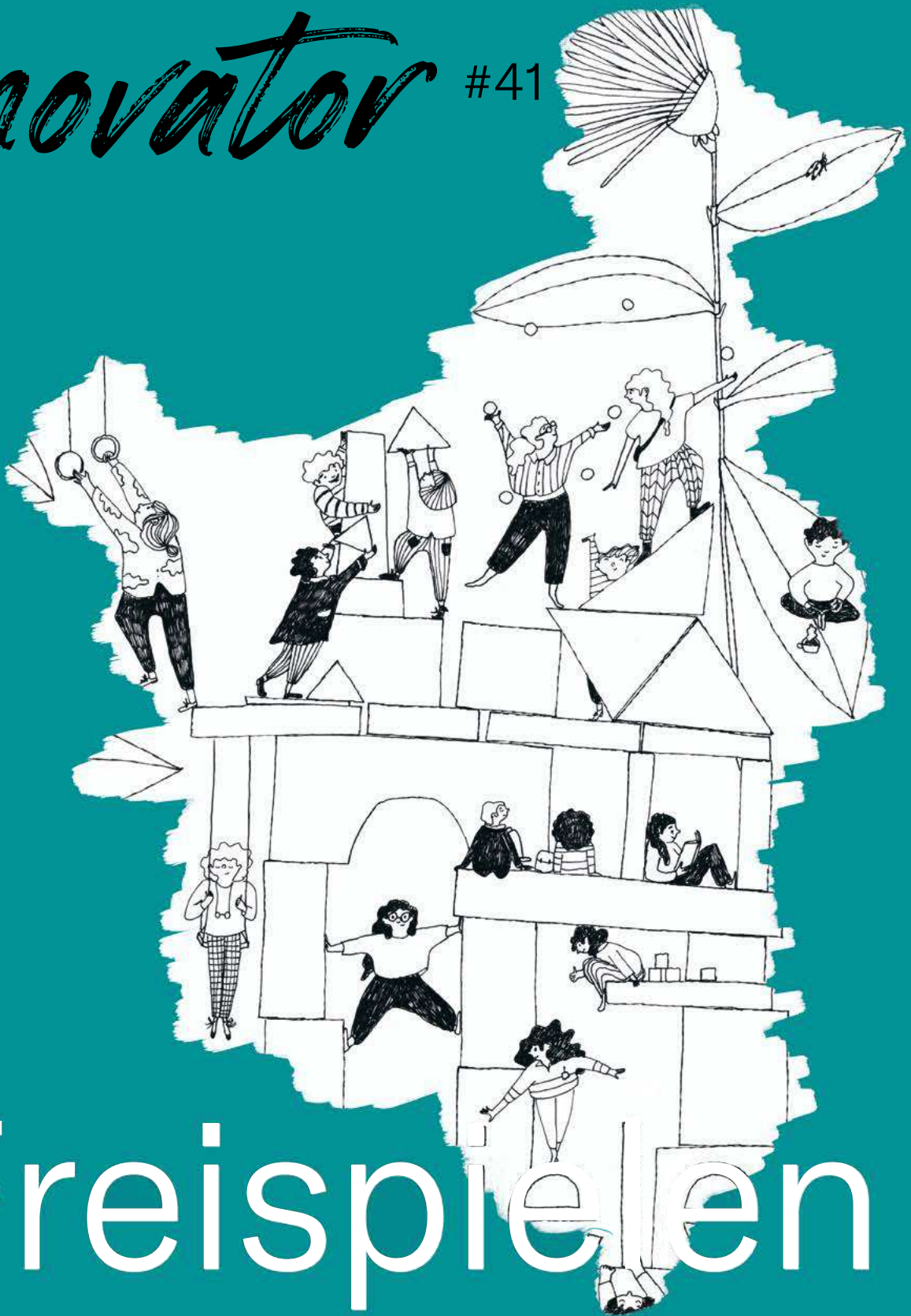


inovator #41



Freispielern

2023/2

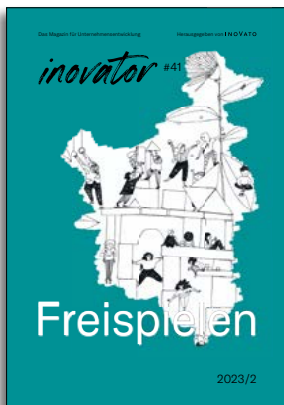
Liebe Leserinnen
und Leser,

ist es nicht herrlich, Momente der Leichtigkeit und des freien Gedankenspiels zu genießen? Auch in herausfordernden Zeiten Spielräume zu haben, in denen wir unbeschwert gestalten können?

Wie aber schaffen wir das in unseren Unternehmen mit ihren gewachsenen Strukturen und Kulturen, die manches absichern, vieles aber auch einengen? Auf unserer Suche nach Antworten haben wir diesmal weit über unseren Tellerrand hinausgeblickt. Und sind in der Kunst ebenso fündig geworden wie in der Natur.

Es hat uns Spaß gemacht, anders an unsere Fragen heranzugehen. Nun sind Sie am Zug: Lassen Sie sich inspirieren, schöpfen Sie Mut – und nutzen Sie freudvoll Ihre Spielräume!

Barbara Jany
Franz Auinger
Eva Maurerbaaur
für das gesamte
INOVATO-Team



- 4 Das Rad braucht Spiel. Der Mensch Freiraum.**
Franz Auinger ist überzeugt, dass Menschen für Potenzialentfaltung Freiheit benötigen, und ermutigt zum Ausbruch.
- 6 Spü di!**
Norbert Trawöger macht sich Gedanken über das Spiel und fragt sich, wieviel Spielraum wir in unseren Zeiten haben.
- 8 Licht, bitte!**
Barbara Jany hat Leonard Cohen im Ohr und überlegt, wie durch „Risse“ im Gefüge ein neues Maß an Selbstbestimmung gelingen kann.
- 10 Don't play the butter notes!**
Michael Auinger macht sich Gedanken über Spiel und Spannung in der Musik und bei Change-Prozessen.
- 12 Von Generationen, Grenzen & Bewegung**
Iris Mayr unterrichtet an der Kunstuni und ist fasziniert von innovativer Wissensvermittlung über Generationen hinweg.
- 14 Unternehmer:innen? Sind wir alle!**
INOVATO hat sich im Zuge eines längeren Prozesses neugeformt. Dazu steht das Team nun Rede und Antwort und gibt Einblicke in das Wie und Wozu.
- 17 Spielräume der Selbstbestimmung**
Georg Sutter entdeckt im Alleinsein das Einswerden mit eigenen Ressourcen sowie neue Perspektiven.
- 18 Der Kunst ihren Raum!**
Eva Maurerbaur und Elisabeth Oberreiter begeben sich in den Zwischenraum von Kunst und Unternehmen.
- 21 Die Kunst des Müßiggangs**
Barbara Jany und Bernhard Winkler philosophieren über das Nichtstun - und sind dabei ungeahnt produktiv.
- 24 Zurück zur Natur: Innehalten in fordernden Zeiten**
Eva Maurerbaur und Andrea Auinger finden draußen inspirierende Beispiele für die Stärkung von Sinn und Fokus.
- 27** INOVATO Akademie
Buchtipps zum Schwerpunktthema



FRANZ AUINGER beobachtet, dass Umbrüche oft mit pflichtorientierter Schwere einhergehen, und denkt über mehr Leichtigkeit und spielerische Zugänge in der Transformation nach.

Das Rad braucht Spiel. Der Mensch Freiraum.

Friedrich Schiller war überzeugt, dass Menschen für die Entfaltung ihrer Potenziale Freiheit benötigen. Ein fiktiver Dialog zwischen ihm und einer Führungskraft ermutigt zum Ausbruch aus erschöpfenden Zwängen.

Es geht um sehr viel. Umbrüche zwingen uns in vielen Bereichen zu einer grundlegenden Transformation. Unternehmen sind dabei Räume, in denen die großen Fragen verhandelt werden und die so zu guten, nachhaltigen Entwicklungen beitragen können, vielleicht sogar müssen.

Rasch stellt sich bei den aktuellen Entwicklungen, Anforderungen und Zwängen jedoch eine pflichtorientierte Schwere ein, die in der Sache und gemäß den Bedrohungen durchaus berechtigt scheint. Ängste engen aber ein, begrenzen uns in unserer Kreativität und Wirksamkeit, verdichten unsere Arbeitsprozesse und unser diesbezügliches Erleben.

Frei nach Schiller¹: Das Rad braucht Spiel, damit es sich drehen kann. Der Mensch erfährt Transformation und Wandlung im Spielerischen, in der Freiheit, im Ausbrechen aus Zwängen. Ein interessanter Gedanke, der es wert ist, auf die Organisations- und Personalentwicklung angewandt zu werden.

Sehen wir uns das einmal in einem fiktiven sokratischen Dialog zwischen Schiller und einer Führungskraft aus dem Jahr 2023 an:

SCHILLER Ist die Freiheit nicht eine Sehnsucht, die alle Menschen haben und nach der sie streben? Und ist sie nicht auch Voraussetzung und Fähigkeit für die Entfaltung der eigenen Individualität und Kreativität?

FÜHRUNGSKRAFT Ja, sicher, aber wir sind doch in so vielen gesellschaftlichen und beruflichen Zwängen gebunden. Wo haben wir da Freiräume? Zwischen beruflichen Verpflichtungen, Stress, Partnerschaft, Kindern, ... Die existenziellen Fragen werden immer fordernder!

SCHILLER Im Sinne von Kant könnte man sagen: Ja, die Pflicht ruft. Aber ist die Pflicht nicht genau das, was Kreativität, Innovation und Weiterentwicklung hemmt, abstumpft?

FÜHRUNGSKRAFT Dem pflichte ich voll und ganz bei! In der wachsenden Dichte der Anforderungen der heutigen Zeit und zugleich der zunehmenden Verunsicherung, Verängstigung und Orientierungslosigkeit wird jede neue Idee oft im Keim erstickt.

