



IT'S ENOUGH TO
BE JUST HUMAN.

Interview mit
Barbara Mutzbauer
Seite 4–17

Gesellschaftsspiele des Guten
von Stephan A. Jansen
Seite 18–24

Bewerberauswahl:
(k)ein Spiel mit
ungewissem Ausgang
von Elisabeth Jacobs-Jahrreiß
Seite 25–33

Gesellschaftsgestaltung
statt Regelzwang
von Silja Graupe
Seite 34–42

Schreiben über das
Unbeschreibliche
von Matthias Schenk
Seite 43–52

Die Dominospieler
von Barbara Köhler
Seite 53–54

Das Objekt-Orakel
von Leonie Novotny
Seite 55–58

Ein Interview mit der
Fotografin Robin Dahlberg
Seite 59–64

Transformation als Status Quo
Interview mit Barbara Mutzbauer



Wie wirst Du gerne vorgestellt?

Ich bin Szenografin und Innenarchitektin. Als Head of Design and Scenography arbeite ich für MCH Global und bin auch als Dozentin an der Zürcher Hochschule der Künste mit dem Schwerpunkt Atmospheric Design tätig.

Wie können wir deine Arbeit als Szenografin vorstellen?

Grundsätzlich inszenieren Szenografen Botschaften im Raum. Ursprünglich kommt der Begriff vom Bühnenbild im Theater. Ich bin schon lange im Ausstellungsdesign tätig, für Museen oder auch für temporäre Ausstellungen, wie Markeninszenierungen. Es geht darum Erlebnisse zu schaffen und Botschaft zu kommunizieren.

Als Innenarchitekten arbeite ich mit Innenräumen. Nach unserer Haut kommt die Kleidung als zweite Haut und danach kommen sogleich die Räume, in denen wir leben und etwa 80 Prozent unseres Lebens verbringen. Diese direkte räumliche Umwelt beeinflusst uns, aber auch wir beeinflussen sie. Es gibt kaum einen Fleck auf der Welt, der nicht schon inszeniert wurde oder gestaltet worden wäre. Ich finde, man muss sehr viel mehr Augenmerk darauflegen, was man mit der Umwelt tut. Das ist auch mein Forschungsinteresse.

Wie müsste man Arbeitsräume inszenieren, gestalten, transformieren, um sie angenehmer, schöner zu machen?

Man muss auf das Wohlbefinden achten, je mehr man sich in die New-Work-Welt bewegt, die viel mit Transformationsprozessen zu tun hat. Der klassische Büroarbeitsplatz war doch meist ein umschlossener, ein definierter Raum. Doch jetzt gibt es z.B. *shared desks*, man hat nicht mehr unbedingt einen eigenen Arbeitsplatz, sondern wechselt öfter, ist mit dem Laptop mobil. Man kann sich nicht mehr einrichten in seinem kleinen Territorium. Aber der Mensch – als menschliches Tier – neigt dazu, sein Territorium zu okkupieren. Wenn ihm das weggenommen wird, dann muss man darauf achten, ihm dafür etwas anderes zurückzugeben. Und dieses andere, wovon dann mehr verfügbar ist, ist in der New-Work-Mentalität die Freiheit. Dass ich vielleicht meine Arbeitszeiten frei aussuchen kann, oder aussuchen kann, wo ich sitzen will oder mit wem ich heute näher zusammenarbeiten will. Der Vorteil muss den Nachteil aufwiegen.

Auf das Grundbedürfnis nach sozialen Kontakten sollte eingegangen werden. Was ich empfehlen würde, ist z.B. ein einladender *Coffee Point*. Der ist wie ein Lagerfeuer, da kommt man zusammen und tauscht sich aus. Wenn man Menschen fragt: Warum gehst du eigentlich noch ins Office? So ist die Antwort sehr oft, dass es das Treffen mit den anderen ist. Sozialer Austausch passiert an der Feuerstelle oder am Wasserloch – d.h. heutzutage an der Kaffeemaschine.

Was ist Arbeit für dich und wie stellst du dir die Zukunft der Arbeitswelt vor? Welche Punkte sind dabei wichtig?

Arbeiten ist für mich persönlich Selbstverwirklichung. Ich habe das Glück, eine Arbeit gewählt zu haben, in der ich mich kompetent fühle und in der ich mich sinnstiftend einbringen kann. Ich könnte mir gerade keinen schöneren Job vorstellen.

Arbeit im Sinne des Begriffs *New Work*, der in aller Munde ist? Im Grunde hat Frithjof Bergmann das bereits definiert als eine Utopie von großer Freiheit, die Gesellschaftliches grundlegend zu verändern sucht. Seine Definition war zu seiner Zeit neu und revolutionär. Ich glaube aber, dass das, was nun ein Trend ist und oft unter *New Work* umgesetzt wird, nicht derart radikal ist, wie das ursprüngliche Konzept. Vielleicht sollte man es daher *Flexibles Arbeiten* nennen, damit man die politische Utopie nicht mit dem Trend verwechselt.

Wie steht es denn mit der Flexibilität und dem in Szene setzen? Verfestigt man nicht den Raum, wenn man den in Szene setzt?

Ich glaube, das kann man so nicht verbinden. Eine Inszenierung ist zum Beispiel, eine Bar zu gestalten, die einladend ist. Ich kann in Szene setzen, was hier geschehen soll. Dabei setzt man ein gewisses Verhalten voraus. Ich lade die Leute ein, sich hinzusetzen, einen Kaffee zu konsumieren und sich zu unterhalten. Wie ich die Möbel arrangiert habe, und wie die Stühle zueinander ausgerichtet sind, kann die Kommunikation fördern. So werden die Menschen quasi selbst in Szene gesetzt, der Dialog in Szene gesetzt, ohne dass ich das vorschreiben muss. Ob es dann auch wirklich gelingt, hängt von der Situation ab. Inszenieren bedeutet nicht, 100 Prozent vorherzusehen, was passieren wird, sondern eine Möglichkeit oder eine Einladung anzubieten. Daher ist es nicht starr oder verfestigt.

Mit Szenografie und Gestaltung, mit Design setzt man ein Statement. Im Grunde ist es Kommunikation. Wenn ich in Szene setze, kommuniziere ich nicht mit einer Sprache, die Syntax und Semantik hat. Jedoch mit einer, die auf verständliche Weise so kommunizieren kann, dass Menschen, die in diesen Raum kommen, verstehen, was hier vor sich geht. Obwohl sie nicht rational lesen oder dekodieren, erfolgt eine atmosphärische Kommunikation, welche gesamtheitlich stattfindet. Ich schaffe Atmosphären.

Was ist Atmosphäre für Dich?

Atmosphäre, das ist nichts, was man messen kann. Atmosphären lassen sich nicht genau vorherplanen, weil sie eher flüchtigen Stimmungen entsprechen. Wenn man mit Atmosphären arbeitet, entwirft man potenzielle Zukünfte. Die sind zwar nicht rational vorhersehbar, aber trotzdem sehr wirkungsvoll und bedeutsam.

Wenn ich von Atmosphären rede, berufe ich mich auf Gernot Böhme. Er sagt, dass Atmosphären Zwischenphänomene sind. Zwischen dem, was physisch wirklich konstituiert oder gegeben ist, objektiv da ist und der subjektiven Wahrnehmung. Meine subjektive Wahrnehmung einer Atmosphäre ist nicht nur einfach die Sensorik, die die Informationen weiterreicht. Es ist schon eine Interpretation beim Wahrnehmen dabei.

Atmosphäre ist ein Zwischenphänomen zwischen Objekt und Subjekt. Jeder nimmt einen Raum für sich wahr, das heißt, er oder sie interpretiert die Atmosphäre für sich. Wenn Atmosphären sehr stark sind, können sie auch sehr stark Stimmungen beeinflussen. Atmosphären sind das Medium, in dem wir zuallererst leben. Böhme hat auch gesagt, dass sie unsere allererste Wahrnehmung der Wirklichkeit sind. Ich nehme Atmosphären wahr, bevor ich alles andere wirklich rational begreife. Es ist eine sehr intuitive Kommunikation, aber es ist Kommunikation, es ist eine Resonanz zwischen Raum und Subjekt. Es ist ein hin und her, ein ständiger Dialog, der so komplex ist, dass man ihn kaum vorhersehen kann und kaum kognitiv nachvollziehen kann.

