

In: *CSR und nachhaltige Innovation – Perspektivenvielfalt und Variationen in der Anwendung*, Hrsg. Gesa Gordon und Astrid Nelke, Heidelberg: Springer Gabler, 2017, S. 327-338.

Die Lebendigkeitswerkstatt – ein Instrument, um von der Zukunft her zu gestalten

Dr. Hildegard Kurt

Das Lebende lebendiger werden lassen! Dies ist die Maxime der Nachhaltigkeit, der unsere Bemühungen auf individueller wie politischer Ebene folgen sollten.

Hans-Peter Dürr, Quantenphysiker und Träger des Alternativen Nobelpreises (Dürr 2011, S. 51)

Zusammenfassung

Die Lebendigkeitswerkstatt ist ein Praxisformat, das Nachhaltigkeit, Verantwortung und Innovation miteinander verbindet. Sie unterstützt dabei, unternehmerische und organisationale Lebendigkeit zu entfalten, um ko-kreativ von der Zukunft her neue Handlungskompetenzen zu generieren und so aus Pfadabhängigkeiten heraus zu finden. Zentral hierbei ist die Frage: Wie kann das wirklich Neue in die Welt – jenseits nur neuer Spielarten des Kapitalismus oder neuer technischer Vereinnahmungen. Der Text schildert kreative Strategien aus der Lebendigkeitswerkstatt – das Ent-automatisieren, den Prozess »Vom Es zum Du« oder das »betrachtende Sprechen« – so, dass diese Praktiken sich in das jeweilige Arbeitsfeld der Leserinnen und Leser integrieren lassen. Der erkenntnistheoretische Ansatz, aus dem die Methodik der Lebendigkeitswerkstatt hervorgeht, wird als »prädisziplinär« beschrieben. Während Inter- und Transdisziplinarität inzwischen im Horizont von Nachhaltigkeit verortet sind, beinhaltet die erst seit jüngst erforschte »Prädisziplinarität« insofern eine Vertiefung, als sie an den jedem Was – jedem Thema, jedem Inhalt – voran gehenden Fragen des Wie ansetzt. Prädisziplinäres Arbeiten führt in das Quellgebiet von Lebendigkeit, um von dort aus Zukunftsfähigkeit zu erschließen.

1. Einleitung

Im Ringen um mehr Nachhaltigkeit verkennen wir – ob Organisationen, Unternehmen, Institutionen oder Akteure aus der Zivilgesellschaft – oft, wie sehr unsere Wahrnehmung von einem technischen, toten Bild der Wirklichkeit dominiert wird, das die Wissenschaft lange gezeichnet hat. Unsere Fähigkeit zu erfassen, was uns und die Welt lebendiger macht und damit immer auch nachhaltig und schön, bleibt bei Entscheidungen meist außen vor. So treten wir vielerorts auf der Stelle (Weber, Kurt 2015).

Vor diesem Hintergrund entstand 2015 das Praxisformat »Lebendigkeitswerkstatt« als Teil des vom »und.Institut für Kunst, Kultur und Zukunftsfähigkeit e.V.« (und.Institut) aufgelegten mehrjährigen Programms »Erkundungsreisen in Kulturen der Lebendigkeit«. Basierend auf einem erweiterten Verständnis von Kunst, wofür einst Joseph Beuys die Formel »jeder Mensch ein Künstler« prägte, wird diese Werkstatt mit Partnern aus unterschiedlichen Feldern – Wirtschaft, Bildung, Zivilgesellschaft, Bankwesen etc. durchgeführt. Ziel ist, die jeweils spezifische unternehmerische oder organisationale Lebendigkeit zu entfalten, indem jede und jeder Einzelne jenseits von Wertung und Angst zu einem schöpferischen Wir beiträgt, das von der Zukunft her neue Handlungskompetenzen generiert und so aus Pfadabhängigkeiten heraus führt.

Der nachfolgende Beitrag beschreibt zentrale Ideen, Prinzipien und Strategien der Lebendigkeitswerkstatt als ein Instrument, das Nachhaltigkeit, Verantwortung und Innovation miteinander verbindet. Während beim Lesen eine Vorstellung vom Charakter und Ablauf dieses Praxisformats entsteht, lädt das Geschilderte zugleich dazu ein, den dargestellten Ideen und kreativen Strategien entlang der je eigenen Fragen weiter auf den Grund zu gehen, um Relevantes davon in die eigene Arbeitspraxis aufzunehmen.

