

Durch künstlerisches Gestalten in der Natur zu sozialer Gestaltungskompetenz

Unterwegs zum erfolgreichen Team

Täglich können wir beobachten, wie dynamisch unsere Welt ist. Veränderungen im Persönlichen, in Staat und Wirtschaft: Heirat und Scheidung, Geburt und Tod, Karriere und Entlassung, Fusion und Liquidation, neue Gesetze und alte Bräuche. Der polare Lebensbogen überspannt alles. Alles ist im Fluss. Wir schreiten in unserer wissenschaftlich-technischen Problemlösungsfähigkeit unaufhaltsam voran. Doch wenn im Wirtschaftsalltag Projekte scheitern, dann liegt es meistens daran, dass es um die Problemlösungsfähigkeit und Innovation im Sozialen schlecht bestellt ist.

Flexibel, aber nicht verbogen

In seinem Buch *Das Zeitalter der Extreme* weist der britische Historiker *Hobsbawn* darauf hin, dass es weltweit in den vergangenen fünfzig Jahren mehr Veränderungen gegeben hat als in der gesamten Periode seit der Steinzeit. Heute sind unsere Rezepte, Konzepte, Strategien, kaum etabliert, schon überholt. Wir müssen unheimlich flexibel sein, ohne verbogen zu werden. Und es ist hilfreich, aufmerksam und situationsbezogen zu sein. Mal müssen wir agieren, ein andermal reagieren. Mal ist es ratsam zu warten, mal ist es besser zu handeln. Mal müssen wir reden und mal müssen wir schweigen. Vor allem sollten wir zuhören. Manchmal führt der Weg zum Ziel über einen Umweg. Und manchmal kommt der Langsame rechtzeitig und der Schnelle zu spät.

Gestalten statt Verwalten

Berufliches Handeln ist immer auch soziales Handeln. Handeln im Unternehmen ist handeln in einem sozialen System mit seinen offenen formellen und seinen verschlungenen informellen Pfaden. Es ist handeln in Beziehungen, genau so aber auch handeln im Dienst der Sache, der Aufgabe. Sachebene und Beziehungsebene durchdringen einander. Da haben wir keine Wahl. Hingegen haben wir die Wahl Beziehungen und Prozesse zu gestalten oder sie bloss abzuwickeln. Wir haben die Wahl in Routine zu erstarren oder die Herausforderung des Tages zu packen. Wir haben die Wahl zu gestalten oder zu verwalten; lebendig zu sein oder zu funktionieren.

Elemente sozialer Gestaltungskompetenz

Der Schlüssel zum erfolgreichen Gestalten in Projekten und Prozessen ist die *soziale* Gestaltungskompetenz. Das ist die Kompetenz, aufmerksam und sorgfältig, situativ und offen, neugierig, lebendig und selbstverantwortlich zu sein, prozess- und lösungsorientiert zu denken und fair zu handeln. Drei Elemente spielen dabei eine grosse Rolle: die Kommunikation, die Kreativität und die Zeit.

Kommunizieren ist mehr als reden

Der Kommunikationsforscher *Watzlawick* sagt, „*man kann nicht nicht kommunizieren*“.

Wir „reden“ mit unserem Schweigen, mit unserer Körperhaltung, unserer Mimik, unseren Gesten. Wir können gar nicht anders. Die Körpersprache ist die Sprache des Vorbewussten und Unbewussten. Wir können sie nur schlecht steuern. Gleichwohl sind wir wortzentriert.

Fühlend und sprechend führen wir unsere Kinder in die Welt ein. Muttermilch und Muttersprache. Am Anfang war das Wort. Aber das Wort ist missverständlich. Wörter stecken voller persönlicher Erfahrungen. Deshalb meinen wir ja häufig nicht dasselbe, wie unser Gegenüber, obwohl wir die gleichen Wörter verwenden. Wir können nur im ständigen Austausch, mit nachfragen, präzisieren und wiederholen Verständigung erzielen. Zusammenarbeit verlangt nach Feedback. Wir alle brauchen unmittelbares, ehrliches, respektvolles Feedback. Kommunikation ist vielschichtig, hat viel mit Wahrnehmung und sehr viel mit zuhören zu tun. Doch die Wahrnehmung hat ihre Tücken. Wir nehmen wahr, was wir wahrnehmen wollen. Wir erschaffen uns unsere eigene Wirklichkeit, sagen die Konstruktivisten. Wir sehen, was wir sehen können und sind vor Täuschung nicht gefeit. Wahrnehmen, zuhören, sprechen, interessiert sein, heisst in Beziehung sein. So gesehen ist Kommunikation vor allem Beziehung und steht im Zentrum jedes Gestaltungsprozesses. Wer Beziehungen und Prozesse erfolgreich gestalten will, muss nicht nur einfach, klar, beständig und offen kommunizieren, er muss auch schöpferisch sein.