SCHILLER Das kenne ich gut. Zu meiner Zeit war Europa mitten im Umbruch von feudalen, absolutistischen Herrschaftssystemen hin zu demokratischen Ansätzen. Verwerfungen und gewaltvolle Auseinandersetzungen mit hohen Verunsicherungen, Ängsten und Leiden waren die Folge. Wir hatten soviel Hoffnung in die Französische Revolution gesetzt. Und wo blieb da die Agape, das Erhabene und – im positiven Sinn gemeint – das Überhöhte? Wie gelingt es dem Menschen in solchen Zeiten über das rein Sinnliche hinaus zum Sinnvollen zu gelangen? Wie gelingt es, Neues, Spannendes zu

entdecken, wenn wir im Existenziellen, Determinierenden gefangen sind?

FÜHRUNGSKRAFT Wahrscheinlich wenig oder gar nicht. In diesen Zeiten ist wahrscheinlich alles Schöne und Erhabene verloren, die Revolution frisst dann letztlich ihre Kinder. So wie auch heute in Unternehmen: Ist die Krise da, geht's nur mehr ums Überleben.

SCHILLER Bekommt also in der Not und Krise der Formtrieb, also das Körperliche, Existenzielle, Physische die Überhand? Verdrängen dann nicht die Zwänge, Begehrlichkeiten und Egoismen das, was den Menschen menschlich macht?

Muss es uns aber nicht gerade in den dunkelsten Zeiten gelingen, Freiräume für das Menschliche zu öffnen und damit für das Schöpferische, Erneuernde?

FÜHRUNGSKRAFT Ja sicherlich, aber der Mensch neigt in der Bedrängnis zur Verdichtung, Verengung und dazu, nur mehr zu funktionieren.

SCHILLER Die erste Reaktion, der Impuls geht bestimmt in diese Richtung der Begrenzung und Verengung. Aber, damit sich das Rad des erfüllten Lebens drehen kann, benötigt es da nicht ein Spiel? Ohne Spiel ist es doch festgefahren und unbeweglich?

FÜHRUNGSKRAFT Ja, dem stimme ich zu.

SCHILLER Wird der Mensch nicht erst zum Menschen, wenn er spielt? Wenn die reine Zweckhaftigkeit in den Hintergrund tritt und ein wirklicher Freiraum entstehen kann. Sollten wir nicht beidem einen Platz geben: dem Ernsthaften der Gesamtentwicklung und dem spielerischen Zugang? Erfolgt die Transformation nicht viel mehr über die Freiräume des absichtslosen Spieles, vor allem in der Entfesselung, der kunstvollen Auseinandersetzung?

¹ Quelle: Friedrich Schiller, über die ästhetische Erziehung des Menschen, Reclam, 2000

Fragen zur Selbstreflexion

Wir alle sind gefordert, in diesen Umbrüchen und Zwängen beweglich zu bleiben oder wieder zu werden, daher ...

- Was könnte in unserem Alltag das Spiel sein, das unser Rad in diese andere Bewegung bringt, wir in eine kreative und zukunfts-lösende Haltung und Handlung kommen? Wie gelingt es, die wertvollen Freiräume und die damit verbundene Autonomie zu gewinnen?
- Wie kann uns das als Verantwortungs- und Entscheidungsträger:in in unserer eigenen Selbstführung und Selbstorganisation gelingen?
- Wie sollte Führungsarbeit ausgerichtet und aufgestellt sein, damit Selbstverantwortungs- und Autonomieräume der Mitarbeitenden gestärkt werden?
- Welche Strukturen unterstützen dabei, Organisationen in Bewegung zu bringen und zu halten? Wie gelingt es, ihren eigentlichen Zweck der Unterstützung des kollaborativen, zukunftsorientierten Arbeitens wieder zu gewinnen?

NORBERT TRAWÖGER macht sich Gedanken über das Spiel und fragt sich, wie viel Spielraum wir in unseren Zeiten haben. Dabei stößt er auf wahre Anarchie.

Spü di!

Spiel und Kreativität sind untrennbar miteinander verbunden. Letzteres wird immer häufiger im beruflichen Kontext gefordert. Doch: Wie wird man denn kreativ, wenn wir es doch schon alle von Haus aus sind? Indem man es zulässt, ist die knappe Antwort.

Wir spielen Ball, Flöte, Roulette oder die Heldin. Die Zeit spielt uns in die Hände, wieder andere spielen auf Zeit. Er will ja nur spielen, heißt es, wenn die Lage scheinbar ungefährlich ist. Kinder spielen einfach, viele trainieren es, manche Erwachsene betreiben es beruflich. Wir verderben (jemandem) das Spiel, spielen mit dem Feuer, Verstecken oder Katz-und-Maus. Das Geschlecht spielt keine Rolle, behauptet der, der den starken Mann spielt. Wir setzen aufs, kommen ins Spiel. Spielen ist kochen ohne Rezept. Musizierende spielen Bach, Heranwachsende am Bach. Wir spielen ein doppeltes Spiel, uns mitunter um Kopf und Kragen. Nur verspielen will (sich) niemand. Wir spielen auf, an, um, ab und zu. Aber wenn es ernst wird, haben wir ausgespielt. Dann gelten andere Spielregeln und die Spielplätze werden versperrt. Wir spielen alle. Spielen ist Zustand und Arbeit, Absicht und Zufall, Ausnahme und Regel. Es geschieht einfach, wir arbeiten hart dafür oder vergessen völlig darauf.

Der Urgrund des Schöpfungsvorganges

Spiele hat kein Produkt im Sinn, es bringt uns zu uns, zu unseren Begabungen und lässt uns auf Dinge stoßen, Ideen oder Zufälle erfahren. Es vergeht kein Tag, an dem nicht nach dem Kreativen geschrien wird. Kreativität verlangt nach Spielraum. Kaum eine Stellenausschreibung verzichtet auf die Forderung dieser Eigenschaft, die uns allen grundgelegt ist. Gesucht werden der altbekannte Kreativdirektor, die kreative Assistenz der Geschäftsführung, die kreative Allrounderin, der kreative Beikoch oder eine Kreativanimateurin im Sozialbereich oder

der kreative Organisationsjunkie. (Diese kreativen Stellenbeschreibungen entspringen nicht meinem Erfindungsgeist, möchte ich nachdrücklich anmerken!) Großkonzerne installieren Chefinnovationspredigerinnen („Chief Innovation Evangelist“), die die Belegschaft zur Leichtigkeit des Kreativen bekehren sollen. Universitäten verfassen Manifeste für kreative Innovation, als ob Erneuerung ohne schöpferische Kraft überhaupt denkbar wäre. Studien beweisen, dass ein unaufgeräumter Schreibtisch kreative Vorgänge beflügeln soll. Wir sind in vielen Bereichen an Grenzen des bisher Möglichen gekommen, daher sind die Innovationsbescherenden, kreativen Out-of-the-box-Denkenden gerufen, Kreativitätserfinder:innen zu werden, um unerhörte, weltrettende „Kreativitäten“ zu begehen. Wer aber glaubt, dass bei aller Kreativitätswütigkeit der Spielraum als Ort des Zu- und Einfalls ernster genommen würde, irrt. Obwohl das Spielerische der Urgrund jedes Schöpfungsvorganges

„Wie das Spielerische ist die kreative Tätigkeit nicht nur Veranlagung, sondern eine Muskulatur. Je mehr sie beachtet und trainiert wird, umso mehr Herausforderungen lassen sich stemmen.“

— Norbert Trawöger

ist, wird seiner Leichtigkeit misstraut. Geld regiert den Sinn und bestimmt den Grad der Nützlichkeit. Dabei ist die Eroberung des Nutzlosen in Zweckfreiheit mindestens ebenso wichtig wie die Langeweile, durch die man erst selbst zur Erfinderin, zum Erfinder wird. Das nennt man Selbstwirksamkeit.

Das Spielerische als Veranlagung und Muskulatur

Wir brauchen Spielräume, Freiräume in Spezial-Fitnesscentern, in denen nicht unbedingt ein Trainingsprogramm vorgeschrieben ist, aber auch dieses kann gelegentlich helfen. Wie das Spielerische ist die kreative Tätigkeit nicht nur Veranlagung, sondern eine Muskulatur. Je mehr sie beachtet und trainiert wird, umso mehr Herausforderungen lassen sich stemmen. Die Strategien, wie Sie Ihr schöpferisches Potenzial in Bewegung bringen, können Sie in unzähligen Büchern nachlesen. Ich bin kein Fan von Ratgebern.

„Ich glaube, jedes Kind und im Grunde jeder Erwachsene, lässt sich gern zum Spiel einladen“, sagte der große deutsche Autor Michael Ende. Es geht also um die Einladung in einen Spielraum. Das kann alles Mögliche und vor allem Unmögliches sein, vom Bürotausch bis zum gemeinsamen Frühstück ohne Agenda. Es kann bedeuten, die Leidenschaften und Hobbys von Mitarbeitenden zu erfragen, und diese gelegentlich im Arbeitsalltag heranzuziehen, oder das nächste Meeting bei einem Waldspaziergang abzuhalten. Das Überraschungsmoment ist wesentlich und Disziplin; Eintagsfliegen fliegen nicht lange.

„Spü di“ ist die Devise, alles kann auf den Kopf gestellt werden, vor allem können wir uns selbst auf den Kopf stellen und die Welt aus einer anderen Perspektive erblicken. Das nenn ich wahre Anarchie – und die brauchen wir mehr denn je, um uns Spielräume zu schaffen und zu erhalten.