2 Nachhaltigkeit versus Zukunftsfähigkeit

In den ersten Jahren nach dem »Erdgipfel« der Vereinten Nationen 1992 in Rio de Janeiro, der das Leitbild »sustainability« von der Bühne der internationalen Politik aus lanciert hatte, schien sich im Deutschen als Übersetzung des englischen Begriffs eher »Zukunftsfähigkeit« als »Nachhaltigkeit« zu etablieren. Das zeigt exemplarisch die 1997 erschienene Studie »Zukunftsfähiges Deutschland«, die, vom Bund für Umwelt und Naturschutz und Misereor beim Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie in Auftrag gegeben, zu einem Meilenstein der gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung mit dem neuen Leitbild wurde (BUND, Misereor 1997). Ohne Zweifel gibt es gute Gründe dafür, »Nachhaltigkeit« zu bevorzugen, zumal dieser Begriff, wie das überaus lesenswerte Buch »Die Entdeckung der Nachhaltigkeit« von Ulrich Grober (2010) darlegt, aufs engste mit der Geistes- und Kulturgeschichte des deutschsprachigen Raumes verwoben ist. Ein starkes Argument für »Zukunftsfähigkeit« hingegen dürfte sein, dass dieser Begriff in sich bereits den

gesellschaftlichen Umbau hin zu »enkeltauglichen« Lebens- und Wirtschaftsformen als einen auf Kreativität und Innovation gründenden Prozess evoziert.

Deshalb steht am Beginn von Lebendigkeitswerkstätten eine kleine Reflexion zu der Frage: Wie kann das Neue in die Welt? Oder anders formuliert: Was hat es mit der so bemerkenswerten mentalen Ressource »Zukunftsfähigkeit« auf sich – als individuelle wie auch organisationale Fähigkeit, aus Pfadabhängigkeiten und Systemlogiken auszusteigen?

Von da aus beinhaltet eine Lebendigkeitswerkstatt drei Phasen. Phase I ist »ent-automatisieren«, Phase II »impulsieren« und Phase III »integrieren« – Letzteres als Strategie, um in der Werkstatt generiertes Neues in einen »modus operandi« zu bringen.

Idealerweise umfasst die Werkstatt einen vollen und zwei halbe Tage mit Phase II als Fokus am gesamten mittleren Tag. So sind auch die nachfolgenden Ausführungen gegliedert. Und wie die Werkstatt beginnen diese nun mit der besagten einführenden Reflexion.

3 Wie kann das Neue in die Welt?

Als Menschen haben wird die erstaunliche Fähigkeit, Phänomene nicht nur auf der Grundlage bisheriger Erfahrungen und von bislang Gewesenem wahrzunehmen, sondern auch in ihren Potenzialen – in dem, was sie noch nicht sind. Wir können auf die Zukunft hin denken, oder, bedeutsamer noch, von der Zukunft her. Und in der Art, wie wir das, was noch nicht Wirklichkeit ist, wahrnehmen, für wahr nehmen oder auch nicht, formen wir es mit. Zukunftsfähig sein heißt daher, Orientierung nicht allein aus dem zu beziehen, was faktisch vorliegt, sondern empfänglich zu sein für die Werdekräfte der Welt, die solche Bewusstheit brauchen.

Ein Sinnbild hierfür hat einer der international renommiertesten deutschen Künstler der Nachkriegszeit, zugleich Pionier der Umweltbewegung und Mitbegründer der Partei Die Grünen geschaffen: Joseph Beuys. Als Teil seiner Installation »Hirschdenkmäler« legte Beuys in den frühen 80er Jahren ein Manifest vor, das eine »neue Muse« ankündigte (Kurt 2010, S.63). Jetzt sei die Lage der Welt so kritisch geworden, dass eine Inspirationskraft auftrete, die sich nicht mehr mit den Traditionsbereichen der Kunst befasse. Vielmehr stehe sie für ein neues Verständnis von Kunst, das jeden einzelnen Mensch als fähig und berufen erachtet, gestaltend mitzuwirken am großen Wandel hin zu einer Welt, die überhaupt erst human wäre – human im Sinne von menschenwürdig und wünschenswert.

Mithin lädt diese »neue Muse« vor dem Hintergrund einer profitorientierten, nicht nachhaltigen, auf materielles Wachstum gepolten Wirtschaftsordnung in den so aufregenden Prozess ein, aus dem industriemodernen Bann des Verdinglichens, Verzweckens und Vernutzens der Welt herauszutreten. Sie lädt dazu ein, das eigene In-der-Welt-Sein zu ent-automatisieren. Sie lädt in Gestaltungsräume jenseits von Pfadabhängigkeiten, von so genannten Sachzwängen und Systemlogiken ein.