Welche Räume brauchen wir für die Arbeitswelt und als Gesellschaft?

Grundsätzlich würde ich mir gesamtgesellschaftlich wünschen, dass den Menschen eine Vielfalt an Räumen zur Verfügung steht. Weil der Mensch unterschiedliche Bedürfnisse hat. Geht zum Beispiel jemand gerne ins Theater, dann müssen wir genau diese Atmosphäre schaffen. Schon allein der Gang ins Theater, schon allein, dass ich das Ticket gekauft habe, solche kulturellen Choreografien gehören zu den Bedürfnissen, die man abholen muss. Deswegen gibt es auch Theater und Parks und Plätze. Es braucht für verschiedene Bedürfnisse der Menschen verschiedene Räume. Ganz wichtig ist es, diese Facetten zu beachten. Grundsätzlich, weil der Mensch sogar über den Tag hinweg selbst immer wieder verschieden ist. Jetzt komme ich zurück auf das großartige Wort Transformation, denn jeder ist in stetiger Veränderung, man kann gar nicht anders.

Wenn wir von Arbeitsräumen reden: Die Arbeitswelt ist auch eine Form von Community, von Gesellschaft. In der Arbeitswelt ist es wichtig, dass man Räume schafft, in denen man sich konzentrieren kann. Sie muss ergonomischen Gegebenheiten entsprechen, vielleicht möchte jemand am Tisch sitzen oder an einem Stehtisch arbeiten. Es müssen diese Bedürfnisse mit der Inszenierung erfüllt werden. In der Balance, die für die jeweilige Tätigkeit und für die jeweilige Persönlichkeit, den jeweiligen Charakter nötig und möglich ist. Man muss die Bedürfnisse definieren und dann entsprechend entwerfen.

Frage zum Thema des Spiels, mit dem wir uns ja auch beschäftigen: Und zwar ob es in eurem Alltag Spiele gibt und wann du Lust zu spielen bekommst? Und ob Spiele einen Sinn ergeben aus Deiner Sicht?

Ich spiele wenig, weil ich kaum das Bedürfnis zu spielen habe. Zumindest dachte ich das immer. Aber dann habe ich doch eine andere Antwort gefunden. In meinem Job erschaffe ich eigentlich die ganze Zeit potenzielle Wirklichkeiten. Wenn ich etwas entwerfe, überlege ich, wie ich jetzt zum Beispiel mit den Farben in diesem Raum arbeiten würde. Oder wie ich die erste Anlaufstelle für meine Besucher in einer Ausstellung gestalten würde. Es ergeben sich verschiedene Varianten, ich entwickle sie im Kopf, zeichne sie und teste aus, was passieren würde, wenn ich das jetzt so ausführe. Ich stelle es mir vor, in meiner Imagination, und so spiele ich. Fantasie und Imagination haben etwas von dem, was wir unter Spiel verstehen. Damit meine ich nicht etwa rein Unterhaltung, sondern ein Austesten, ohne dass Gefahr bestünde. Den Großteil des Tages verbringe ich also damit mental zu spielen. Deswegen habe ich vielleicht nicht zusätzlich das Bedürfnis noch z.B. Kicker zu spielen. Jemand mit einer anderen Tätigkeit, die konzentrierter ist, der hat vielleicht eher das Bedürfnis, diese mit einem Spiel zu unterbrechen.

Wie hat sich das Inszenieren im digitalen Raum geändert?

Das Inszenieren hat sich, glaube ich, nicht verändert. Aber der dialogische Anteil am Inszenieren hat sich natürlich geändert. Die Arbeit, die ich mache, ist sehr kommunikativ. Wie ich vorhin sagte: Das Resultat ist eine Kommunikation im Raum. Während der Entstehung einer dann hoffentlich funktionierenden Kommunikation muss man viel kommunizieren. Mit mir selbst beim gedanklichen Austesten, mit Kollegen und mit Kunden.

Die Kommunikation hat sich durch die Verlagerung ins mehrheitlich Digitale sicherlich verändert, weil das Medium so anders ist. Aber ich muss ganz ehrlich sagen, ich habe keine Probleme damit.

Natürlich bietet die leibliche Präsenz im Raum viel mehr Facetten der Kommunikation. Ich könnte viel mehr von euch beiden spüren, ihr könntet auch viel mehr von mir mitbekommen, wenn wir jetzt gerade in einem Raum zusammen wären und nicht im Videocall. Die körperliche Kommunikation des Gegenübers kann man im selben Raum besser erfassen. Der Leib spürt Dinge, bevor der Verstand sie weiß, diese leibliche Komponente würde mir im Raum leichter fallen.

Welche Rolle spielt Intuition in deiner Arbeit?

Intuition hat sehr viel mit Empathie zu tun, mit der Fähigkeit, sich hineinzusetzen, in einen zukünftigen Nutzer. Zum Beispiel in einen Menschen in einem großen Raum, der sich weit und hoch erhebt, in dem das Licht von oben einfällt, der das Gefühl der Erhabenheit auslöst. Das ist der richtige Kunstgriff, wenn es eine Kirche ist, die mit etwas Höherem in Verbindung gebracht werden soll. Menschen verfügen, ohne dass alles Wissen niedergeschrieben oder schon expliziert wurde, über implizites Wissen. Es bedeutet, dass man etwas schon weiß, bevor es einem bewusst wird. Wenn man diese Intuition noch fördert, entwickelt der Mensch eine empathische Haltung für die zukünftigen Nutzer. Was in der Ausbildung sehr wichtig ist, wenn wir über atmosphärisches Design sprechen. Diese Intuition, diese Empathie kann man auch gezielt für sich selbst weiterentwickeln.

Du hast Dich auch forschend mit diesen Themen beschäftigt, was hast Du erfragt?

Der Titel meiner Arbeit lautet „*Die Funktion der Unschärfe*“. Ich unterstelle dem unscharfen Phänomen der Atmosphäre, die nicht objektiv fassbar ist, eine gewisse Funktion zu haben. Wie kann man diese Funktion nutzen in der Gestaltung? In dem Wort Funktion steckt Funktionsweise, also die Frage danach, wie das denn funktioniert. Nicht nur zu welchen Zwecken, sondern auch mit welchem Ablauf es funktioniert. Das habe ich erforscht und komme zur Interpretation, zum Ergebnis, dass es um einen dialogischen Prozess geht.

Unsere letzte Frage ist immer die Frage, ob wir etwas vergessen haben zu fragen.

Ich wollte noch etwas zu Transformation sagen, ich habe es vorher kurz angeschnitten. Menschen wandeln sich schon im Laufe eines Tages, unsere Stimmungen ändern sich durch den Tag hindurch, meist in Bezug zu unserer Umwelt. Ich glaube, Veränderung ist ein Status quo des Menschen. Auch wenn das paradox klingt. Insofern ist Transformation in einer Arbeitswelt nichts Außergewöhnliches, sondern eigentlich vorprogrammiert. So wie wir uns stetig verändern und weiterentwickeln, im persönlichen und im gesellschaftlichen Sinne, so entwickeln wir auch unsere Umgebungen. Es ist eine *Conditio humana*, nicht still zu stehen.

just Human empfiehlt:

Barbara Mutzbauer, Die Funktion der Unschärfe – Atmosphärische Kommunikation in der Weltausstellung.
Dargelegt an Beispielen der Expo 2015 in Mailand

ISBN: 978-3-339-12468-5, Dr. Kovač Verlag

Erscheint demnächst

Gesellschaftsspiele des Guten
Unternehmerische Demokratie — Von Hackathons zu Citizen Innovation
von Stephan A. Jansen



Gut 23.000 Teilnehmer*innen waren mit rund 1.500 Projekten für die 2.900 formulierten Herausforderungen aktiv, darunter über 100 aus den Bundesministerien, von Behörden wie dem Bundesamt für Bevölkerungsschutz oder der Bundespolizei. Der Rest kam aus der Zivilgesellschaft, von Unternehmen sowie von Kliniken. Die Themenbereiche: so breit wie die Gesellschaft und ihre Probleme – von „Verbesserungen des Managements von Krankenhausressourcen“, über „digitale Erfassung und Übermittlung von Neuinfektionen“ und „Verteilung von Lebensmitteln und Hilfe bei der Ernte“ bis hin zur „Psychischen Gesundheit in Zeiten von Isolation“.