NORBERT TRAWÖGER ist Künstlerischer Direktor des Bruckner Orchester Linz und künstlerischer Leiter der KulturEXPO „Anton Bruckner 2024“. Zuletzt erschien sein Buch „Spiel“. Der „gefragte Anstifter zu kreativem Denken und Handeln“ (A-list) meldet sich dabei immer wieder unruhig zu Wort, spielt Flöte und mit seinen Kindern. www.eNTe.me



BARBARA JANY hat Leonard Cohen im Ohr und überlegt, wie „Risse“ im Gefüge erzielt werden können, damit ein neues Maß an Selbstbestimmung gelingt.

Licht, bitte!

Wie es gelingen kann, den Gestaltungsspielraum (wieder) zu erweitern? Durch eigene Maßnahmen oder gut aufbereitete Lösungsvorschläge für die jeweiligen Entscheider:innen. Ein paar Impulse, wie wir selbst-wirksam sein können – und wie uns das (Theater-) Spiel dabei unterstützt.

Die Arbeitstage einer Teamleiterin sind so ausgelastet mit Mails, Telefonaten und Besprechungen, dass sie keine Zeit mehr findet, strategisch zu planen und ihre operativen Aufgaben gut umzusetzen. Mitarbeiter:innen im wertschöpfenden Prozess müssen dem System immer mehr Informationen bereitstellen und können ihre Arbeitstage immer weniger selbstbestimmt gestalten.

Was also tun, wenn die Handlungsspielräume immer enger werden? Erstmal: Sich bewusst machen, dass es auch in scheinbar ausweglosen Situationen Ansatzpunkte für Veränderungen gibt. „There is a crack in everything, that’s how the light gets in“, singt Leonard Cohen in „Anthem“. Also gilt es, diesen Riss zu finden, und sei es nur, um wieder klarer zu sehen.

Aktiv werden wollen

Das braucht aber die Gewissheit, tatsächlich etwas verändern zu wollen und dafür selbst aktiv zu werden. Sich nicht in eine Opferrolle drängen zu lassen, sich nicht jammernd den Umständen zu fügen. Da braucht es noch keine Klarheit darüber, was getan werden kann. Das grobe Ziel „So mache ich/machen wir nicht weiter“ genügt.

Und dann braucht es – und das ist nicht immer einfach, gerade in unangenehmen Situationen und stressigen Phasen: Zeit und Geduld. Um die Situation reflektierend besser zu verstehen und das Bild der erwünschten Zukunft zu konkretisieren. Was ist das eigentliche Problem? Welche Grenzen sind tat-

sächlich unüberwindbar – und wo bestehen sie nur in den Köpfen? Wie wäre es denn ganz konkret in einer idealen Zukunft? Hier hilft der Austausch mit vertrauenswürdigen Menschen in ähnlichen Rollen, mit der Führungskraft und möglicherweise mit Coaches und externen Begleiter:innen.

Sich selbst vertrauen

Nach dieser Reflexion tut oft ein wenig Abstand zum Problem gut. Manchmal sind es nur eine Nacht zum Überschlafen oder ein längerer Spaziergang, die Klarheit schaffen und neue Blickwinkel ermöglichen. Erste Lösungsansätze ergeben sich in diesem Prozess meist wie von selbst. Die Teamleiterin erkennt, dass sie sich ganz gern in operativen Tätigkeiten verzettelt, die sie stattdessen gut delegieren kann. Gemeinsam mit Kolleg:innen findet sie Ansatzpunkte für effizientere Besprechungsstrukturen. Die Mitarbeiter:innen im wertschöpfenden Prozess machen sich auf die Suche nach hilfreiche(re)n digitalen Tools, die den Dokumentationsaufwand verringern, und schlagen sie den jeweiligen Entscheider:innen vor.

Weniger ist mehr

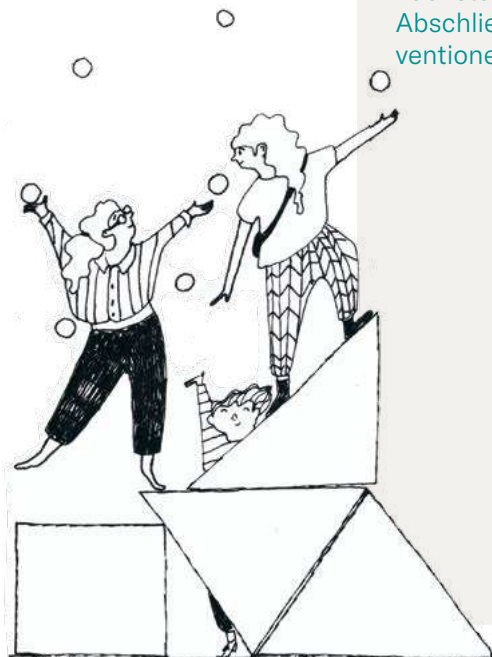
Diese Lösungsansätze gilt es dann abzuwägen und zu konkretisieren. Gangbare Schritte zu definieren und Prioritäten zu setzen. Lieber ein paar wenige Maßnahmen planen und dabei den nächsten Schritt konkretisieren. Denn der Alltag frisst ambitionierte Ideen nur allzu gerne auf. Bei größeren Veränderun-

gen kann es durchaus wertvoll sein, nochmals sehr kritisch zu reflektieren und mögliche Fallstricke auszumachen.

Ist die Entscheidung getroffen tätig zu werden, gilt es, auf den richtigen Zeitpunkt zu warten. Und aufmerksam zu sein, um begünstigende Faktoren zu erkennen. Wann hat der/die Entscheider:in die nötige Ruhe, um sich das erarbeitete Konzept anzuhören? Wann und wo spreche ich mit dem/der Mitarbeiter:in über die Aufgaben, die ich an ihn/sie delegieren werde?

Konstruktiv dranbleiben

Leider gelingt es nicht immer, die geplante Maßnahme tatsächlich zu realisieren – auch wenn sie noch so gut vor- und aufbereitet war. Deshalb braucht es, bei einer starken Orientierung am Zielbild, viel Offenheit und Flexibilität. Es ist oft nicht der ursprünglich erdachte Weg zum Ziel, den man dann tatsächlich begeht. Deshalb: Trotz Rückschlägen konstruktiv dranbleiben, vielleicht kurz innehalten, hinsehen, nachdenken, den nächsten Schritt definieren und weitergehen.



Im gemeinsamen Spiel Lösungen finden

Es ist ungewohnt, schräg, braucht viel Mut – und hilft dennoch meist sehr, Klarheit zu erlangen: zur Analyse von Situationen und Lösungsfindung szenische Methoden einzusetzen. Die spielerische Herangehensweise befreit und ermöglicht es, ganz neue Perspektiven auf Probleme zu entwickeln. Oft ist es auch erleichternd, gemeinsam über eine belastende Situation zu lachen. Humor schafft Distanz zum Schwierigen.

Eine der vielen Formen der Szenearbeit ist das Forumtheater, das Augusto Boal entwickelt hat. Eine Gruppe entwirft dafür gemeinsam eine kleine Theaterszene, in der sie ihr konkretes Problem thematisiert. Es darf zugespitzt sein, real oder fiktiv. Die Story wird entwickelt, die Rollen verteilt. Nun wird die Szene vor den weiteren Teilnehmer:innen gespielt.

Die Zuseher:innen überlegen indes: Welche der Figuren im Stück könnte was tun oder sagen, um die Situation zu verändern und zu verbessern? Danach wird die Szene erneut gespielt. Sobald die Situation eintritt, in der eine:r der Zuseher:innen eine Idee einbringen kann, wird die Szene gestoppt. Der/die Zuseher:in löst den/die bisherige Spieler:in der Rolle ab und probiert aus. Die Szene läuft weiter, bis die/der nächste Zuseher:in eine Idee einbringen kann. Abschließend werden die Wirkungen der Interventionen gemeinsam reflektiert und analysiert.



MICHAEL AUINGER ist Musiker und Unternehmensberater. In dieser Kombination macht er sich Gedanken über Spiel und Spannung bei Change und Innovation.

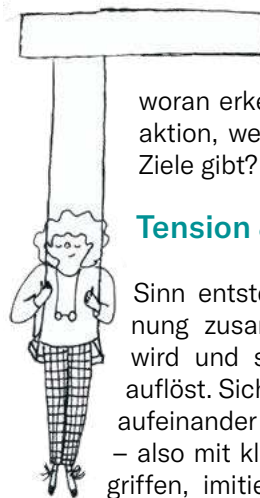
Don't play the butter notes!

Ein Spiel hat „[...] das Ziel in sich selber und wird von einem Gefühl der Spannung und Freude begleitet und einem Bewusstsein des Andersseins als das Gewöhnliche“, so Huizinga. Kann Outside-Spielen im Jazz ein Zugang für innovationsgetriebene europäische Unternehmen sein?

Professionelle Musiker:innen spielen miteinander und erzeugen dabei hochkomplexe Interaktionspatterns, die nur durch große Meisterschaft aufrechterhalten werden können. Allerdings erfordern unterschiedliche Spieldynamiken auch andere Zugänge zu Führung: Ein Dirigent/eine Dirigentin kann das Miteinander-Spielen anleiten und steuern, unterstützt durch Ranghierarchien (z. B. Geige, ...) und zu befolgende Formen (die Partituren). Er/Sie hat Spielraum bei der Interpretation des vorliegenden Materials. Wie aber kann Spielen gelingen, wenn das Ziel und vor allem die Hierarchien nicht so klar sind?

Spielen bedeutet immer auch, etwas gemeinsam auszuprobieren. Das Ausmaß an Proben bestimmt am Ende die impliziten und expliziten Vereinbarungen zur Interaktion – und damit auch dessen Vorhersagbarkeit. Doch nicht immer ist Vorhersagbarkeit bei radikaleren Innovationen möglich oder gar das Ziel. Aber wie kann Interaktion unter dem Vorzeichen der Unvorhersagbarkeit gelingen?