Und während die traditionellen Musen in der griechischen Antike als Töchter von Zeus und von Mnemosyne, Göttin der Erinnerung, eher in der Vergangenheit wurzeln, verkörpert die neue Muse eine Kraft, die weniger von der Vergangenheit als vielmehr von der Zukunft her einwirkt. Mit ihr neigt sich einem gleichsam von vorne etwas wie zum Musenkuss zu: Ein Bild, eine Ahnung, Einsicht oder Idee, die sich einstellen kann, wenn wir innehalten, gewärtig werden, aufmerken, ein Spüren erlauben. Wenn wir uns, sei es nur kurz, aus dem Trott mentaler Gewohnheiten herausheben, das Wahrnehmen verlebendigen, es entautomatisieren. Mit einer solcherart offenen, empfangenden Geisteshaltung, die sich vom Drang, alles zu kontrollieren und zu managen befreit, kann wesentlich Neues in die Welt; werden Innovationen möglich, die keine Extrapolationen von Gewesenem mehr sind.

Unternehmerische und organisationale Systeme unterstützen das Herausbilden dieser Geisteshaltung eher wenig (Laloux 2015). In der Regel herrscht aus vielerlei scheinbar unausweichlichen Notwendigkeiten heraus eine auf Funktionalität und Effizienz gepolte Denkweise vor. Zu deren ungewollten, oft kaum bewussten, doch folgenschweren Begleiterscheinungen zählt, dass sie im Horizont des so oder ähnlich Gewussten verbleibt, Gewesenes in neuem Gewand reproduziert. So kann eine Organisation an der Oberfläche innovativ sein, während sie in einer sich aus Vergangenen speisenden, logisch-kausal untermauerten und damit scheinbar unentrinnbaren Linearität gefangen bleibt – in Pfadabhängigkeiten und Systemlogiken.

Wohlgemerkt ist rationales Denken ein unverzichtbarer Bestandteil guter Unternehmensführung. Um aber die eigene Zukunftsfähigkeit zu erschließen, braucht eine Organisation Räume, die dazu einladen, das Denken aus den Verengungen auf bloße Ratio zu befreien; Räume, in denen es möglich wird, sich gemeinsam immer neu mit den Quellen dessen zu verbinden, was die Welt lebendig hält. Die Lebendigkeitswerkstatt schafft einen solchen Raum. Das Portal hinein sind Prozesse, die darauf zielen, das Wahrnehmen und Denken zu entautomatisieren (Sacks, Kurt 2013).

4 Phase I: Ent-automatisieren

Das, was die Welt lebendig hält, ist in jedem Moment da. Nur wir sind meist nicht da, sondern mit scheinbar Wichtigerem beschäftigt. Unser Aufmerken, unsere innere Präsenz fehlt. Dabei ist seit der Quantenphysik bekannt: Wie die Welt sich zeigt hängt davon ab, auf welche Weise wir ihr begegnen. Indem ich etwas, das sich mir darbietet, mit einem verdinglichenden Blick betrachte, mache ich es zum Ding. Und so ist jedes Was – jedes Thema, jeder Inhalt – von der Beschaffenheit des jeweils zugrunde liegenden Sehens, Hörens, Spürens, Denkens, Kommunizierens geprägt. Mit Prozessen wie »Vom Es zum Du« widmet die Lebendigkeitswerkstatt sich mithilfe kreativer Strategien den allen Inhalten vorgelagerten Fragen des Wie. Man kann dies einen »prädisziplinären« Ansatz nennen.

Während im Horizont von Nachhaltigkeit seit inzwischen geraumer Zeit Inter- und Transdisziplinarität diskutiert werden, beinhaltet die erst seit jüngst erforschte Prädisziplinarität insofern eine Vertiefung, als dieser Ansatz Erkenntnis- und Gestaltungsprozesse von dem jedes Was formenden Wie aus angeht (Kurt 2015a, 2015b, 2016). Prädisziplinäres Arbeiten führt in das – nur zu oft überbaute oder verschüttete – Quellgebiet von Lebendigkeit, um von dort aus Zukunftsfähigkeit zu erschließen.



Abb.: Das Sehen ent-automatisieren: der Prozess »Vom Es zum Du«. Foto: Rebecca Gasson.

Der Prozess »Vom Es zum Du« handelt davon, das Sehen zu ent-automatisieren. Partner hierbei sind überreife, verschrumpelte Äpfel. In der westlichen Welt ist der Apfel, siehe das Geschehen im Paradies, so etwas wie die Frucht der Früchte. Er hat die Form, die das Wasser am liebsten bildet und die auch die Erde hat: die Form der Kugel. Wenn Äpfel im Spätsommer reif sind, findet sich die Energie der Sonne in ihnen verdichtet. Auch werfen alte, lange gelagerte Äpfel ein erhellendes Licht auf die Industriemoderne. Von Discountern angebotene Äpfel sind derart mit Konservierungsstoffen behandelt, dass sie nicht mehr verschrumpeln, sprich reifen können. Sie halten sich so lange unverändert in scheinbarer Frische, bis sie schließlich zu matschiger Fäulnis in sich zusammensinken. Wie augenfällig darin das Wesen des die Wirtschaft antreibenden Wachstumsdogmas wird! Zeigt doch der Apfel: Immer nur wachsen heißt niemals reif werden. Denn Reifen setzt ein Enden von Wachstum voraus und braucht Prozesse des Abbaus und Zerfalls. Immer wachsen wollen heißt immer unreif bleiben wollen. Was aber unreif bleibt, kann keine Frucht bringen. Und was keine Frucht bringt, schneidet sich von der eigenen Zukunft ab.