Danach gab es Themen und Kritiken zur Finanzierung, zur Auswahl, zur Geschwindigkeit und Diversität, die sich auch auf der Veranstalterhomepage selbst finden (<https://wirvsvirus.org/faqs/>). Die Kritikpunkte sind zum Teil verständlich, teils schlicht der Geschwindigkeit geschuldet, zum anderen Teil aber auch einfach der Anfang einer besonderen Lernkurve in einem möglicherweise neuen Gesellschaftsspiel.

Wenn der Chef der Monopolkommission Achim Wambach im *SPIEGEL*-Interview im Juli 2020 und viele weitere Ökonomen und Politologinnen vor einem zu „starken Staat“ warnen, dann lohnt es sich, sowohl den Staat als auch die Beziehung zwischen Staat und Zivilgesellschaft nochmals genauer anzuschauen.

Emergenz und Entwicklung des Staatsverständnisses in der Zivilgesellschaft

Der Staat kam ins Geschäft, als es der Zivilgesellschaft zuviel wurde. Und das war wohl 1348 – und es war auch hier eine Pest, der Schwarze Tod. Die Armenversorgung – insbesondere im Hinblick auf Hygiene, Quarantäne und ähnliches – war im Interesse der Reichen, die sie selbst aber aufgrund der Schnelligkeit nicht mehr organisieren konnten. Diese Pest könnte – nach einem prämodernen Staat und seiner Aufgabe der Kriegsfinanzierung – als Erfindung des Sozialstaates datiert werden, also der Sicherstellung von sogenannten Öffentlichen Gütern wie Gesundheit und später Bildung.

Seitdem ist viel passiert: Die Anforderungen an den Staat nahmen stetig zu, somit auch die Aufgaben sowie die Regulierung und damit die Verwaltung des Staates. Ebenfalls zunehmend die Kritiken am Staat und genau diesen Aufgaben, den Regulierungen und der Verwaltung. Staatsversagen wird dies genannt, wenngleich der Staat sich ursprünglich aus einem Marktversagen legitimiert, wenn also bestimmte und für die Wohlfahrt notwendige Güter nicht durch Markt, Unternehmen oder Individuen bereitgestellt werden. Öffentliche Güter sind also die Beseitigungsversuche von öffentlichen „Defiziten“, die zumeist aus Wachstum sowohl der Bevölkerung im Sinne der Urbanisierung als auch der Wirtschaft und ihrer Konjunkturen entstanden.

Die Verwaltungswissenschaftler und Organisationstheoretiker James G. March und Johan P. Olsen haben 1989 diese Evolution des souveränen und institutionellen Staatsverständnis beschrieben und zwei Alternativen gegenübergestellt: Einerseits den „*Supermarket State*“ als Dienstleistungsmodell des Staates für den Bürger und Unternehmen als Kunden im Wettbewerb zu marktlichen Teilnehmern bzw. den „*Corporate Bargaining State*“ als eine Moderations- und Verhandlungsaufgabe des Staates unter vielschichtigen Wertschöpfungspartnern für die Definition, die Finanzierung, die Produktion, den Vertrieb, die Regulierung und Gewährleistung von öffentlichen Gütern.

Mit dieser Evolution vom versorgenden Staat zu einem durch Aktivierung und Partizipation vorsorgenden Staat ist etwas in Bewegung geraten. Denn so wird auch im politischen Geschäft die (sozial-)unternehmerische Innovationskraft nutzbar – und das könnte jenseits der Stimmabgabe spannend werden.

Das Gesellschaftsspiel des Guten: Der Kompetenzmix der Spieler

Während Non-Government-Organisationen (NGOs) bisher Problemlagen außerparlamentarisch adressierten (Kommunikationskompetenz), Non-Profit-Organisationen (NPO), wie die Wohlfahrtsorganisationen, die Leistungserbringung skaliert haben (Produktionskompetenz), kamen nun Purpose- bzw. Start-up-Sozialunternehmen, die die Identifikation von Problemen als Opportunitäten verstanden (Innovationskompetenz). Gemeinsam mit Forschungs- und Social-Responsibility-Abteilungen von Unternehmen sowie Stiftungen als risikoübernehmende Kooperateure sind nun mehr Spieler, höhere Spieleinsätze und auch interessantere Hinweise zu den Spielregeln gegeben. Beim Staat bliebe die moderative und regulatorische Gewährleistungsklärung. Diese neue intersektorale Beziehungsfähigkeit zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft ist eine soziale wie technologische Innovationsressource, die wir brauchen werden.

Polit-Praxis zwischen Zögerlichkeit und Überraschung

Die EU hatte mit dem Förderprogramm „*Horizon 2020*“ den Umstieg von Technologieförderung auf Problembewältigung zaghaft begonnen. Der frühere US-Präsident Obama startete im Weißen Haus ein „Büro für Soziale Innovationen und Bürgerbeteiligung“ mit einem „*Fonds für Soziale Innovationen*“. Der damalige britische Premier Cameron startete mit seiner Idee „*Big Society*“ ähnliche Ideen. Die EU-Kommission zieht noch immer eher langsam nach.

In Deutschland gibt es Vergleichbares noch nicht – und nun ist corona-bedingt ein Anfang gemacht, der überraschte. Denn es kam rasch über uns – und wir haben nun die Chance, dies zu einer Idee der unternehmerischen Demokratie weiterzudenken, in der Bürgerinnovationen staatsentlastend, lösungsbeschleunigend und gesamtgesellschaftlich einigend sein können.

Welche Beziehungen sind für Sie lebenswichtig?

Womit machen Sie einen Unterschied für unsere Gesellschaft?

Was macht Ihren Unternehmergeist sozial?

Wäre Ihr Leben ein Gesellschaftsspiel, welchem Ihnen bekannten Brett- oder Kartenspiel käme es am nächsten?

Bewerberauswahl: (k)ein Spiel mit ungewissem Ausgang
von Elisabeth Jacobs-Jahrreiß



Kurze Anmerkung vorab: Im Folgenden wird das generische Maskulinum ausschließlich der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet. Selbstverständlich ist jedes denkbare Geschlecht gemeint.

Je enger der Talentemarkt, desto wichtiger die Entscheidung für den richtigen neuen Mitarbeiter, Manager, Geschäftsführer, Vorstand ...

Aber wie?

Seit über 30 Jahren beschäftigen wir uns im Bereich Recruiting mit dieser Frage und erproben und professionalisieren unsere Erkenntnisse für unsere Kunden in jeder Neubesetzung.

In dieser Zeit haben wir den „*just Human 360° Auswahlprozess*“ entwickelt.

In 8 Schritten werden Mitarbeiterentscheidungen einfach. Sicher.

1. Wissen, was Sie suchen.

Jede Suche beginnt mit der Klärung der Ziele für die Position, der Beschreibung der Aufgaben sowie der gesuchten fachlichen und persönlichen Kompetenzen. Und zwar so, dass diese Anforderungen auch „interviewt“ werden können, d. h. sie müssen klar definiert und priorisiert werden. Unternehmenskulturelle Besonderheiten sind ebenso zu beachten, wie die Anforderungen an gewünschtes Verhalten. Dabei sollten alle am Entscheidungsprozess Beteiligten eingebunden sein.

Häufig verwendete Buzzwords wie „teamfähig“, „durchsetzungsstark“, „flexibel“, „belastbar“ oder „unternehmerisch“ sind wenig sinnvoll, einmal abgesehen davon, dass sie sich zum Teil sogar widersprechen. Formulierungen dieser Art sagen meist mehr über das Unternehmen und seine Probleme aus, als dass sie pauschal als Anforderungsprofil geeignet wären.

2. Die richtigen Fragen stellen

Das ist einfach, wenn Punkt 1 präzise erarbeitet wurde. Dann muss man nur noch die unterschiedlichen Anforderungen und ihre Gewichtung für die Formulierung der Fragen kennen und nutzen. Und man muss den Mut aufbringen, so lange nachzufragen, bis man wirklich eine Antwort vom Unternehmen erhalten hat. Zu der Erkenntnis, dass eine unerwünschte Antwort auch eine Antwort ist, gehören Erfahrung und Wissen.