Ja, auch improvisierende Jazz-Musiker:innen verwenden Formen – Harmoniefolgen und dazu passendes Tonmaterial. Doch wesentlicher Teil dieses Handwerks ist, diese spontan in Interaktion zu biegen, manchmal auch zu sprengen: outside spielen, also sich außerhalb des erwartbaren Materials bewegen und dabei trotzdem Sinn erschaffen. Doch



woran erkennt man eine gelungene Interaktion, wenn es keine klaren Regeln und Ziele gibt?

Tension & Release

Sinn entsteht gemeinsam – wenn Spannung zusammen intentional ausgehalten wird und sich dann genauso intentional auflöst. Sich gegenseitig begreifen, zitieren, aufeinander aufbauen. Mit Patterns spielen – also mit kleinen Sinneinheiten, die aufgegriffen, imitiert, modifiziert und kombiniert werden. Das passt auch zu Innovations- und Change-Prozessen: Abläufe, Produkte, Kommunikationsmuster werden in Elemente zerlegt, rekombiniert, Spannungsfelder entstehen und finden Auflösung in neu vereinbarten Strukturen, die alsbald wieder dekonstruiert werden, um zu neuen Spannungsfeldern zu führen. Das erfordert handwerkliches Geschick und wechselndes Führen und Folgen.

Dazu ein paar Leitgedanken:

Intentionalität statt Ziele

Ziele wirken über klare Vereinbarungen, ein Ziel ist eine Diktion. Intentionen hingegen öffnen einen Diskursraum; die Intention ist eine Einladung zur



Co-Creation, zu einem gemeinsamen Spielraum. Das erfordert ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen und Zutrauen.

Resonanz statt Abgrenzung

Gute Improvisation lebt von spontaner Interaktion und Überraschung. Das ist nur möglich, wenn alle Akteur:innen zueinander in Resonanz treten. Abgrenzung erzeugt Blockaden beim Hin- und Herpassen von Patterns. Das Ego ist die erste Grenze. Es schafft Abteilungen. Mit Headspace bezeichnen Improvisationsmusiker:innen beispielsweise die Fähigkeit, während des Spielens entstehende Patterns und Strukturelemente gleichzeitig aus der Metaperspektive zu beobachten. Das ermöglicht, sich selbst und andere nebeneinander zu betrachten, sich von (eigenen) Formen zu lösen, Elemente aufzugreifen und auch wieder loszulassen.

Intensität statt Distanz/Formalität

Resonanz passiert nicht nur auf einer kognitiv/logischen Ebene, sondern auch gefühlt und verkörpert. Emotionen der Akteur:innen schaukeln sich wechselseitig hoch und befeuern die Bewegungsdynamik. Zuviel Distanz durch Form lässt die Dynamik erkalten und führt mitunter zur Resignation der Spielteilnehmer:innen.

Spannung statt Beständigkeit

Patterns synchronisieren sich rasch zueinander und können so – bewusst oder unbewusst – sehr komplexe und stabile Handlungsschemata erzeugen: Routinen. Wer aber hat den Mut oder zumindest die

Unbedachtheit, das Gefestigte wieder und wieder aus der Bahn zu werfen? Das Timing ist essenziell: Bestehendes muss sich zuerst etablieren, damit Irritationen zu Spannung führen können.

Meisterschaft statt Spezialisierung

Professionelles Improvisieren/Spielen erfordert mehr als Expertise und Spezialisierung in einem Fachbereich. Es erfordert hohe Konnektivität zu anderen und damit den Rückgriff auf einen hochgradig automatisierten Fundus an Patterns aus unterschiedlichsten Bereichen und die Fähigkeit, diese spontan und gemeinsam zu rekombinieren. Durch die Rekombination von Bestehendem entsteht Neues.

Vom Lampenfieber zur Energie

Wie steigt man in dieses Spiel ein, wenn Sicherheitsdenken, eventuell sogar Angst viele Interaktionen in Unternehmen täglich bestimmen?

Das Loslassen klarer Handlungsroutrinen und Strukturen ist eine Entscheidung. Menschen entscheiden sich dafür, zueinander in Resonanz zu gehen und Spielpartner:innen zu werden. Dabei braucht es auch im „Publikum“ (insbesondere bei stark strukturhaltenden Teilen der Organisation, z.B. dem Controlling) das Bewusstsein, dass Improvisation und Spannung wertvoll sind.

Der Moment vor dieser Entscheidung kann Angst hervorrufen, Lampenfieber. Ein gelingender Spieleinstieg wandelt Angst in (An-)Spannung, Spannung in intentionsgerichtete Energie und diese Energie in die Entscheidung zu weiterem Handeln bei sich selbst und anderen um. Die dabei spontan entstehenden Wege sind unter Umständen interessanter und aufschlussreicher als das Endergebnis. Die Rolle von Führung? Dafür Raum schaffen und ermutigen. So wie Miles Davis zu Herbie Hancock während dessen Schaffenskrise meinte: „Don't play the butter notes!“

IRIS MAYR unterrichtet an der Kunstuni und ist fasziniert von innovativer Wissensvermittlung über Generationen hinweg.

Von Generationen, Grenzen & Bewegung

Wie geht Wissensvermittlung im transgenerationalen Diskurs? Worin liegen die Chancen, diesem Thema mehr Aufmerksamkeit zu schenken, und wo die Potenziale für die Wirkenden? Wo findet man Erfahrungsberichte und Praxisbeispiele? Und wie verändern technische Entwicklungen, wie z. B. die KI, unser Lernen und Lehren? Eine Bestandsaufnahme und ein Erfahrungsbericht.

Meine Studierenden sind inzwischen zwei Generationen jünger als ich. Wir gehören gemeinsam zur Generation Corona. Jedes Jahr unterrichte ich eine neue Generation von Studierenden usw. Jede Generation ist anders und doch gibt es Gemeinsamkeiten und Verbindendes.

Doch: Was ist eine Generation eigentlich? Es geht also erst einmal um eine Begriffsdefinition. Wir können entweder von der biologischen Generation sprechen oder von gemeinsamen Ereignissen, die wir erlebt haben und mit denen wir einen Konsens verbinden, z.B. die wilden 60er oder die Generationen X, Y, Z, die zugleich bestimmte technologische Entwicklungen beschreiben. Unterschiede greifbar zu machen, kann Verständnis schaffen.

Generationen prägen auch das Setting. Wie ist der Ort beschaffen, an dem wir lernen und lehren? Unterstützt er uns? All dies ist noch völlig unberührt davon, welche Lern- und Lehrtypen wir sind. Und was ist mit dem Mindset und den inneren Räumen? Ein Schlagwort in der Management-Theorie sind derzeit die IDGs, die Inner Development Goals. Ich selbst gehöre einem Meetup an und bin oft überrascht, wie viel wir alle diesbezüglich aufzuholen haben, wenn es darum geht, uns selbst zu kennen und uns unseren (inneren) Raum zu geben.

Darum üben meine Student:innen in einem Praktikum, sich mehr mit sich selbst auseinanderzusetzen

und Dinge bewusst zu machen. Ihr Projekt wählen sie frei. So hatte ich in fünf Jahren fünf Generationen an Projekten, die geprägt waren von den Umständen: Vor Corona war noch alles im Lot und wurde eine Unterrichtsstunde im Kepler Salon neu gestaltet, dann folgte „Fridays for Future“ und nach zwei von Corona geprägten Jahren kam der dringende Wunsch, wieder in der Realwelt aktiv zu werden, sich an der Uni mehr zu engagieren, dem Herzen zu folgen und mehr Aufmerksamkeit der Mediengestaltung zu geben.

Notwendige Grenzen

Wie vermittele ich Wissen? Natürlich auch ganz klassisch. Dazu lade ich ein, immer wieder innezuhalten und zu reflektieren. Es ist entscheidend, die zukünftigen Pädagoginnen und Pädagogen erforschen zu lassen, welches Setting motiviert, welches angenehm ist, welches neu ist usw. Dazu gehört es auch, neue Orte zu besuchen.

Es gibt so viele Plätze, die sich genau mit diesem Thema auseinandersetzen:

- Das Valie Export Center erforscht das Wirken von Valie Export, und sie könnte nicht mehr als eine Figur für eine Generation stehen.
- Das Ars Electronica Center, das seit 1996 mit der digitalen Schule experimentiert und mit dem ersten „Classroom of the Future“ schon damals

Geschichte geschrieben hat.

- Der Kepler Salon bietet Wissensvermittlung mit Regeln, die auf einmal wieder Freiheit bieten.
- Im kommenden Semester kommt ein Pilotprojekt der Firma Netural gemeinsam mit dem Petrinum dazu. Dort entsteht gerade ein Manifest darüber, wie Schule mit KI umgehen möchte und kann.

Wir philosophieren und diskutieren aktuelle Entwicklungen und schaffen damit Platz, die Wissensvermittlung anders zu denken, anders zu strukturieren. Was mir persönlich sehr wichtig ist: Wir schaffen das in einem vorgegebenen Rahmen. Denn ja, die Lehre bräuchte viele Veränderungen, aber wir arbeiten mit und innerhalb dieser Grenzen und können dennoch sehr viel bewegen.

Ja, ich provoziere, und mein Unterrichtsstil ist für manche eine Herausforderung – weil er nicht strukturiert erscheint. Doch genau das Gegenteil ist der Fall: Er ist sehr strukturiert, sonst wäre dieser Freiraum nicht möglich, der notwendig ist, um mich auf die nächste Generation einlassen, ihr zuhören, sie inspirieren und neugierig machen zu können. Und um zu vermitteln, dass Lehre und Lernen viel Innovation und Experimente brauchen, sowie Lehrende, die sich auf die nächsten Generationen einlassen.

Was für Generationen zählt

Ziel ist es, in Resonanz mit der Umwelt zu gehen und Erfahrungswissen im aktiven Umgang zu gewinnen. Denn jedes Jahr gibt es andere Bedürfnisse und Erkenntnisse – trotz gleichem Inhalt. Und nein, ich muss nicht alles verstehen können, aber ich kann akzeptieren, dass etwas für bestimmte Generationen wichtig ist.