Staunen, schöpferisch, spielerisch sein

Doch können wir überhaupt schöpferisch sein? Ist es nicht unser grosser Irrtum Schöpfer sein zu wollen? Es gibt Menschen, die in Kunst und Wissenschaft Grossartiges geleistet haben. Tatsache ist ebenso, dass unendlich viel Grossartiges – im Mikro- und Makrokosmos - einfach vorhanden ist. So gesehen, können wir Menschen vielleicht gar nicht schöpferisch sein, im Sinne des Erschaffens. Vielleicht können wir lediglich finden, was ohne unser Zutun vorhanden ist, nämlich dann, wenn wir mit dem Urgrund, mit dem Göttlichen verbunden sind, wenn wir mit der Weisheit und der Fülle des Lebens in Kontakt stehen. Kreativ sein würde dann heissen, dass wir in uns Bedingungen schaffen können, die es uns ermöglichen, das was ist zu erkennen, hervorzubringen, damit zu arbeiten und es zu verwandeln. Zu diesen Bedingungen gehört gewiss die Intuition, die Eingebung, gefühltes Wissen, das ahnende Erfassen jenseits unseres Denkens. Und es gilt *mit Aristoteles: Der Anfang aller Erkenntnis ist das Staunen*. In sozialen Beziehungen kreativ und gestaltend zu sein, bedeutet vor allem offen sein, sich nicht vom ständig wissenden, wertenden und ordnenden Geist in die Sackgasse führen zu lassen. Es bedeutet, immer wieder Distanz zu nehmen, den Blickwinkel zu verändern, zu korrigieren, Neues auszuprobieren. Es bedeutet im Konflikt, Positionen aufgeben zu können, nach den Anliegen und Bedürfnissen zu fragen, das Trennende zu respektieren und trotzdem das Verbindende zu suchen. Da sich unser Handeln, unser ganzes Sein in der Zeit abspielt, ist die Zeit das dritte entscheidende Element jedes sozialen Gestaltungsprozesses.

Chronos und Kairos

Alles muss schnell und effizient sein, wir dürfen keine Zeit verlieren, als ob wir Zeit haben könnten und als ob wir sie sogar im Griff haben könnten. *Die Zeit ist da und sie vergeht auch nicht*, sagt der Zeitphilosoph Karlheinz Geissler, *sondern wir vergehen in der Zeit*.

Das bedeutet, dass wir die Zeit sorgfältig und in ihren verschiedenen Aspekten beachten müssen. Welche Zeitdauer (chronos) ist nötig. Was können wir in welcher Zeit tun? Wann ist Geschwindigkeit richtig und wann ist es besser langsam zu sein? Eine indianische Weisheit besagt, *dass wir langsam gehen sollen, wenn wir es eilig haben*. Warten können. Ein Gespür für den richtigen Zeitpunkt (kairos) entwickeln. Ganz real und ganz konkret. Melde ich mich *jetzt* zu Wort oder ist es gescheiter zu warten? Erkenne ich, wo der Kunde *jetzt* steht, ob er

bereit ist für den Vertragsabschluss? Erkenne ich, ob der Kollege *jetzt* ansprechbar ist für meine Anliegen? Gönnen wir uns eine Pause oder ignorieren wir die Zeichen von Unkonzentriertheit und Müdigkeit? Gönnen wir uns eine Mittagspause oder ziehen wir die Sache durch?

Denken wir an die Musik. Auch dort sind die Pausen wichtig. Pausen schaffen Struktur und Ordnung. Überall kann uns die Zeit in die Quere kommen. Achten wir nicht auf die Besonderheiten des Augenblicks, die Tageszeit, die innere Uhr und die äussere Uhr, das Tempo des Prozesses, den richtigen Zeitpunkt, dann heisst es vielleicht: Zurück auf Feld eins. Das Projekt ist gescheitert. Schlimmer noch: Das Leben ist gescheitert. „*Der Herzinfarkt ist in Wahrheit ein Zeitinfarkt. Der Körper macht den Stress nicht mehr mit*“, sagt Zeitphilosoph Geissler.