Lassen Sie sich nicht auf akademische Vorträge zu Dingen, die „man“ können oder tun muss, ein. Fragen Sie stattdessen nach konkreten Beispielen aus der Vergangenheit. Was genau war die Situation im Unternehmen? Worin bestand Ihre Beteiligung? Was war genau das Ergebnis Ihres Handelns?

Wichtig ist dabei immer, auch die Gründe für vorhergehende Wechsel zu erfragen. Die bisherige Erfahrung ist der beste Indikator für zukünftiges Verhalten. Was ist damals gut und was schlecht gelaufen?

3. Eine Saubere Diagnostik (Verhaltensprofilanalyse plus)

Nicht alles kann man erfragen oder in Case Studies und anhand von Referenzen überprüfen. Die meisten Fehlbesetzungen und Kündigungen sind darauf zurückzuführen, dass ein Unternehmen die Verhaltenspräferenzen des Bewerbers und dessen zugrunde liegende Motivatoren nicht kannte. So wurde unter Umständen eine hochsicherheitsorientierte Person, die durch Regeln und Strukturen motiviert wird, die Konflikte lieber aus dem Weg geht und ungern viel reist, für eine Sales Position eingestellt, auf der sie im Multitasking-Modus ständig unterwegs sein soll und mit vielen Unwägbarkeiten konfrontiert wird. Das kann nur scheitern und ist auch mit intensivem Training nicht zu heilen. Eine Verhaltensprofilanalyse plus mit detaillierten Gesprächen mit dem Kunden und den Kandidaten wird wertvolle Informationen liefern und kann in 8 Minuten online und in 52 Sprachen durchgeführt werden.

4. *Die Antworten beurteilen*

Zuhören, beobachten und dann erst das Wahrgenommene bewerten, ist hier wichtig. Über das Gehörte hinaus, sollten Mimik und Körpersprache einbezogen werden. Die Bewertung der Antwort richtet sich ausschließlich nach dem im ersten Schritt etablierten Profil. Spätestens hier rächt es sich, wenn dieses nicht sorgfältig erarbeitet wurde.

5. *Tabus brechen und Glaubenssätze vergessen*

Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl! Besonders, wenn es stark ist. Und besonders, wenn Sie Punkt 1 beachtet haben. Wer sagt, dass ein Lebenslauf nur 2 Seiten lang sein darf?

Glauben Sie an die Kraft der Selbstevaluation. Ein Mensch mit Berufserfahrung weiß, ob er eine Rolle erfüllen kann und daran interessiert ist. Es ist an Ihnen, ihm den Kontext so zu schildern, dass er sich dazu verhalten kann. Bei den meisten Fehlbesetzungen sagen uns die Kandidaten: „*Wenn ich das vorher gewusst hätte, hätte ich die Position gar nicht angetreten.*“ Es ist ein Irrglaube zu meinen, dass es schlau ist, die Kandidaten im Unklaren zu lassen.

6. *Priorisieren*

Nobody is perfect!

Eine Unterscheidung nach unbedingt erforderlichen Kompetenzen – „*must criteria*“ – und solchen, die „*nice to have*“ sind, ist sinnvoll, um auch Kandidaten zu berücksichtigen, die nicht hundertprozentig auf das erstellte Profil passen. So gewinnt man Klarheit über das, was wirklich und unbedingt gebraucht wird und welchen „Preis“ man dafür zahlen muss. Ein flexibler, sehr ergebnisorientierter, nicht an Details und wiederkehrender Arbeit interessierter und deswegen wunderbarer Vertriebler hat nun mal kein Interesse an administrativer Arbeit. So etwas muss der Vorgesetzte wissen, akzeptieren und managen können.

7. *Entscheiden*

Warum fällt eine Entscheidung oft so schwer?

Das Unternehmen weiß nicht, was und wen es will. Es wird eine 100-Prozent-Lösung angestrebt, die es so gut wie nie gibt. Unterschiedliche Entscheider haben sich nicht abgestimmt. Oder der Vorgesetzte versteht nicht, dass die zu besetzende Position ein Profil erfordert, das seinem nicht entspricht, und findet den Kandidaten deshalb „nicht sympathisch“.

8. Systemisches „Onboarden“

Die beste Auswahl ist vergeblich, wenn der „Neue“ nicht vernünftig empfangen und eingearbeitet wird. Das fängt lange vor der Suche an und hört nicht bei der Einrichtung des Arbeitsplatzes und der Übergabe der Autoschlüssel auf. Jedes Unternehmen, jede Gemeinschaft ist ein lebendiges System, das durch den Neuzugang plötzlich verändert wird. Dazu muss das System bereit und darauf vorbereitet sein. Der neue Mitarbeiter muss die Regeln lernen, vor allem die „*hidden agendas*“ verstehen, er muss ein Netzwerk aufbauen können, die notwendigen Informationen erhalten, Irritationen ansprechen dürfen und das Gefühl entwickeln, willkommen und wertvoll zu sein. Dazu sind Prozesse, Strukturen, Mentoren und Zeit erforderlich.

Vor allem wenn der neue Mitarbeiter etwas „Neues“ schaffen soll, kann er nicht auch noch den Veränderungsprozess managen, dessen Teil er ist.

Fazit:

Sie halten das für viel Arbeit? Und teuer? Tatsächlich ist es in der konkreten Umsetzung noch wesentlich mehr Arbeit. Aber das bedeutet alles nichts gegenüber den Kosten und dem Ärger, die aus einer Fehleinstellung entstehen. Rechnen Sie gern nach!

Welche Eigenschaften brauchen Menschen in Ihrem Unternehmen wirklich?

Was würde sich verändern, wüssten Sie genau was Sie suchen?

Was ist Ihr Lieblings-Talent?

In welchen Situationen wäre es eine Qual, keine Wahl zu haben?

Gesellschaftsgestaltung statt Regelzwang.
Wirtschaft anders (und möglichst lange) spielen, von Silja Graupe



Für die Aktivist*innen von Fridays for Future steht fest: Wir sind dem Game-Over-Stadium als Weltgemeinschaft gefährlich nahegekommen. Nach einem rasanten und immer dynamischeren Spielgeschehen – egal ob als Pacman, Monopoly oder Casino-Kapitalismus bezeichnet – sind wir an einen Punkt gekommen, wo die sozial-ökologischen Grundlagen, die das Spiel überhaupt erst ermöglichen, verspielt wurden. Daran wird auch seine rasante Ausbreitung als Videospiele nichts ändern. Aber was war eigentlich genau der Kern des Spiels und wie lauteten seine Regeln? Wenn wir diesen Fragen nachgehen, gelangen wir vielleicht zu einem neuen Verständnis des Spielens, das auszuprobieren sich lohnt.

Das alte Spiel: Wettbewerb

Nicht nur Klimaaktivist*innen ist heute klar, dass das wichtigste und bislang folgenschwerste Spielgeschehen in unserer Gesellschaft dasjenige des Wirtschaftens ist. Tatsächlich wurde die Ökonomie bereits oft als spielerische Praxis beschrieben. Schon Adam Smith schreibt: *„In dem Wettlauf nach Reichtum, Ehre und Avancement, da mag er rennen, so schnell er kann und jeden Nerv und jeden Muskel anspannen, um all seine Mitbewerber zu überholen. Sollte er aber einen von ihnen niederrennen oder zu Boden werfen, dann wäre es mit der Nachsicht der Zuschauer ganz und gar zu Ende. Das wäre eine Verletzung der ehrlichen Spielregeln, die sie nicht zulassen könnten.“* Smith rahmt die Wirtschaft als ein wettbewerbliches Spiel, in dem es scheinbar ganz selbstverständlich immer wieder von neuem um Sieg und Niederlage geht. Diesem Spielgeschehen sind Bürger*innen kapitalistischer Gesellschaften wie von Natur aus ausgesetzt. Man könnte auch formulieren, dass sie Gefangene des Spiels sind. Diese Metapher, so simpel sie auch erscheinen mag, spielt bis heute eine dominante Rolle im ökonomischen Denken: Wirtschaftliches Handeln, so betonen nicht nur Vertreter der Chicago School of Economics, sei mit Spielzügen vergleichbar, die rein aus dem Interesse des eigenen Gewinn(en)s heraus vollzogen würden.