Bei allem Bedeutungsreichtum des Apfels könnte »Vom Es zum Du« im Prinzip mit jedem naturhaften, nicht vom Menschen gemachten Ding stattfinden. Hier sieht der Prozess so aus:

Die Mitwirkenden der Werkstatt wählen je einen Apfel von einem Tablett aus. Und nun erfolgt die Einladung, sich dem Phänomen vor einem mit einer ungewohnten Frage zu widmen, nämlich: »Was erfahre ich von dir?« Diese Frage ist ungewohnt. Sie zielt nicht auf das, was ich über Äpfel oder das Verrotten von Früchten weiß, nicht darauf, den Apfel mental in seine Bestandteile zu zerlegen, ihn zu analysieren. Vielmehr lädt sie in eine Zwiesprache mit diesem Etwas in meiner Hand ein. Eine solche Zwiesprache beginnt, sobald ich ein Aufmerken in meinen Blick lege; das Schauen insofern aktiviere, als es bereit dafür wird, etwas wahrzunehmen, das sich vielleicht – jenseits von Erwartbarem – zeigen möchte. Es gibt bei diesem Prozess kein Richtig und kein Falsch. Auch muss hier nichts geleistet werden. Worauf es ankommt ist, bewusst, willentlich ein wenig mit einer offenen, verlebendigen Geisteshaltung zu experimentieren, sich in sie hinein zu tasten.

Erstaunlicherweise gelingt das in der Regel besser als erwartet. In den ersten Minuten dieser ungewohnten Praxis gilt es meist, ein paar innere Hürden zu überwinden. Dann aber fängt der Apfel vor dem ruhig betrachtenden Auge an sich zu verwandeln. Er wird lebendig. Er beginnt, etwas zum Ausdruck zu bringen. Und damit entsteht wie aus dem Nichts heraus eine Beziehung zu ihm. Ein Begegnen setzt ein, das wie aus der Zeit gehoben wirkt. Das aus der Zeit hebt. In der Sprache des Philosophen Martin Buber vollzieht sich diese Begegnung nicht in der »Eswelt«, sondern der »Duwelt«. Indem ich mein Sehen ent-automatisiere, indem ich aufmerke, präsent werde, kann etwas, das eben noch Gegenstand war, sich in ein Gegenüber verwandeln: in ein Gegenwärtiges, ein Wartendes, ein Du (Sacks, Kurt 2013, S. 143-153).

»Vom Es zum Du« macht erfahrbar, wie frappierend wenig – wenig Zeit und keinerlei materiellen Aufwand – es braucht, um aus dem gewohnten, verdinglichenden Sehen heraus zu treten. Um kraft eines verlebendigten Wahrnehmens die Dinge zu verlebendigen; um der Welt, sei es zunächst im ganz Kleinen, zu erlauben, sich in ihrer Lebendigkeit zu zeigen. Wie staunenswert das ist.

5 Phase II: Impulsieren

Im Anschluss daran beginnt mit dem Prozess »Einen Impuls setzen. Ein Impuls sein« der zentrale Teil der Lebendigkeitswerkstatt. Hierbei steht jeder und jedem Mitwirkenden ein Zeitraum von einer halben Stunde zur Verfügung, um mit Blick auf das jeweilige Arbeitsfeld etwas mitzuteilen, was in einem selbst lebendig ist und Resonanz darauf zu erhalten. Dieses Etwas kann der Ansatz zu einem Vorhaben oder einer Initiative, ein inneres Bild, ein Ahnen oder eine Idee sein, womit man/frau unterwegs ist – vielleicht seit Jahrzehnten, vielleicht in jüngster Zeit; vielleicht ohne sich dem bislang wirklich zugewandt zu haben. Jede und jeder hat nun Gelegenheit, das mit den übrigen Mitwirkenden der Werkstatt zu teilen.