Die Studierenden wenden ihren bereits gelernten Werkzeugkoffer an, gestalten und machen etwas, das für sie Sinn macht: Damit kann Freude entstehen. Es ist ein Geschenk zu beobachten, wenn sie zu Gestalter:innen werden und diese Freude am Tun entdecken. Als Lehrende ist es unsere Aufgabe, diesen Prozess zu ermöglichen.



IRIS MAYR

Nach Kommunikations-, Handelswissenschafts- und Spanischstudium in Linz, Salzburg und Sevilla gestaltete Iris Mayr von 1996 bis 2007 die Ars Electronica mit und kuratierte u.a. „Media City Seoul“. Als Mesh Workerin verbindet sie heute Menschen, Themen und Orte, z.B. als Programmgestalterin des Kepler Salon, am Hauptplatz 23 und an der Kunstuni Linz im Lehramtsstudiengang Mediengestaltung.

INOVATO hat sich im Zuge eines längeren Prozesses neuformiert. Dazu steht das Team nun Rede und Antwort und gibt Einblicke in das Wie und Wozu.

Unternehmer:innen? Sind wir alle!

Wir verändern, um beständig zu bleiben. Und um unserer Kernbestimmung noch stärker gerecht zu werden: Unternehmen in ihrer erforderlichen Neuausrichtung so zu begleiten, dass sich Organisation, Teams und Menschen nachhaltig und zukunftsfähig entwickeln können. Voilà, hier ist sie, unsere weiterentwickelte INOVATO!

Was ist neu in der Organisation der INOVATO?

Nach beinahe 30 Jahren, in denen Franz Auinger die INOVATO GmbH als alleiniger Gesellschafter geführt hat – wenn auch immer stark partizipativ – haben wir sie nun auf breite Beine gestellt. Wir sind nun sieben Gesellschafter:innen, die alle gleiche Anteile und Stimmrechte haben und die INOVATO gemeinsam führen.

Wie führt und managt ihr euer Unternehmen gemeinsam?

Wir haben uns die Verantwortungsbereiche untereinander aufgeteilt, wobei jede:r zwei bis drei Rollen innehat. So ist zum Beispiel Eva Maurerbaur fürs Marketing zuständig, Michael Auinger für die Akademie. Andrea Auinger und Maria Ertl kümmern sich ums Finanzielle, Georg Sutter ist unser Strategie-„Wächter“. Franz Auinger ist für das Organisations-Team zuständig und Barbara Jany koordiniert unsere Publikationen. Die beiden übernehmen für die kommenden drei Jahre gemeinsam die Geschäftsführung – diese ist auf das rechtlich Notwendige reduziert.



Ihr orientiert euch am Verantwortungseigentum. Was ist das?

Das wichtigste Prinzip von Unternehmen im Verantwortungseigentum lautet: Das Unternehmen gehört sich selbst. Also jenen, die darin tätig sind, um den Zweck oder Purpose zu realisieren, und nicht jenen Geldgeber:innen, die in erster Linie an der Rendite ihres Vermögens interessiert sind. Es gibt Vetorechte, wenn Entscheidungen den Unternehmenszweck gefährden. Wir werden dafür einen Beirat einrichten, der uns kritisch auf die Finger schauen wird. In Nordeuropa werden schon viele Unternehmen im Verantwortungseigentum geführt, aber auch in Deutschland gibt es einige Beispiele, wie Bosch, Zeiss, Ecosia oder Weleda.

Und wie trifft ihr eure Entscheidungen?

Grundsätzlich gilt der Konsent. Es müssen also nicht alle dafür sein, es dürfen aber keine schwerwiegenden Einwände übergangen werden. Damit wollen wir verhindern, dass wir uns letztendlich immer mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner begnügen.

Wie seid ihr das angegangen?

Erste konkretere Überlegungen gab es bereits 2019. Wir haben dann einen Strategieprozess gestartet, aus dem sich dann auch die neue Struktur herauskristallisiert hat. Ausgehend von unserer gemeinsam reflektierten Mission und unseren Werten haben wir Purpose, Vision und Ziele erarbeitet. Und uns letztendlich auch mit den passenden Strukturen befasst.

Wie ist es euch auf eurem Weg ergangen?

Es gab Zeiten der Euphorie und Begeisterung – wenn wir neue Ideen aufgenommen und für uns adaptiert oder gute Lösungen für knifflige Fragen gefunden haben. Es gab aber auch durchaus herausfordernde Situationen: Wenn den einen alles zu langsam gegangen ist, während andere eine weitere Reflektionsschleife gewünscht haben. Und als alles manifester, aber noch nicht konkret vereinbart war, wie unsere Formen der Entscheidungsfindung, haben wir Fehler gemacht, die für Irritation und Gesprächsbedarf gesorgt haben. Die Veränderungen waren weitreichender, als wir anfangs gedacht haben. Es war auch nicht immer einfach, jene Mitarbeiter:innen gut zu informieren, die nicht unmittelbar in den Veränderungsprozess eingebunden waren. Hilfreich war unsere Zuversicht, am richtigen Weg zu sein. Und die Freude auf das Neue.



Fortsetzung „Unternehmer:innen sind wir alle“

Unsere Erfahrungen und Erkenntnisse

- Der Knackpunkt ist, die INOVATO vom gewachsenen und dem Gründer Franz Auinger stark geprägten und gepflegten Erfolgs- und Entscheidungsmodell in das neue, gemeinsam konstruierte und getragene Paradigma zu transformieren. So gelingt es, dass alle Gesellschafter:innen und Mitarbeiter:innen nachhaltig identifizierter Teil des neuen Systems werden.
- Wir alle, Gesellschafter:innen und Mitarbeiter:innen, gestalten gemeinsam die künftige und damit nachhaltige INOVATO. Damit sind wir alle auch Pionier:innen und Unternehmer:innen der neuen INOVATO, die über ihre Gründungsidee hinauswächst. Und damit vernetzen wir uns in einer neuen Qualität mit jenen Menschen und Institutionen, die mit ihren Beiträgen, Haltungen und Erwartungen Wegbegleiter:innen sein wollen und können.
- Wesentlich sind die gemeinsame, gut reflektierte Zuversicht und das Vertrauen ins Gelingen. Unsere Werte Wagemut, Verantwortung und Würde tragen den Prozess. Die neue Identität wächst in der erlebten gemeinsamen Umsetzung unseres Purpose, unserer Vision und Strategie.
- Rollen-Verantwortung ist kein bloßes theoretisches Konzept, sondern erweist ihre Wirkkraft im täglichen Tun.
- Dass wir auf diesem Weg wieder einmal eine tiefgehende Transformation selbst und gemeinsam hautnah miterlebt haben, kann uns nur reifer und authentischer machen.
- Die wirkliche Kraft entsteht dazwischen!



GEORG SUTTER erfährt regelmäßig im Alleinsein das Einswerden mit den eigenen Ressourcen. Das eröffnet zugleich neue Perspektiven und Wege.

Spielräume der Selbstbestimmung

Das jährliche Hüttenritual eröffnet immer wieder den Reichtum des All-Ein-Seins. Nicht Einsamkeit ist das vorherrschende Grundgefühl. Vielmehr sind es die im All-Ein-Sein sich eröffnenden gedanklichen und gefühlten Spielräume des Neuschaffens.

Niemanden sprechen, niemanden hören, niemanden sehen: Was dabei möglich wird, ist das zunehmend vorurteilsfreie Wahrnehmen und Beobachten meiner selbst, ohne Urteil und mit wachem Blick für das, was gerade da ist. Über die so erfassten „Fakten“ hinaus beginnt das Empfinden dessen, was sich hinter dem „Denker“ verbirgt.

Die ersten Begegnungen mit mir selbst verweisen zunächst auf innere Annahmen und Grundüberzeugungen, die im alltäglichen Wirken oft hinderlich oder sogar verhindernd sind. Es fällt nun leichter, mich diesen zu stellen, sie ebenfalls intensiv zu beobachten, geschehen und im zeitlosen Raum kommen und gehen zu lassen. Manches mag im bewussten Empfinden schmerzhaft sein; manches bleibt unverstanden, und manchmal gilt es, einfach nur das, was sich zeigt, im Sein zu lassen.

Wenn dann die ersten Stunden oder Tage des Loslassens von allem sonst Alltäglichen und wenn

die Stimmen der vermeintlichen Erwartungen meines sozialen Umfeldes langsam zur Ruhe kommen, zeigt sich zunächst in meinen Gefühlen der Reichtum dessen, was sonst keinen Platz hat, nun aber in der Abgeschlossenheit umso bestimmter seine Spielwiese sucht. Wie beim ersten Frühlingserwachen führt mich die Lebendigkeit meiner Gefühlswelt in eine frische Präsenz, in der die Sinnhaftigkeit des Funktionierens im Alltag wie karger Winter grundlos erscheint.

Was dann möglich wird, ist ein Abtauchen in die Tiefe meiner Intentionen und in die Quellen meiner Ermächtigung. Auf dem Grund zeigen sich Gedanken, die deutlich über das hinausweisen, was das routinisierte Denken abverlangt.

In diesem Zustand der Verbindung mit den eigenen Quellen formen sich neue Fragen, die auf das Eigentliche abzielen. Es entfalten sich aber auch Lösungen zu Fragen, mit denen ich schwanger

gegangen bin. Beides ist wie ein Spiel der Gedanken, ein Experimentieren und Verwerfen, ein Gewinnen und Verlieren von Gefühls- und Gedankensplittern. Die Tore zur Spielwiese sind offen.

Die (wieder) gefundene Beweglichkeit bereitet mir den Boden für Handlungsabsichten und Konkretisierungen des Neuen. Zunächst noch schemenhaft, dann aber immer konkreter entfalten sich Ansatzpunkte der Verankerung des Erahnten für die künftige Wirksamkeit.