Ebenso wie es für eine Hürdenläuferin undenkbar wäre, mitten im olympischen Finale einer gestrauchelten Konkurrentin über die Hindernisse zu helfen, so soll es für Unternehmer schlicht unvorstellbar sein, zugunsten eines von der Pleite bedrohten Wettbewerbers auf den eigenen geldwerten Vorteil zu verzichten. Fragen der zwischenmenschlichen Moral und des Gemeinwohls können sich so, wenn überhaupt, allein auf der Gesetzesebene stellen, nicht aber inmitten des wirtschaftlichen Alltags. Wirtschaftsakteure erscheinen so als Befehlsempfänger*innen eines Systems (von Preisen), das sie nicht verändern können, sondern nur zu ihrem eigenen Vorteil ausspielen können.

Ich meine, dass die Aktivist*innen von Fridays for Future genau dieses Spiel des ungezügelten und unveränderlichen Wettbewerbs meinen, wenn sie von Game Over sprechen. Müssen wir deswegen aufhören zu spielen?

Neu spielen lernen

Richtig ist: Solange man die Wirtschaft als wettbewerbliches Spiel nach vorgegebenen Regeln versteht und praktiziert, solange sollte man tatsächlich auch alles daransetzen, diese Regeln politisch so gut und fair wie möglich auszugestalten. Doch eine wirklich radikale Innovation muss man sich anders vorstellen: Sie müsste das als Konkurrenzkampf nach vorgegebenen Regeln verstandene Spiel als solches unsinnig erscheinen lassen. Wie das gehen könnte, lässt sich in Anlehnung James P. Carse aufzeigen: Was wäre, wenn wir uns die Wirtschaft als ein Spiel vorstellen, das wir nicht um des Sieges willen spielen, sondern mit dem Ziel, es so lange wie möglich fortzusetzen? Wenn wir das Spiel also nicht als endlich, sondern als unendlich begreifen würden? Wenn wir seine Regeln und Grenzen gemeinsam immer wieder neu bestimmten, um so viele Menschen wie möglich im Spiel zu halten, auf dass sie es immer weiter – von Generation zu Generation – tragen?

Dafür aber müssten wir neue Spieler*innen werden. Wir müssten uns als kontinuierliche und demokratische Gestalter*innen der Spielregeln begreifen lernen, die weit über ihren individuellen Tellerrand hinaus Regeln und Spielzüge miteinander abwägen und realisieren. Statt die Verantwortung für die Grundlagen des Spielgeschehens einem Gott, einem vermeintlichen Naturgesetz oder einem allmächtigen Staat zu überantworten, müssten wir als Spieler*innen selbst Verantwortung übernehmen. Im beständigen Spielen – im sozial geteilten Handlungsvollzug – erschaffen wir Resultate und Rahmenbedingungen zugleich: vom Spielfeld über den Schiedsrichter bis hin zu den Spielregeln.

Dieses mögliche Spielgeschehen kommt keiner „*Anmaßung der Vernunft*“ gleich, wie es Friedrich Hayek darstellte, sondern einer kollektiven Selbstvergewisserung dessen, was wir als Wirtschaftsakteure ohnehin schon realisieren. Wir sind die Gestalter*innen des Wirtschaftsspiels, auch wenn wir uns in Wissenschaft, Politik und öffentlichen Diskursen Geschichten darüber erzählen, wer oder was eigentlich die Geschicke der Wirtschaft lenkt. Heute ist klar: wenn wir irgendein Spiel weiterspielen wollen, müssen wir es möglichst behutsam und bewusst spielen lernen.

Das neue Spiel: Gemein Sinn-Ökonomie

Wie kann es uns gelingen, eine selbst auferlegte, bisweilen unbewusste Passivität unserer Narrative und Spielverständnisse zu überwinden, um unsere wirtschaftlichen Aktivitäten erkennend zu begleiten und damit auch die Möglichkeiten zu schaffen, Wirtschaft ganz neu zu gestalten? Könnten wir, mit Günter Anders gesprochen, nicht eine „*moralische Phantasie*“ auszubilden lernen, um „*die Kapazität und Elastizität unseres Vorstellens und Fühlens den Größenmaßen unserer eigenen Produkte und dem absehbaren Ausmaß dessen, was wir anrichten können, anzumessen*“? Ist das pure Phantasterei? Oder haben wir, wie es Anders nennt, nur noch nicht genügend „*moralische Streckübungen*“ gemacht, um uns vorstellen zu können, um was es hier geht?

In der empirischen Auseinandersetzung mit konkreten Orten und Institutionen gelebten Wirtschaftens hat beispielsweise die Ökonomin und Politikwissenschaftlerin Elinor Ostrom eine Fülle realer Wirtschaftsspiele untersucht und dokumentiert. Bei vielen dieser Spiele, die sie als Commoning bezeichnet, wird Wirtschaft als Gemeinschaftsaufgabe begriffen. Die Grenzen und Regeln des wirtschaftlichen Zusammenspiels gehen hier aus einem geteilten Anliegen, einer auszuhandelnden Ressource oder Notwendigkeit hervor. Nicht das individuelle Interesse, sondern der Gemein Sinn bestimmt das Spielgeschehen. Das muss nicht notwendigerweise harmonisch ablaufen, zeitigt aber dennoch ein vollkommen anderes Spiel als das Wettbewerbsspiel.

Zugleich geht es um mehr: Carse verweist darauf, dass sich jedes endliche Wettbewerbsspiel und damit auch jenes, das wir um Geld spielen, in ein unendliches Spiel eingebettet findet, das ihm überhaupt erst den Boden bereitet. Jedes Fußballspiel braucht ein Stadion, das Menschen erdacht und im bewussten Umgang mit der gesellschaftlichen und natürlichen Umgebung erbaut haben. Ganz ähnlich lebt auch der marktwirtschaftliche Wettbewerb von Voraussetzungen, die er selbst nicht geschaffen hat. Wirtschaft besteht aus und findet sich eingebettet in soziale und ökologische Prozesse, die kein fest umrissenes Spielfeld, sondern eher eine Art Garten darstellen, der mit Gemeinsinn gehegt und gepflegt werden muss – um seiner selbst und seiner dauerhaften Fruchtbarkeit willen. Viele wissen oder können sich zumindest vorstellen, was die Gestaltung eines Gartens bedeutet: einen kreativen Schaffensprozess, in dem der Mensch nicht gegen, sondern mit der Natur arbeitet, um mit ihr und aus ihr heraus fruchtbare Biotope zu schaffen, die es so zuvor nicht gegeben hat – die also etwas genuin Neues darstellen. (Ursprünglich meint der Begriff Kultur, abgeleitet vom lateinischen Wort cultura für „Bearbeitung, Bestellung, Pflege“ genau dies). Diese Art der kultivierenden Gestaltung könnte zur neuen Leitmetapher für unser ökonomisches Tun werden. In unserer Imagination würden wir dann zu Gestalterinnen und Gestaltern einer Gesellschaft, in der mit Gemeinsinn Wirtschaft als ein unendliches Spiel gespielt werden kann. In dieser Welt kann gerne irgendwo eine Rennbahn stehen, in der Wettläufe im Sinne marktwirtschaftlicher Konkurrenz weiterhin stattfinden. Wir können uns dann ja frei entscheiden, ob wir dabei zusehen wollen, weil uns ein faires Spiel geboten wird, oder ob wir dem Ganzen lieber den Rücken kehren. Auf jeden Fall wird ein Spiel, bei dem niemand mehr dem Sieger applaudieren mag, schnell auch keine Spieler mehr finden. Es ist dann einfach aus.

Was war der beste Spielzug Ihres Lebens?

Welche Regeln können Sie aus Ihrem Leben streichen?

Was ist die sinnvollste Spielregel in Ihrem Leben?

Wie würden Sie spielen, würde Gewinn(en) keine Rolle spielen?