Im deutschen »mitteilen« steckt ja bemerkenswerterweise das Wort »teilen«. Ich teile also etwas, das in mir lebendig ist, mit anderen. Ich versuche so zu sprechen, dass die

Zuhörenden an der Lebendigkeit dessen teilhaben können. Und die Zuhörenden schenken Aufmerksamkeit. Sie tun dies, indem sie »aktiv zuhören« (Sacks, Kurt 2013) und damit in sich eine Fähigkeit aktivieren, deren transformative Kraft auch in Ansätzen wie der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg (2010) oder in der Presencing-Methodik (Scharmer 2009) zum Einsatz gelangt. Beim aktiven Zuhören versuche ich zuzuhören, ohne dem reflexhaften Urteilen und Etikettieren nachzugeben und ohne auf das geringste Stichwort hin »in den eigenen Film zu kippen«. Ich versuche, in ein Mitgeteiltes hinein zu hören, um darin vielleicht etwas sehen, hören, verstehen zu können, das im gewohnten, flacheren Zuhören nicht wahrnehmbar wäre. Ein solches gemeinschaftliches Schenken von Aufmerksamkeit kann Räume für bis dato nicht Erkanntes, nicht Gesagtes, nicht Gewagtes öffnen. Es ist eine kraftvolle, kaum erst erschlossene Ressource für gesellschaftlichen Wandel.

Wenn die mitteilende Person geendet hat, gibt es in der Werkstatt ein paar Minuten »aktive Stille« (Sacks, Kurt 2013), um dem Nachklang des Gehörten zu lauschen und es in einem selbst zu bewegen. Dann beginnt ein Resonanzprozess, der bewusst auf das übliche Diskutieren und Debattieren verzichtet. Das fühlt sich zunächst ungewohnt an, führt aber auch unversehens den kaum je reflektierten Charakter einer Kommunikationsart vor Augen, die in der Unternehmenswelt, aber auch in der akademischen Welt wie generell in öffentlichen Belangen so selbstverständlich praktiziert wird, als gäbe es keine Alternative dazu: Im Wortstamm mit »Perkussion«, Schlagzeug und »Konkussion«, Gehirnerschütterung verwandt, beinhaltet die Diskussion eine eher harte, konfrontative, machtförmige Art des Austauschs. Meinungen und Positionen stoßen aufeinander, es gibt Gewinner und Verlierer (Bohm 2002, S. 33). Wohlgermerkt wird das Diskutieren in der Lebendigkeitswerkstatt keineswegs kategorisch abgelehnt. Sondern es findet, anders als gewohnt, nur und allein an Stellen statt, wo es gebraucht wird.

Die Diskussion kann, wie der Quantenphysiker und Kommunikationsforscher David Bohm (2002) erklärte, ein gutes Instrument sein, um den Status quo der Differenz zu klären, sich auf Ziele zu einigen und Unstimmigkeiten auszuräumen. Doch reicht das erfahrungsgemäß kaum aus, um wirklich Neues zu erschließen. Von diesem Befund aus stellte Bohm bereits ab den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit unserer Zivilisation der Diskussion den Dialog als Weg hin zu einem gemeinsamen Denken entgegen (Bohm 2002, Hartkemeyer 2015). Im griechischen »dialogos« steckt »logos«, was »Wort«, aber auch »Wortbedeutung, Wortsinn« heißt. Und »dia« bedeutet nicht etwa »zwei«, sondern »hindurch«. Ein Dialog kann also zwischen vielen Menschen stattfinden – als ein Gespräch, bei dem die Beteiligten versuchen, durch Oberflächen, durch das oft so dichte Gespinnst von Meinungen, Positionen, Vorurteilen oder Denkgewohnheiten hindurch zu Bedeutung und Sinn zu gelangen. Zu Ein-sichten, die ein eher flüssiges, weiches, kreatives Miteinander benötigen, um sich herauszubilden und zutage zu treten.

5.1 Ein Raum plastischer, bildender Ko-kreativität

In der Lebendigkeitswerkstatt hat sich hierfür der Ausdruck »betrachtendes Sprechen« eingebürgert. Veranschaulichen lässt sich das beispielsweise – einmal mehr – an einem Apfel. In einem Kreis von Menschen, in dessen Mitte ein Apfel liegt, wird dieser sich allen Anwesenden unterschiedlich darstellen, je nach der auf ihn gerichteten Perspektive. Keine zwei Personen sehen identisch dasselbe. Keine der Perspektiven ist richtig oder falsch, während offenkundig auch keine davon den Anspruch erheben kann, allein gültig zu sein. So verschieden die Perspektiven sind, beinhalten sie alle einen wahren, wirklichen Teil der Gestalt Apfel, an der sie damit Anteil haben. Erst aus dem gesamten Spektrum der unterschiedlichen Perspektiven heraus kann sich das vorliegende Phänomen in seiner Ganzheit zeigen. Wobei das Phänomen selbst, hier der Apfel, noch mehr als die Summe der aus dem Kreis sich bildenden Perspektiven ist, bleibt doch die Stelle, mit der er aufliegt, stets verborgen.