Künstlerisches Gestalten als Übungsfeld sozialer Gestaltungskompetenz

In meinem Indoor-Outdoor-Seminar geht es darum, erfahrungs- und erlebnisorientiert zu lernen. Aufgabe ist es im Team, in der Natur gemeinsam ein künstlerisches Werk zu gestalten, etwas Schönes, etwas Besonderes. Dieses Besondere soll neuartig, originell sein. Wäre es ein technisches Werk, so müsste es patentfähig sein. Es müsste eine gewisse Erfindungshöhe aufweisen, einen hohen Grad der Neuheit. Die Aufgabe ist es, ein natürliches Werk ohne Werkzeug und ohne Hilfsmittel zu gestalten, nur mit den Händen und mit dem was in der Natur vorhanden ist. Dabei wird die alte Volksweisheit erfahrbar, dass Not erfinderisch macht. Es gibt immer eine Lösung. Die offene Aufgabenstellung provoziert eine Vorgehensweise, bei welcher Intuition und zweckrationales Handeln fließend wechseln.

Massgebende Kompetenzen im künstlerischen Gestaltungsprozess

Bei diesem künstlerischen Gestalten spielen die eingangs erwähnten Elemente eine wichtige Rolle: das Kommunizieren, die Kreativität, das Spielerische, ganz im Sinne von *Mahatma Gandhi*, wenn er sagt: „Von der Quelle der Erkenntnis trinken wir, wenn wir

spielen.“ Im Wald sind wir ausgesetzt, der Jahreszeit, der Tageszeit und der Tatsache, dass das was wir tun keinen Bestand hat. Es zerfällt. Was zählt ist der Prozess, das, was wir dabei erleben und lernen. Wir können Erfahrungen machen. Es geht darum über Holz und Stein, Moos und Flechten, Ästhetik und das zweckmässige Vorgehen zu diskutieren. Und dann werden die massgebenden Kompetenzen im künstlerischen Gestaltungsprozess geübt: Wahrnehmungs-

fähigkeit, Übersicht, Konzentration, Selbstdisziplin, Wechsel von Tun und Betrachten, Improvisationsfähigkeit, Dialogfähigkeit, Entscheidungskraft, geistige Beweglichkeit, Ausdauer.

In fünf Schritten zum Ziel

Der künstlerische Gestaltungsprozess in der Natur verläuft in fünf Phasen. Als erstes geht es darum den geeigneten Platz zu finden. Dann den Prozess in Gang zu setzen. Das braucht Dialog, Auseinandersetzung, Phantasie, Mut, Positionierung, Klarheit, Experimentier-

freude. Im dritten Schritt nimmt das Werk Gestalt an. Selbstdynamik und Gruppendynamik. Unterwegs sein. Neue Zusammenhänge herstellen. Den Weg suchen. Im vierten Schritt gelangen wir ins Zentrum des gestalterischen Prozesses. Hier geht es um intensives und konzentriertes Gestalten. Ausarbeiten, weiter entwickeln, korrigieren, modifizieren, in Dialog treten mit dem Material, der Umgebung, mit den Kolleginnen und Kollegen. Feedback geben.

Zustimmung einholen. Spielerisch sein. Situations- und gegenstandsbezogenes Handeln. Wegtreten, aus der Distanz betrachten. Hintreten, umgestalten. Aktion und Reflexion. Offenheit. Intuition. Ausdauer. Genauigkeit. Das Auge für Details schärfen. Materialgefühl entwickeln. Muster erkennen. Sich von Vorstellungen lösen. Übersicht behalten. Dran bleiben. Schliesslich geht es darum zu vollenden und zu beenden. Aufhören. Schluss. Wann ist das Werk vollendet? Vollkommenheit und Improvisation. Zufriedenheit. Unbehagen. Was ist Schönheit? Ganzheit. Aufhören. Let it be. Das Werk zerfällt. Das Teamerlebnis und die Prozess Erfahrung bleiben. Wir sind Gestalt und haben gestaltet. Im Gestalten, mit unseren Händen, be-greifen wir die Welt.

Reflexion, Austausch, Integration

Dieser künstlerische Gestaltungsprozess bildet soziale Prozesse ab, wie sie bei allen Projekten eine Rolle spielen. Die Natur als besonderer Seminarraum eröffnet die Möglichkeit, einander neu und anders zu begegnen. Neue Ressourcen werden sichtbar und Defizite evident. Indoor folgt die Reflexion, der Austausch und die Integration. Das Seminar eignet sich für verschiedenste Teams bei unterschiedlichsten Konstellationen und Aufgabenstellungen. Ganz besonders eignet es sich aber als „Kick-off“ für neu gebildete Teams, welche über eine längere Zeit erfolgreich zusammen arbeiten sollen. Das positive und kraftvolle Starterlebnis wird damit zum ersten Baustein auf dem Weg zum gemeinsamen Erfolg!