Schreiben über das Unbeschreibliche, von Matthias Schenk



Drei Experimente

Beim Spielen im Unternehmen und in Organisationen werden Momente gestiftet, die allen Beteiligten die Chance geben, „Freiheit“ zu erleben – mit sich und mit den anderen. Wenn diese Erlebnisse geschützt und gehütet werden, erlebt die Kultur in einem Unternehmen eine ganz neue Strahlkraft. Wir werden im Spiel und beim Spielen durch das Gefühl gestärkt, eine Wanderung zu unserer Sehnsucht unternommen zu haben. Und wenn wir ein echtes Spiel erleben, ahnen wir, dass das Spiel von uns etwas verlangt, das uns noch nicht-als Haltung und Fähigkeit zur Verfügung steht. Wir betreten Neuland. Und alles, was wir bislang gemacht haben, war wie ein Vorspiel, eine Vorübung und Vorbereitung dazu.

Spielidee und Spielregeln

Dieses Spiel kennt keinen Zweck, kein Ziel, kein „um zu“ und keine Erwartungen an Qualifikation, Entwicklung, Potenzialentfaltung. Es zu spielen, ist wertfrei, es finden keine Diskussionen, Interpretationen oder Bewertungen statt. Jede und jeder hat eine violette Stopp-Karte für eine Minute Stille, ein Innehalten oder um ein persönliches Bedürfnis nach frischer Luft, einem Getränk oder dem Gang zur Toilette zu stillen.

Alle Geräte werden offline geschaltet.

Vorab wird eine regelmäßige Spielzeit verabredet, z. B. täglich von 10.00 Uhr bis 10.15 Uhr, jeden Montag für 45 Minuten oder jeden ersten Montag im Monat. Zu Beginn wird festgelegt, wie lange das Experiment dauern soll: fünf Mal und dann gibt es eine Ernterunde? Was soll bleiben? Was kann weg? Wollen wir einen Ortswechsel? Wer will weitermachen?

Vertraut einer Mitspielerin oder einem Mitspieler während der Spielzeit die Überwachung der Regeln und Absprachen an.

Erstes Experiment: Das Konzert

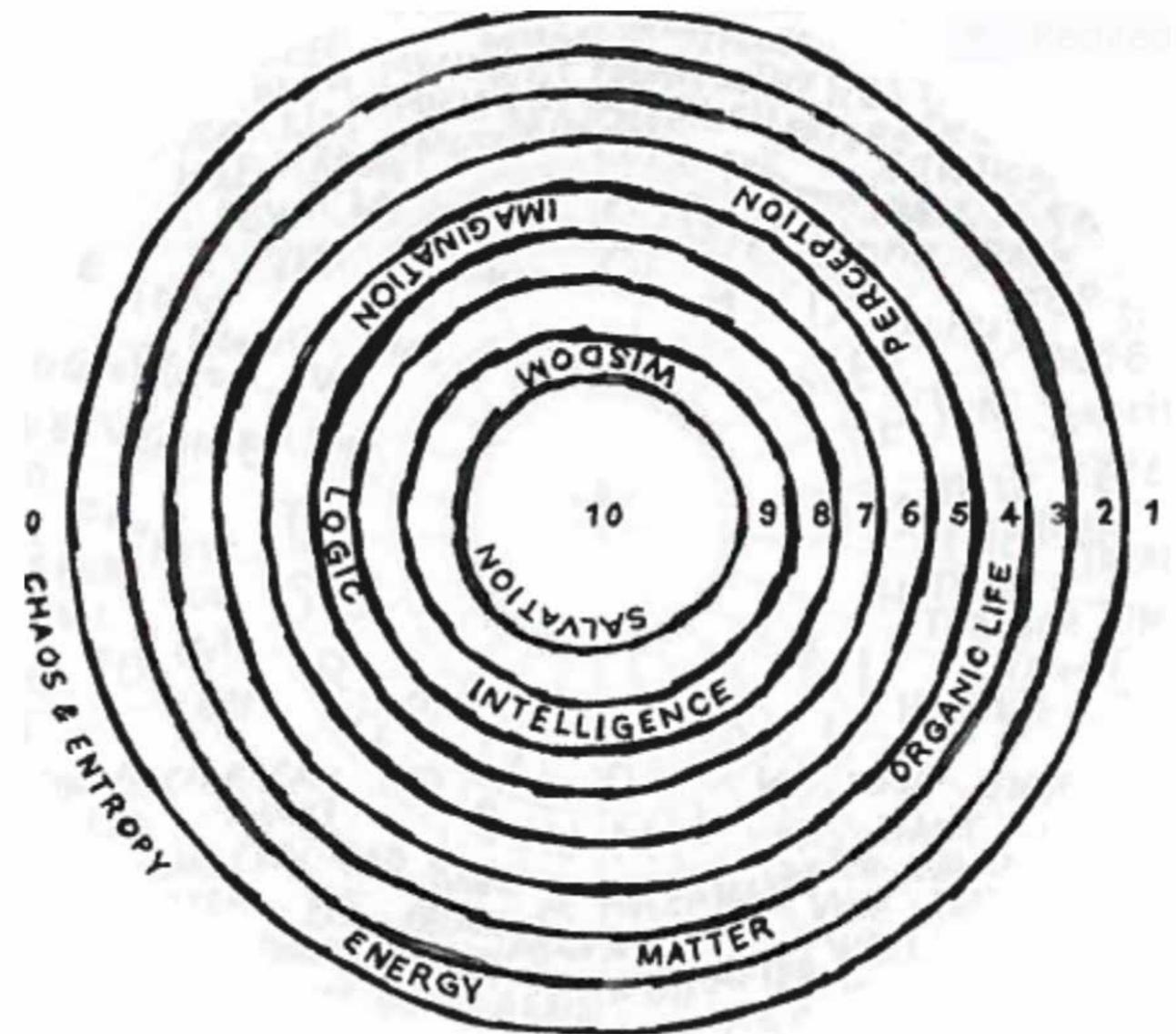
Das Wort Konzert kommt vom italienischen Verb „*concertare*“ – einstimmen, den Zusammenklang von Stimmen herstellen. Alle Spieler:innen versammeln sich zum Spiel, wobei jeder und jede ein Instrument zur Klang- und Geräuscherzeugung mitbringt. Man kann auch nur mit der Stimme oder dem Körper mitspielen. Die einzige Voraussetzung ist, dass die Spieler:innen mindestens ein melodisches oder rhythmisches Stück sicher und kontrolliert zu Gehör bringen können. Auch Händeklatschen ist „*Musenkunst*“ und eine Art von Musik. Vor dem Spiel muss jede und jeder Anfang und Ende seines oder ihres Beitrags festlegen. Jeder und jede muss entscheiden, welchen Charakter und welchen Umfang der Beitrag haben soll. Diese Entscheidung kann z. B. so lauten: Ich spiele drei Mal. Oder: Ich spiele immer, wenn Spielerin A spielt oder Spieler B sich bewegt. Alles, was am Spielort geschieht, gehört zum Spiel, auch Nebengeräusche im Haus oder auf der Straße, Husten, Räuspern, Lachen usw. Nun folgt die Entscheidung: Wie spiele ich? Diese vorab „Notation“ kann im Laufe des Spielens verfeinert werden.