Mit diesem Bild vor Augen fällt es nicht mehr schwer, sich aus dem sonst allzu häufig vorherrschenden Schema des polarisierenden, vereinseitigenden »Entweder-oder«, aus einem reaktiven, dem Schlagabtausch ähnlichen Kommunizieren zu befreien. In der Werkstatt-Runde wird es möglich, den mitgeteilten Impuls als – wenn auch unsichtbares – Phänomen gleichsam in die Mitte zu legen und dieses Phänomen ruhig miteinander zu betrachten, zu befragen, zu beleuchten, zu erkunden. Je langsamer das geschieht, desto besser. Deshalb wird auch jetzt, in der auf einen Impuls folgenden Resonanzphase, nachdem jemand Resonanz gegeben hat, immer wieder mal eine Stille zugelassen: um den Nachklang des Gesagten zu spüren, um die Person, die gesprochen hat, wirklich zu verstehen und das Gehörte zu würdigen. Dabei wird ein auf den ersten Blick überraschender Aspekt verlebendigenden Forschens und Gestaltens erfahrbar: Entgegen der Vorstellung, Lebendigkeit sei unmittelbar mit augenfälliger Aktivität verbunden, braucht sie zu allererst einen Raum zwischen äußeren Aktivitäten – eine scheinbare Leere, die sich, so sie gewagt wird, bald als unsichtbare Aktivität entpuppt, kraft derer mentale Automatismen und Konditionierungen an Macht verlieren. Der innere Autopilot verstummt. Der Fluss des Denkens kann über die Ränder enger Kanalisierungen treten und anfangen, ein Gelände zu bewässern, das im durchfunktionalisierten Arbeitsalltag allzu oft dürr und trocken da liegt. Von da aus zeigt sich, dass wirkliche Innovation – Neuerungen, die mehr als immer neue Varianten von Bisherigem sind – einen aus Entschleunigung, Verlangsamung sowie aus scheinbarer Leere entstehenden Geburtsraum benötigt.

Das »betrachtende Sprechen«, das Verlangsamen und immer wieder »aktive Stille«: All dies zusammen schafft einen solchen Raum plastischer, bildender Ko-kreativität, aus dem sich von der Zukunft her neue Substanz zeigen kann. Die Werkstatt wird zu einer »Landebahn für Kommendes« (Scharmer 2009). Im Kreis der Werkenden wird Zu-kunft als ein Zu-kommen

erfahrbar – als ein Zu-kommendes, wofür die Mitwirkenden kraft ihres verlebendigen Wahrnehmens, Denkens, Sprechens und Hörens eine Art Gefäß bilden.

Die letzten fünf der dreißig Minuten, die für das Einbringen und gemeinsame Betrachten eines Impulses zur Verfügung stehen, sind einer Tonaufnahme der wichtigsten Aspekte aus der Resonanzphase gewidmet. Diese werden von allen Mitwirkenden gemeinsam gesammelt und aufgezeichnet. Im Anschluss an die Werkstatt wird die Person, die den jeweiligen Impuls einbrachte, »ihre« Tonaufnahme als Gedächtnisstütze erhalten.

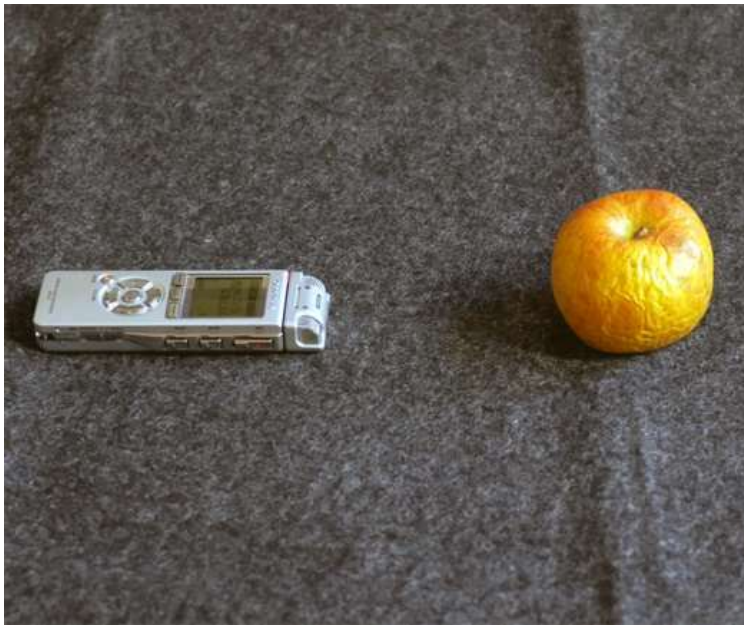


Abb.2: Tonaufnahme am Ende der Impulsphase. Foto: Antje Tönnis.