Klar, die Einsichten aus dem Spielraum sind nicht die ganze Lebenswirklichkeit. Aber sie erweisen sich immer wieder als Anker und innere Ressource, wenn es wieder mal hektisch, unübersichtlich, überfordernd oder erschöpfend wird. Es ist die innere Überzeugung, auf dem richtigen Weg zu sein und als letzte Instanz über sich selbst zu bestimmen, die dem Wert der Erfahrungen aus dem Spielraum Wirksamkeit verleiht.



EVA MAURERBAUR und ELISABETH OBERREITER begeben sich in den Zwischenraum von Kunst und Unternehmen, um die große Kraft von Art:between zu erfahren.

Der Kunst ihren Raum!

Kunst steht für Kreativität, Ausdruck und ästhetische Werte. Die Welt der Unternehmen hingegen ist vielfach von Effizienz, Leistung und wirtschaftlichem Erfolg getrieben. Dieser Gegensatz kann eine transformative Kraft entfesseln.

Die Verbindung von Kunst und Unternehmen mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen. Der scheinbare Gegensatz jedoch steckt voller Potenziale. Art:between nutzt das „Dazwischen“ als Raum für Entwicklung und Transformation von Menschen, Teams und Organisationen. Mit einer Prise Mut wird Kunst zum kraftvollen Verbündeten für innovative Entwicklungen und Wachstum. Büros werden in Ateliers und Produktionsklänge in Jazzkompositionen verwandelt. Produktfunktionen werden zu Tanzperformances und Mitarbeiter:innen gestalten Art-Sounding-Boards. Herkömmliche Grenzen und traditionelle Denkmuster werden herausgefordert und kunstbasierte Resonanzräume – auch in der Natur – eröffnet. Es startet eine faszinierende Reise, bei der Kunst und Unternehmen sich begegnen und gemeinsam in eine neue Phase der Kreativität, des Wachstums und der Entwicklung eintreten.

Kurz gesagt: Kunst kann ein Hebel zu einer positiven Transformation sein. Ihre transformative Wirkung eröffnet neue Horizonte, ebnet den Weg für eine dynamische Entwicklung von Organisationen und Menschen. Kunst bringt ins Gespräch und schafft Beziehung – auch als Voraussetzung für kraftvolle Veränderung.

Die Komfortzone verlassen

Der Einbezug von Kunst in Unternehmen kann anfangs zu Irritationen und sogar Widerstand führen.



Wenn Mitarbeitende mit künstlerischen Ausdrucksformen in Berührung kommen, verlassen sie zunächst das Vertraute, ihre Komfortzone. Achtsam begleitet wächst die Bereitschaft des Einlassens und damit das Erproben eines neuen Terrains. Die Kraft der Kunst beginnt sich zu entfalten und wirkt befreiend. Denn in dem Moment, wo Menschen mit Kunst interagieren, verlieren Verantwortlichkeiten, Macht, Wissen und Status an Bedeutung. Die Kunst fungiert als wertvolle Sprache, die Mitarbeiter:innen und Führungspersonen in einen gemeinsamen Dialog bringt. Es entsteht eine tiefe Verbundenheit und Vertrautheit, die zur Ermöglicher:in und Wegbegleiter:in für Neues und Entwicklung wird.

Die Kunst ist auf dem Weg in das Neue keinesfalls lediglich Beiwerk oder Design. Sie dient als verbindendes Element und als kraftvolles Sprungbrett. Sie

stärkt den Menschen in seiner Präsenz, seinem Sein, seiner Kreativität und Gestaltungskraft. Die Sprache der Kunst erlaubt es, sich frei auszudrücken, sich neu zu erfinden, ohne Bewertung von richtig oder falsch, ohne Vergleichbarkeit. Mitarbeiter:innen werden inspiriert und ermutigt, ihre gewohnten Pfade zu hinterfragen, loszulassen und ihre Kreativität und Gestaltungskraft in vollem Maße zu spüren und entfalten. Kunstbasierte Resonanzräume bieten Impulse, ver-rückte Potenziale zu entdecken und organisationsbezogene Entwicklungsprozesse in ungewohnter Form zu begehen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Im Zuge einer mehrtägigen Führungskräfteentwicklung entstanden folgende Zeilen. Festgehalten in einem Kunsttagebuch, welches den Reflexionsprozess skizziert und auch in der späteren Betrachtung neue Impulse liefert.

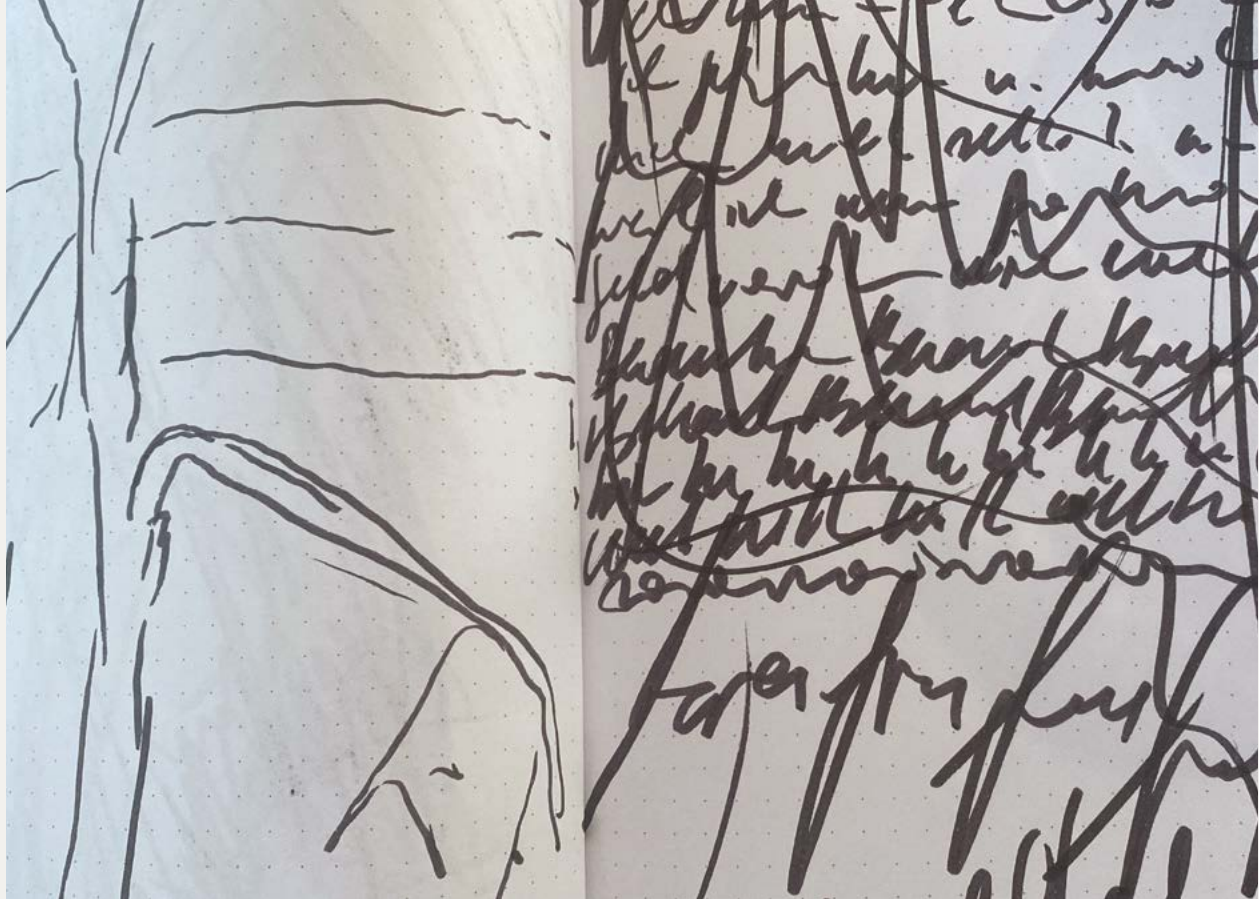


Tag 1:

„Ich lasse mir Zeit und fokussiere mich auf meine Wahrnehmung. Worin liegt der Sinn in meinem Tun? Wie fügt sich dieser Sinn in den Unternehmens-Sinn ein?“

Tag 2:

„Ich werde mutiger sein, meine Wahrnehmung schärfen, mich reflektieren und meine Emotionen authentisch einbringen. Ich möchte eine Führungskraft sein, die ihre Teammitglieder ermutigt, ihre einzigartigen Talente zu entfalten und gemeinsam als Team zu wachsen.“



Mögliche Art:between Resonanzräume

Kunstbasiertes Storytelling

Geschichten werden durch und mit Kunst erzählt. Mitarbeiter:innen, Führungskräfte und ganze Teams teilen Erfahrungen, Werte und Visionen auf inspirierende Art und Weise. Komplexe Emotionen und Gedanken werden besprechbar – Bilder sagen mehr als tausend Worte. Bilder prägen sich ein und hinterlassen Spuren, die nachwirken. Vertrauen wächst.

Art-Sounding-Boards

ermöglichen Mitarbeiter:innen und Führungskräften mit Vorgedachtem oder Bewährtem in Resonanz zu gehen. Kunst-Workshops schaffen dabei Presence (vgl. Theory U, Otto Scharmer) und Konzentration auf das Wesentliche. Es gibt keine Oberfläche, Tiefe entsteht. Rasch und unmittelbar.

Artists in Residence

Künstler:innen arbeiten in Unternehmen und reagieren auf Gegebenheiten, Kulturen, Menschen und Unternehmensvorgänge. Der damit verbundene interdisziplinäre und innovationsfördernde Austausch in Workshops verändert gewohnte Betrachtungsmuster und bietet Frischluft zum Denken.