Die Urfassung dieser Idee von Pierre Mariétan von 1981 kann zugesandt werden, der Autor steht für Fragen gerne zur Verfügung. Er hat bei den „*zeitgenössischen Musiktagen*“ mit Pierre Mariétan das Tuba- und Kontrabass-Spiel begonnen und das Komponieren mit grafischen Notationen. Als traumatisierter Musiker und Sänger gelang ihm mit diesem Konzept ein Neubeginn. (Protokoll einer Unterrichtsstunde mit Pierre Mariétan, Schule Totales Theater, Kulturmühle Lützlflüh, 1981)

Zweites Experiment: Das Weisheitsspiel

Dieses Spiel ist ein spirituelles Spiel: das Globus- oder Weisheitsspiel von Nikolaus von Kues (1401–1464). „Ich meine, dass es kein anständiges Spiel gibt, das ganz ohne den Gehalt geistiger Übung ist. Diese so vergnügliche Übung mit dem Globus stellt uns, wie ich meine, eine nicht unbedeutende Philosophie dar.“ (Nicolaus de Cusa: De ludo globi I)

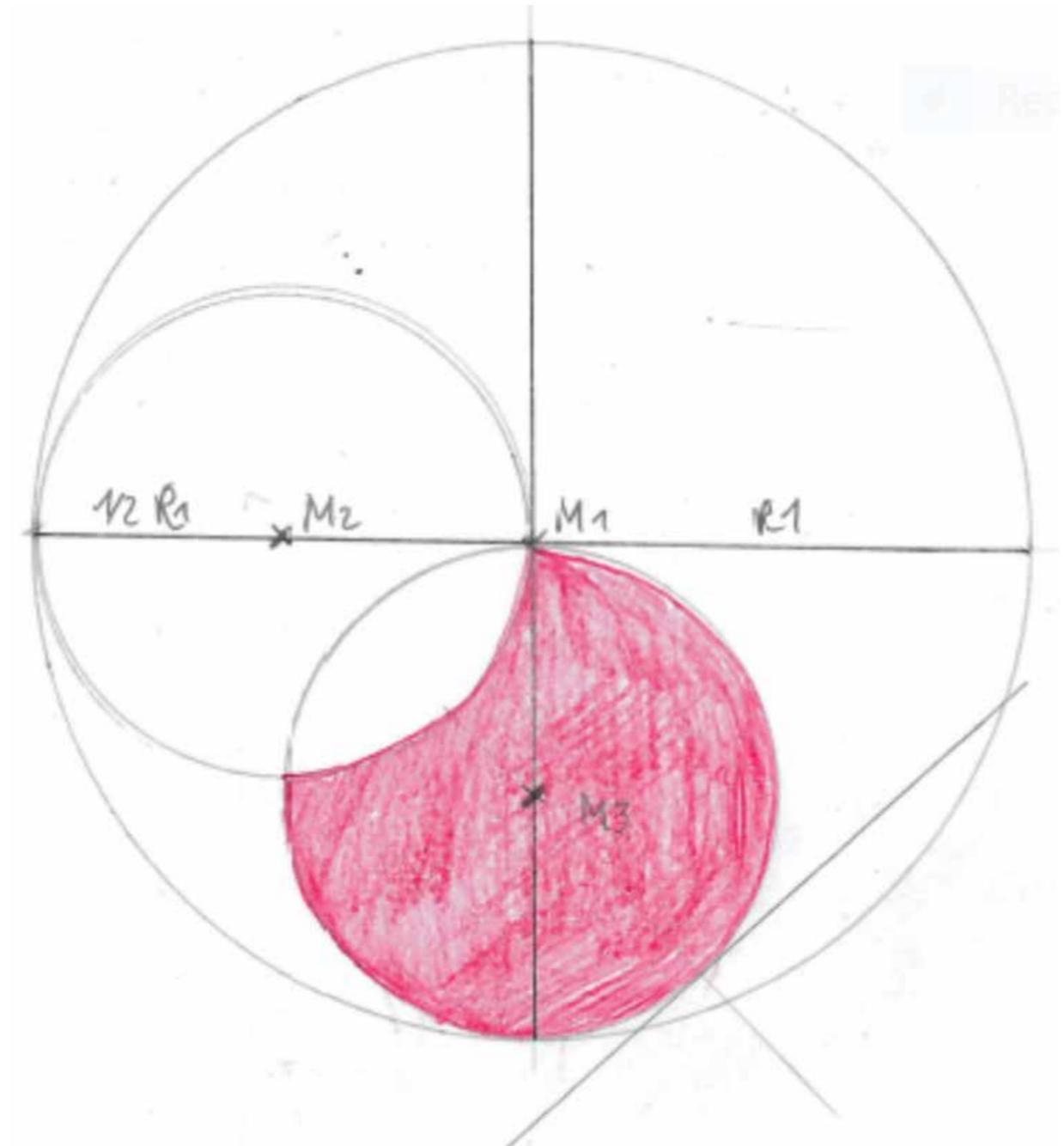
Wir versuchen, eine Holzkugel ins Zentrum eines kreisförmigen Spielfelds zu rollen. Um den Mittelpunkt herum sind 10 Kreise mit Kreide vorgezeichnet.



Die Kugel ist jedoch nicht vollkommen rund, sondern hat eine Delle. Von diesem „Fehler“ wird ihr Rollen und Kreisen beeinflusst. Den Urgrund dieses Spiels erfassten die Worte von Paul Valéry: „*Ex Nihilo: Dieu a fait tout de rien. Mais le rien perce.*“ Schöpfung aus dem Nichts: Gott schuf die Welt aus dem Nichts. Aber das Nichts setzt sich durch. Es will immer nach oben, wie die Delle in der Kugel. (Paul Valéry, *Mauvaises pensées et autres*, 1941)

Der Autor selbst spielt dieses Spiel seit fünf Jahren und entdeckt jedes Mal neue Spielweisen. Zuletzt im Museum Wiesbaden, wo ein 12-jähriger Junge die Kugel auf ihrer Delle rutschen ließ und so das Zentrum traf.

Bei einem Besuch im Schloß Freudenberg in Wiesbaden wird der Autor mit den Besucher:innen das Weisheitsspiel spielen. Die rote Kreisscheibe zeigt den fehlenden Teil der Spielkugel. Diese Madorla (Mandel) wird mit Hilfe der Radien konstruiert.



Eine im weitesten Sinne passende Erklärung zu dieser Spielweise gibt Joseph Beuys: *„Wenn ich sage: ‚Jeder Mensch ist ein Künstler‘ wird ja nicht behauptet, jeder Mensch sei Maler, Bildhauer oder Musiker, also solche traditionellen, bereits existierenden Disziplinen, sondern hier ist ein ganz anderes Feld angesprochen, nämlich auf die Partizipation aller an der Gestaltung der Zukunft der Gesellschaft, der verschiedenen Bereiche [...] Wie man also einen Kunstbegriff entwickelt, der in das Herz dieser unserer gegenwärtigen Kultur auch hineinreichen kann, um dort transformierend zu wirken, das ist die Problematik.“*
(Interview mit Joseph Beuys, 1984, Mario Kramer, Das Kapital Raum 1970-1977, S. 21, S.11)

Drittes Experiment: dicht, dichter – Gedicht

Wir treffen uns zu einem Schreibspiel. Verabredung und Regel vorab: Jeder und jede spaziert allein und für sich eine Viertelstunde um den gewählten Spielort herum – ob Gebäude, Straße, Garten, Park oder Bushaltestelle – und lässt sich von diesem Ort oder Platz „ansprechen“. Hier verweilen wir und „verdichten“ das, was wir hier wahrnehmen.

Zweite Regel: Es sind nur drei Zeilen zugelassen. Zwei Zeilen haben fünf Vokale und eine Zeile sieben Vokale (Schema: 5 5 7 oder 5 7 5 oder 7 5 5). Diese traditionelle japanische Gedichtform heißt Haiku. Das Kurzgedicht benennt einen Augenblick, der sich im Moment ereignet. Es ist wie Fotografieren mit einem Bleistift. Anschließend treffen sich alle Autor:innen und lesen sich ihre Gedichte vor. In einer Variation werden die Gedichte zufällig, kommentarlos und ohne Namen verteilt. Jetzt liest jede:r das Gedicht, das ihr oder ihm zugefallen ist. Man hört jetzt sein Gedicht aus dem Mund eines anderen.

Danach liest jede:r sein oder ihr Gedicht. Ohne Diskussion und Kommentar wird geendet.

Ich wünsche mir, dass Ihr eines der Experimente „ergreift“, vielleicht zunächst mit Freundinnen und Freunden oder in der Familie. Und dann mit etwas Mut, im Team im Unternehmen oder im Kollegium.

(Matthias Schenk, Schloß Freudenberg Wiesbaden, 04.08.2021)

just Human empfiehlt

Einen Besuch im Schloß Freudenberg. Dort ist eine Basisstation entstanden, eine öffentliche Bedürfnisanstalt zur Entdeckung, Entfaltung und Pflege unserer Sinnesbegabung. Mit unterschiedlichen Schwerpunkten für Kinder, Jugendliche, Erwachsene und reife Menschen. Bedingungslos für Menschen mit Be- und Verhinderungen, mit Vorstrafen, Schulscheiter:innen... und Genesene.

Übung der Übergabe.