6 Phase III: Integrieren

Als Abschluss einer solchen Werkstatt würde man erwarten, dass die Mitwirkenden nun reihum Projektansätze präsentieren. Doch ist die Projektebene hier eher sekundär. Die Idee »Projekt« entstammt der technisch-wissenschaftlichen Welt, wo sie volle Berechtigung hat. Das Entsenden einer Raumsonde zum Mars ist ein exemplarisches Projekt: eine Unternehmung mit klar definiertem Anfang und Ende, definiert nicht zuletzt durch die Bewilligung von Finanzmitteln, die an einem bestimmten Punkt erschöpft sind. Auch soll ein Projekt, so erwarten es die Geldgeber, gemäß einem im Voraus festgelegten Konzept ablaufen. Schon allein diese beiden Aspekte geben Anlass zu Skepsis darüber, ob das Format »Projekt« in nichttechnischen Bereichen der Art von Innovation angemessen ist, die es braucht, um eine verdinglichte, verzweckte Welt neu zu verlebendigen. Daher erfolgt der erste Schritt in einen »modus operandi« am Ende der Lebendigkeitwerkstatt in die umgekehrte Richtung, entlang der Frage: Wie ließe sich der in der Werkstatt

herausplastizierte Impuls so in die existierende Arbeitspraxis einbetten, dass er diese erst einmal von innen nährt, während er umgekehrt selbst aus den bereits vorhandenen Ressourcen heraus weiter erkräftet.

Entgegen der allorts herrschenden Projektfixierung, die nur allzu oft fesselt und auszehrt, erlaubt die Lebendigkeitswerkstatt den scheinbaren Luxus, am Ende ohne neues Projekt nach Hause zu gehen. In Wirklichkeit ist das kein Luxus, sondern eine Strategie, die zu mehr Resilienz, einem längeren Atem, zu einem organischeren Wachsen, Werden, Reifen, Handeln auf dem die nächsten Jahrzehnte überspannenden Feld des »Großen Wandels« (Macy 2011) verhilft. Geht es doch gegenwärtig um nichts weniger als um das Umgestalten der selbstzerstörerischen industriellen Wachstumsgesellschaft in langfristig lebenserhaltende Formen des Wirtschaftens und des globalen Miteinanders. Einer solchen evolutionären Perspektive sind sorgfältig gesetzte, auf Resilienz gründende Handlungsschritte eher gemäß als ein auf kurzfristig messbare Erfolge getrimmter Aktionismus. Hier braucht Vertrauen Vorrang vor Kontrolle. Je intrinsischer ein Impuls Fuß fasst, desto nachhaltiger kann er sich weiter entfalten. Doch bleibt es bei all dem den Akteuren selbstverständlich unbenommen, am Ende der Werkstatt ein Projekt zu präsentieren, wenn das der für einen selbst stimmige Schritt ist.

Teil der Methodik in dieser Phase ist das Visualisieren. Ausgestattet mit großen Bögen Papier, einer breiten Farbpalette von Stiften und mindestens 20 Minuten Zeit begeben sich die Agentinnen und Agenten des Wandels auf eine imaginative Reise in ihr Arbeitsfeld, um anschließend das, was daraus entstanden ist, miteinander zu teilen.



Abb. 3: Community Building im Banken- und Finanzwesen. Foto: Antje Tönnis.

Eine der ersten Lebendigkeitswerkstätten fand, mitveranstaltet vom Institute for Social Banking und der Zukunftsstiftung Bildung der GLS Treuhand, im November 2015 unter dem

Titel »Wie kommt das Neue in die Bankenwelt?« statt. Sanika Hufeland, Projektmanagerin beim Institute for Social Banking, visualisierte in Phase III ihr Vorhaben, im Bereich des ethischen Bankenwesens ein europaweites oder vielmehr globales Community Building voran zu bringen. Zu den hierbei zentralen Fragen zählt für sie, wie die immer weiter fortschreitende Digitalisierung des Bankenwesens sich mit Nachhaltigkeit im Sinne eines verlebendigenden Wirtschaftens und verlebendigender Beziehungen verbinden ließe. In einer Nachbetrachtung im Januar 2016 (Hufeland 2016) weist die Managerin auf ein im vorliegenden Text noch nicht genanntes Charakteristikum der Lebendigkeitswerkstatt hin: Dieses Format schafft einen geschützten Raum – jenseits der »top secret«-Bereiche, mit denen herkömmliche Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile im Kampf gegen Konkurrenten zu sichern suchen. Der hier erfahrbare geschützte Raum ist von der Qualität, die es braucht, um gemeinsam aus tradierten, fixierenden Koordinatensystemen heraus zu finden und so von der Zukunft her Innovationen im Sinne von wesentlich Neuem zur Verwirklichung zu verhelfen.