Kunst und Natur – eine kraftvolle Verbindung

Führungskräfte oder ganze Teams verlassen den gewohnten Kontext und tauchen ein in die Ruhe der Natur. Eine intensive Konzentration der Wahrnehmung findet statt – am Berg, am Fluss, im Wald. Natur dient dabei als Wahrnehmungsraum und Kunst ist die Sprache, die Emotionen und Gedanken in Verbindung bringt und sichtbar macht. Durch achtsame Wahrnehmung, Offenheit, Einbeziehung von Emotionen, Loslassen von Vorannahmen schafft Presence Raum für persönliches Wachstum.



BARBARA JANY und **BERNHARD WINKLER** gönnen sich Zeit, um gemeinsam über das Nichtstun und die Langeweile zu philosophieren - und sind dabei ungeahnt produktiv.

Die Kunst des Müßiggangs

Er scheint aus der Zeit gefallen, der Müßiggang. Ist er das? Was kann er sein, in einer Zeit, die sich immer mehr zu dynamisieren scheint? Ein schriftlicher Gedankenaustausch, zeitgemäß per Mail geführt.

LIEBER BERNHARD,

in unserem Gespräch letztens war er plötzlich da, der Begriff des Müßiggangs. Wir haben dann versucht, ihm näherzukommen. Haben ihn in Bildung, Kunst und Kultur verortet. Und auch in vergangenen Zeiten. Haben ihm eine Ziel- und Zwecklosigkeit zugeschrieben. Und das alles im scheinbaren Widerspruch zum unternehmerischen Tun gesehen, das einen Zweck und zukunftsgerichtete Ziele verfolgt. Begriffe wie „sich fallen lassen“, „einfach nur sein“ sind gefallen. Und auch die Langeweile und die Faulheit. Wodurch schnell die Frage aufgetaucht ist: Darf das überhaupt sein, darf ich mir das gönnen? Du hast dann von einer Sehnsucht nach Langeweile gesprochen. Was erwartest, erwünschst, erhoffst du dir von ihr?

Liebe Grüße,
Barbara

LIEBE BARBARA,

ich merke zunehmend, dass ich ein Getriebener meiner Aufgaben und Aktivitäten bin, und das nicht nur im beruflichen Kontext. Ich habe einmal gelesen, wie wichtig es ist, auch einmal Langeweile zu haben, also einfach nichts zu tun. Ich habe das dann gleich beim Frisör (bewusst ohne Lesen oder Smartphone) ausprobiert, wo ich fast 2 Stunden warten musste – und es war sehr entschleunigend. :-) Wie geht es denn dir mit der Langeweile?

Liebe Grüße,
Bernhard

LIEBER BERNHARD,

was ist Langeweile? Viele Denker:innen haben sich darüber schon den Kopf zerbrochen, von Nietzsche über Schopenhauer bis zu Susan Sontag. Großteils beschreiben sie die Langeweile als ein unangenehmes Gefühl. Eine:r will was tun, kann aber aus irgendwelchen Gründen nicht.

Ich kann mich gar nicht erinnern, wann mir zuletzt so gewesen ist. Ich habe schon ab und an unverplante Zeit und diese ist mir sehr wertvoll: Ohne Ansprüche in den Tag leben, schauen, was kommt, und tun, was sich gerade gut und richtig anfühlt. Ruhe zu haben, da überhaupt hineinspüren zu können. Kann das Muße sein oder gar Müßiggang, was meinst du?

Liebe Grüße,
Barbara





LIEBE BARBARA,

das mit dem unangenehmen Gefühl kann ich nachvollziehen, wobei es wahrscheinlich auf die eigene innere Haltung ankommt, wie Langeweile empfunden wird. Muße und Müßiggang sind recht eng mit dem neudeutschen Begriff „Quality Time“ verwandt – und da kannst du deine wertvolle unverplante Zeit sicher darunter subsumieren. Weil wir bei Begriffen sind: Hast du schon einmal von „Bohème“ gehört bzw. was verbindest du mit diesem weiteren möglichen Synonym?

Liebe Grüße,
Bernhard

LIEBER BERNHARD,

bei der Bohème entsteht bei mir ein Bild, das ich mit vergangenen Zeiten verbinde: Künstler:innen und Intellektuelle, die sich in den Cafés und Salons von Wien, Prag und Paris treffen (verrauchte Räume, Stimmengewirr). Manche davon sind reiche Erb:innen, andere wiederum schlagen sich grade so durch und finden sich auch deshalb im Kaffeehaus ein, weil ihre Wohnräume viel zu kalt und klein sind, um darin arbeiten zu können. Auch die Gruppe um Andy Warhol kommt mir in den Sinn oder das Chelsea Hotel in Manhattan.

Ist das aber tatsächlich nur ein Begriff aus der Vergangenheit oder gibt es auch eine moderne Form der Bohémienne?

Liebe Grüße,
Barbara

LIEBE BARBARA,

heute bin ich mit meiner Frau Monika in Krems aufs Schiff gegangen und wir lassen uns durch den Tag und die Wachau treiben. Meine Frau meint, dass das Müßiggang sei und nicht Lange-weile. :-)

Ich mag es sehr, wenn wir uns alle paar Monate zu unserem Philosophikum im Café Traxlmayr treffen, vielleicht ist das eine Form dieser Bohémienne? Wenn ich (leider viel zu selten) mit Freund:innen durch ein Museum schlendere und diskutiere, dann verspüre ich auch einen Hauch davon. Ansonsten kann ich aufgrund meines Lebensstils und meiner Erfahrungen nicht sehr viel dazu beitragen.

Liebe Grüße,
Bernhard

LIEBER BERNHARD,

was du beschreibst, kommt meinem Bild des Müßigganges und dem modernen Bild der Bohème schon recht nahe. Für mich geht's darum, sich von den alltäglichen Aufgaben nicht so vereinnahmen zu lassen, dass kein Raum mehr ist für Muße oder Müßiggang. Denn ich denke, die ist schon auch wichtig, um sich als Mensch weiterzuentwickeln. Für mich steckt im Müßiggang die Muße und der Gang, die Bewegung. Es tut sich also was, in diesem Zustand.

Ich habe es selbst grad bei unserer Finnland-Reise erlebt: Da hatten wir Zeit und keinen Plan, nur ein paar Ideen. Wir haben viel Natur erlebt, aber auch viel Kunst, die in diesem Land sehr vielfältig und präsent ist.

Was mir das alles gebracht hat? Die Eindrücke wirken sehr nach. Ich bin wieder offener für andere Zugänge. Mein Kopf ist wieder frei für neue Gedanken und ich kann wieder neue Ideen einbringen.

Was ich dich aber fragen will: Wie gehts dir nun nach deiner Pause?

Liebe Grüße,
Barbara

LIEBE BARBARA,

ich habe eine dreiwöchige Auszeit genommen, was für viele Menschen ein echter Luxus ist, und war ein Faulenzer. Nachdem mein Motto ja eigentlich „work hard & play hard“ ist, war das genau das Richtige für mich: Lange Weile und faul zu lenzen, bewusst zu erleben und zu genießen. Dabei ist mir noch etwas aufgefallen: Ich habe dabei die Zeit nicht totgeschlagen, das wäre für mich aufgrund der Kostbarkeit der Zeit Vergeudung!

Müßiggang ist aber definitiv eine noch edlere und erstrebenswertere Form, Zeit positiv & gut zu nutzen. Mir geht es jedenfalls sehr gut!

Liebe Grüße
Dein (Brief-)Freund Bernhard

Über drei Monate lief der Gedankenaustausch per Mail. Die Antworten kamen mal rasch, mal erst nach ein paar Wochen. Ohne Druck, ganz danach, was passend war.

BERNHARD WINKLER ist geschäftsführender Gesellschafter von **TRESCON** und betreibt gemeinsam mit **INOVATO** das Tochterunternehmen **MOTIV**. Mit **Franz Auinger** und **Barbara Jany** trifft er sich alle paar Monate zum Gedankenaustausch im **Linzer Café Traxlmayr** („Philosophikum“).





EVA MAURERBAUR und ANDREA AUINGER haben draußen zahlreiche inspirierende Beispiele für die Stärkung von Sinn, Selbstwertgefühl und Wohlbefinden entdeckt.

Z'ruck zur Natur: Innehalten in fordernden Zeiten

In unserer immer komplexeren, dynamisch dahinrasenden Zeit sind wir Menschen persönlich und in unseren Organisationen auf der Suche nach Entschleunigung, Sinnhaftigkeit und Fokus auf das Wesentliche. Aber was ist wesentlich? Was entschleunigt, beruhigt, gibt Sinn? Und wie kommen wir dorthin? Kann die Natur uns Vorbild sein?

Die Natur ist ein Entwicklungsraum. Anpassung durch Veränderung, Selektion, Tarnung und Mimikry (Nachahmung) ermöglichen das Überleben unter schwierigsten Umweltbedingungen. Stabheuschrecken finden beispielsweise ständig neue Wege der Verwandlung: Sie können wie Äste aussehen, um sich vor Feinden zu schützen. Schmetterlinge erleben durch ihre Metamorphose von der Raupe zum Fluginsekt einen Perspektivenwechsel. Veränderung ist hier nutzenstiftend, keine Bedrohung, sondern sie sichert die Zukunftsfähigkeit.

- Was wäre eine mutige Veränderung in Ihrem Leben, Ihrer Organisation, damit Neues, Sinnstiftendes oder Sicherheit eintreten kann?

Kooperation statt Konkurrenz

Ökosysteme sind ein Musterbeispiel für exzellentes Networking zwischen Tieren und Pflanzen. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit gelingt kooperatives, sich gegenseitig stärkendes und nutzenbringendes Miteinander. Augebiete beispielsweise beeindruckt durch

ihre Artenvielfalt, unterschiedlichste Lebensräume und ökologische Prozesse. Sie bieten eine Kombination aus Lebensräumen mit vielfältigen Möglichkeiten für wiederum zahlreiche Arten. Oder betrachten wir nur einen einzigen Baum, der eine gigantische ökologische Nische für hunderte Tiere und Pflanzen bietet: Hier liegt das Augenmerk auf Kollaboration und Win-win, damit alle ihre Ziele erreichen können.