Ganz am Schluss einer Lebendigkeitswerkstatt klären die Mitwirkenden, welche Vereinbarungen es miteinander zu treffen gilt, damit das Aktivierte sich weiter gut entfalten kann. Bei der besagten Werkstatt zur Bankenwelt, deren Mitwirkende nicht aus demselben Unternehmen, sondern aus ganz verschiedenen Kontexten kamen, verabredete man, drei Monate später neuerlich in einen Austausch zu treten, um dann voneinander zu hören, wie das gemeinsam Bewegte und Bewirkte sich weiter entfaltet hat.

Literatur

BUND, Misereor, Hrsg (1997) Zukunftsfähiges Deutschland – Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung. Birkhäuser, Heidelberg, 4. Aufl

Bohm D (2002) Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Klett-Cotta, Stuttgart, 3. Aufl

Dürr H-P (2011) Das Lebende lebendiger werden lassen. Wie uns neues Denken aus der Krise führt. oekom, München

Grober U (2010) Die Entdeckung der Nachhaltigkeit – Kulturgeschichte eines Begriffs. Kunstmann, München

Hartkemeyer M, Hartkemeyer F, Hartkemeyer T (2015) Dialogische Intelligenz. Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos des gemeinsamen Denkens. Mit einem Vorwort von Gerald Hüther. Info3-Verlagsgesellschaft, Frankfurt a.M.

Hufeland S (2016) Zukunftsgestaltung braucht geschützte Räume. Zur Lebendigkeits-Werkstatt »Wie kommt das Neue in die Bankenwelt?« Interview. URL: <http://cultures-of-enlivenment.org/de/lebendigkeits-werkstaetten> Zugegriffen: 11. Januar 2016.

Kurt H (2010) Wachsen! Über das Geistige in der Nachhaltigkeit. Mayer Info 3, Stuttgart

Kurt H (2015a) Prädisziplinäres Gestalten im inneren Atelier. In: Oya, Heft 32, Mai/Juni 2015, S 34-37. URL: [http://www.oya-online.de/article/read/1844-
praedisziplinaeres_gestalten_im_innenen_atelier.html](http://www.oya-online.de/article/read/1844-praedisziplinaeres_gestalten_im_innenen_atelier.html) Zugegriffen: 7. Januar 2016.

Kurt H (2015b) Die Bodenpflege des Humanen. Prädisziplinäres Forschen und Gestalten im Horizont von Nachhaltigkeit. In: Politische Ökologie 143, Dezember 2015, S 140-143. URL: http://hildegard-kurt.de/images/Pdfs/Politische_Oekologie.pdf Zugegriffen: 7. Januar 2016.

Kurt H (2016) Das goldene Feld – Erkundungen im Prädisziplinären. Evolve Ausgabe 09/2016, S 54-57.

Laloux F (2015) Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen, München

Macy J, Young Brown M (2011) Die Reise ins lebendige Leben. Strategien zum Aufbau einer zukunftsfähigen Welt – ein Handbuch. Junfermann, Paderborn, 3. Aufl

Rosenberg M (2010) Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Junfermann, Paderborn, 9. Aufl

Sacks S, Kurt H (2013) Die rote Blume. Ästhetische Praxis in Zeiten des Wandels. thinkOya, Klein Jasedow

Scharmer O (2009) Theorie U. Von der Zukunft her führen. Mit einem Vorwort von Peter M. Senge. Carl Auer, Heidelberg

Weber A, Kurt, H (2015) Lebendigkeit sei! Für eine Politik des Lebens. Ein Manifest für das Anthropozän. thinkOya, Klein Jasedow

Kurzinfo Autorin

Dr. Hildegard Kurt ist Kulturwissenschaftlerin, Autorin und Mitbegründerin des »und.Institut für Kunst, Kultur und Zukunftsfähigkeit e.V.« (und.Institut) in Berlin. Forschend wie auch in Praxisformaten wie Werkstätten und Seminaren verbindet sie das seit Joseph Beuys erweiterte Verständnis von Kunst – »jeder Mensch ist ein Künstler« – mit Fragen der Gestaltung einer zukunftsfähigen Zivilisation. Ihre jüngsten Bücher sind *Wachsen! Über das*

Geistige in der Nachhaltigkeit (2010), *Die rote Blume. Ästhetische Praxis in Zeiten des Wandels* (mit Shelley Sacks, 2013) und *Lebendigkeit sei! Für eine Politik des Lebens. Ein Manifest für das Anthropozän* (mit Andreas Weber, 2015). Siehe www.hildegard-kurt.de, www.und-institut.de und www.cultures-of-enlivenment.org