- Denken Sie kurz an Aspekte des Miteinanders in Ihrem Leben/Ihrer Organisation - an gemeinsame Projekte/Themen, die zurzeit bearbeitet werden. Wie fühlt sich das Miteinander an? Ist es stärkend oder hemmend, brauchen Sie vielleicht gar ein anderes Ökosystem? Wenn ja, was oder wer kommt Ihnen dabei in den Sinn? Wie ließe sich das verwirklichen?

Hierarchie als Vorteil?

DAS richtige Führungsverhalten gibt es in der Natur nicht: von klaren Hierarchien bis hin zur Selbstorga-

nisation lässt sich alles finden. Führung orientiert sich am Ausbalancieren von Kräften, sodass sich ein Gleichgewicht entwickeln kann, damit das Ökosystem Fortbestand hat und Diversität als Ressource erkannt wird. Dafür notwendig ist sowohl das Verständnis für Kooperation, Veränderung und Selbstorganisation, als auch für Empathie, Resilienzfaktoren und Flexibilität.

- Wenn Sie in einer Führungsrolle sind: wie beweglich erleben Sie sich? Welche Energien können Ihre Mitarbeiter:innen durch Sie als Motivator:in erleben? Wenn Sie an Ihre Führungskraft denken: Wie sehr kann sie/er Sie in Bewegung bringen, Kräfte und Ressourcen (in Ihnen und der Organisation) aktivieren?

Natur stärkt und fördert

Sich mit der Natur zu verbinden, bietet eine kraftvolle und berührende Gelegenheit, um die notwendige Resilienz für die Anforderungen des digitalen Zeitalters zu entwickeln. Durch das Einlassen auf Neues werden Grenzen durchbrochen, wodurch Selbst-

wirksamkeit erlebt, Resilienz gefördert und so das Selbstvertrauen und der Selbstwert gestärkt werden. Aus diesen Prinzipien können Organisationen Kraft für ihre Entwicklung schöpfen. Es darf Neues, Spannendes entstehen, was wiederum Vorteile für die Zukunft eines Unternehmens bietet. Nicht umsonst boomen unterschiedlichste Outdoor-Seminare, wie Wald- oder Eisbaden, Yoga, Meditation, Mindfulness und Co.

Durch bewusstes Wahrnehmen sind wir in der Lage, den gegenwärtigen Moment zu spüren, die Sinne zu schärfen, den Geist zu beruhigen und den Fokus zu stärken. Das wirkt sich positiv auf Stimmung, Puls und Blutdruck aus. Und wo gelingt das am besten? In der Natur!

- Was sind in Ihrer Firma der „Puls“, der „Blutdruck“, die Stimmungsbarometer? Wie gesund erleben Sie sich bzw. Ihre Mitarbeiter:innen? Was tun Sie bereits dafür? Und was möchten Sie noch angehen?



Übung zum Artikel „Z’ruck zur Natur“

Sich achtsam mit der Natur verbinden, ihre Ruhe, Geräusche, Gerüche und Buntheit wahrzunehmen, ist wahrscheinlich einer der wichtigsten Resilienzfaktoren überhaupt. Dazu passend eine Übung:

In der Sonne baden

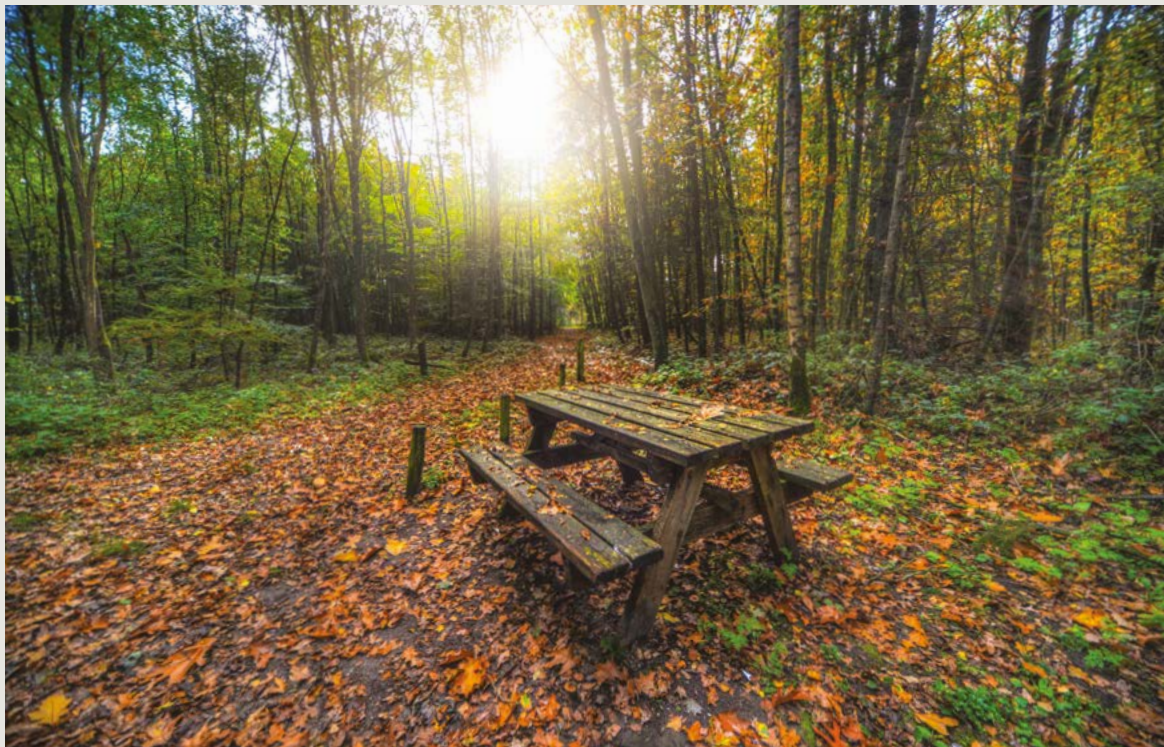
Setzen Sie sich auf eine Bank oder einen Holzstumpf und nehmen Sie zwei bis drei tiefe Atemzüge. Schließen Sie Ihre Augen und atmen Sie nun im ganz natürlichen, eigenen Rhythmus weiter. Genießen Sie die wärmenden Sonnenstrahlen. Lassen Sie nebenbei auch Raum für weitere Sinne: Was hören Sie? Was riechen Sie? Was fühlen Sie auf der Haut?

Ein paar Minuten reichen und Ihr Geist beruhigt sich, der Puls und die Herzfrequenz normalisieren sich. Herz und Hirn bilden wieder eine Einheit.

Probieren Sie dies zu unterschiedlichen Jahreszeiten. Gerne auch bei Regen oder Schneefall. Wie energetisierend, den Regen auf der Haut zu spüren und mit ihm die negativen Gedanken abrieseln zu lassen!

„Schau tief in die Natur,
dann wirst du alles
besser verstehen!“

— A. Einstein



Aus unserem Akademieangebot

Buchen Sie individuelle Inhouse Seminare für Ihr Unternehmen: [inovato.at/akademie](https://www.inovato.at/akademie)

Für gestaltungsfreudige Führungskräfte

Gemeinsam innovieren und verändern

Kreativität, Innovation und Veränderungsfreude im Team wecken.

- Konstruktive und offene Haltungen stärken
- Kreativität-fördernde Techniken erlernen
- Mitgestalter:innen gewinnen

Für mutige Nachwuchsführungskräfte

Leadership stärken in drei Elementen

Die positiven Effekte der Natur nutzen, um sich als Führungskraft zu definieren.

- Selbstbewusste Entscheidungen treffen
- Sinnvolle Ziele definieren
- Souveränität, Ruhe und Fokus bewahren

Für Menschen, die sich für Herausforderungen stärken wollen

Druck rausnehmen

Stolpersteine des Alltags aus dem Weg räumen und die eigenen Potenziale leben.

- Gelassener an unangenehme Situationen herangehen
- Mit Ängsten und Unsicherheiten umgehen
- Mehr Leichtigkeit erlangen

Buchtipps zum Themenschwerpunkt



AXEL HACKE

Über die Heiterkeit in schwierigen Zeiten und die Frage, wie wichtig uns der Ernst des Lebens sein sollte

In Zeiten von Krieg, Klimakrise und allgemeiner Unsicherheit leicht und unbeschwert sein: Darf man das? Dieser Frage geht Axel Hacke nach und macht sich in der Kultur- und Geistesgeschichte auf die Suche nach der Heiterkeit. Fündig wird er bei Robert Lembke, Freud und Schiller. Entstanden ist ein (Gedanken-)anregendes Plädoyer gegen das Verzagen.

Dumont Verlag, 2023, 224 Seiten



NORBERT TRAWÖGER

Spiel

Selbstvergessen ins Spiel zu versinken, ist nicht nur Kindern vorbehalten, meint Norbert Trawöger in seinem Essayband. Und findet es auch im Geigenspiel und beim Sensenmähen des Großvaters wieder. Leicht und spielerisch macht er Mut, sich Möglichkeitsräume zu verschaffen, Regeln zu brechen, im Spiel aufzugehen.

Kremayr & Scheriau, 2022, 128 Seiten



KLARA LINDBERG & MAGNUS FREDERIKSEN

Brain Food – A Daily Dose of Creativity

Wer Lust hat, seine Kreativität wieder zu wecken, wird hier bestimmt fündig. Alltags-tauglich und niederschwellig sorgen die vielen Übungen für neue Perspektiven: Mit jemandem sprechen, der halb oder doppelt so alt ist, wie man selbst, beispielsweise. Eine Woche lang jeden Tag etwas anderes frühstücken. Oder aber auch: Einen neuen Fluch erfinden.

Dokument Press, 2020, 180 Seiten

Die Kraft entsteht Dazwischen