Diese Arbeit ist nun an einer Schwelle und befindet sich durch Corona in einer Generalpause.

Die Grundfrage: sind wir menschliche Wesen auf einer spirituellen Reise oder sind wir geistige Wesen auf einer Reise zum Menschen? Forschung gemeinsam mit der Enkeltochter, zweieinhalb Jahre.

Die Frage nach der Relevanz von Kunst und Kultur liegt in uns selbst. Bin ich relevant?

Führt meine Arbeitsweise zu einer Relevanz (= Erhöhung, Erhebung)?

Bei Interesse an einem Besuch oder Austausch, senden Sie eine Nachricht an matthias.schenk@schlossfreudenberg.de.

Welches Spiel würden Sie gerne einmal in Ihrem Unternehmen spielen?

Mit welchen Sinnen arbeiten Sie?

Wie würden Sie ihre Unternehmenskultur in einem Gedicht verdichten?

Was haben Sie zuletzt getan, obwohl Sie es noch gar nicht können?

Die Dominospieler, von Barbara Köhler



ein spiel mit den augen ein spiel mit den händen
die rede der gesten ins netz der blicke geknüpft
verfängliches & gelöstes wie fragen zu antworten
gewendet der nächsten frage zu einer fortsetzung
der gegenwart um einen stein um eine möglichkeit
um ein ornament wachsen zu lassen auf dem grünen
blechquadrat zwischen den spielern ein labyrinth
mit zwei ausgängen & vergessener mitte die figur
die ein gespräch beschreibt die form nimmt es an
teilt es mit den steinen den doppelquadraten mit
augen schwarzen auf abgegriffnem weiß zählen sie
gleich zu gleich zählen auf grün neben rot sechs
neben eins zu eins neben nichts zu nichts zählen
erzählen einander eine gegenwart ein geschenk um
presente: die Mischung aus zufall & geschick das
mischen der steine ein ritual ihr teilen in zwei
gleiche teile & einen gemeinsamen vorrat aus dem
nimmt wer nicht mehr geben kann wer nichts hinzu
zufügen hat nimmt von einer hoffnung die bis zum
letzten stein nicht weniger wird eine antwort zu
finden ein zeichen ein gleiches eine wendung die

das gespräch fortsetzt in das ornament sich fügt
zum bild vielleicht das dann deutlich erscheinen
würde mitten in der nacht in der kleinen bar mit
den grünen tischen an einem zwei die nicht krieg
spielen nicht um herrschaft & macht dieses spiel
gewinnt wer alles geben kann wer wach bleibt wer
sieht wie gleiches zugleich sich ändert eins das
andere erwidert am tisch mit den gleichen seiten
die gesten die blicke die blicke die gesten kein
wort aber ein anderes stilles vernehmen zwischen
zwei gebenden das muster ergibt eine ordnung der
zufälle nimmt wer gibt wahr: verwirklicht sie zu
gleich verbindlich & offen sichtlich fortsetzbar
auf beiden seiten ein hingegebenes als könnte es
ums ganze gehen bei einem dominospiel: ums leben

Das Objekt-Orakel, von Leonie Novotny



Wenn sich unser Außen verändert, verändert sich auch unser Inneres. Im Home-Office nehmen wir auf einmal die Objekte um uns herum anders wahr – und sie uns ebenso. Sie alle sehen etwas (anderes), wollen uns Impulse geben für unser Erleben der Zeit und können zum Orakel werden. Zu welchen Veränderungen, neuen Perspektiven und Wahrnehmungen können sie uns inspirieren? Was wollen sie zur Sprache bringen? Wir hören ihnen zu. Heute unseren Kopfhörern.

Zwischen Dir und Deinem Gegenüber schaffen wir eine Verbindung. Zwischen den beiden Seiten deines Kopfes auch. Mindestens eine auditive. Und das immer als Paar. Wir geHÖREn jeder zu einem Gegenüber. Wann gehörst Du zu jemandem oder zu etwas? Durch zwei kleine Lautsprecher übertragen wir die Töne, die zu den Mundbewegungen der Personen, die Dir auf Deinem Bildschirm entgegenblicken, passen. So kommen deren Worte Dir zu Ohren. Mal simultan, mal leicht zeitversetzt. Ein kunstvoller Drahtseilakt. Und auch wenn man es uns vielleicht nicht ansieht – wir sind elektroDYNAMISCH. Schwingungen treiben uns an. Was beschwingt Dich?

Durch uns hörst Du anderen zu, verschaffst Dir Gehör, tauschst dich in großen Runden wie auch zu zweit aus oder schweigst. In unserer Begleitung begegnest Du vertrauten wie auch fremden Menschen. So können sie Dich berühren und überraschen. Dabei macht der Ton die Musik. Und manchmal ist es auch tatsächlich Musik, die durch uns zu Dir dringt. SPIEL doch einmal das ab, was Dich an Deine ersten Erlebnisse mit uns erinnert. War es eine Geschichte, eine Melodie, ein Gespräch?

Dass wir Dich so oft begleiten – am Schreibtisch, auf dem Fahrrad und in der Bahn, beim Laufen oder auch auf dem Sofa – ist für uns etwas Besonderes. Deine Großeltern haben uns schließlich noch kaum gekannt. Wie anders erlebst Du nun all’ diese Töne, Geräusche, Laute, wenn wir nicht als Mediatoren dazwischenstehen? Wie verändert sich Dein Verhältnis zur Außenwelt, wenn Du uns trägst? Töne über Töne. Manchmal so laut, dass auch alle um Dich herum mithören. Manchmal so leise, dass Du selbst kaum etwas verstehst. Mal übertragen wir geordnet, mal als ein wildes Durcheinander, mal nur einer von uns in einem Ohr, mal wir beide in beiden. Es ist immer Deine Entscheidung. Du hörst so vieles mit Deinem Kopf. Was hörst Du mit Deinem Herzen?

PS: Welchen Objekten begegnen Sie in Ihrem Home-Office? Welche inspirieren Sie, überraschen Sie, bringen Sie zum Lachen oder machen Sie nachdenklich? Wir freuen uns auf Ihre Hinweise und nehmen in den kommenden Ausgaben gerne die Perspektiven Ihrer Objekte ein.

Was würde sich verändern, würden Sie nur noch durch Kopfhörer hören?

Wem hören Sie gerne zu?

Welche Ihrer Überzeugungen verdient einen Lautsprecher?

Welche Töne spielen in Ihrem Leben die Musik?

Ein Interview mit der Fotografin Robin Dahlberg



How did you become a photographer and why did you become a photographer?

For as long as I can remember, I have felt passionately about two things: photography and social justice. When I was 10 years old, I built a small darkroom in my bathroom, and I organized my school friends to lobby for better food in the school cafeteria.

I studied both photography and social activism while in college and pursued a law degree after graduating. For over 20 years, I had a rewarding career as a human rights attorney with the American Civil Liberties Union, taking photography classes in the evenings and on weekends.

In 2011, I decided to leave my law job to devote myself to photography full-time. I attended a one-year certificate program at the International Center for Photography in New York City, and then got my MFA from the University of Hartford in West Hartford, Connecticut

How do you work?

I consider myself a visual storyteller. As strange as it may seem, I find that there is a similarity between photography and the practice of law – at least my legal practice in the human rights arena. Both successful human rights advocacy and photography are based upon compelling narratives.

Where did you take the photographs?

Almost all the images in *Billable Hours* were staged. I made them in the offices of the corporate law firm for which my husband works, using my husband, my sister, myself and my art school friends as models.

They were designed to show how men and women occupy the office space differently. The men in my images look like they own the space. They are confident, in charge and fill up the frame. The women, on the other hand, are anxious, worried, and discombobulated. They cannot figure out how to get in the office door. Their faces are hidden behind mounds of paper. They are on the floor or under the desk. Their heads are cut off.

What is important to you in photography, in your photos?

Today, I use photography to examine many of the same issues that interested me as a lawyer. My recently published photobook, *Billable Hours in 6-minute increments*, is a good example. The book started as my thesis project for the Hartford MFA program. Given my legal background, my thesis advisor had suggested that I do something about lawyers and law firms. Although I was initially resistant to this idea, I soon realized that I could use the project as a vehicle to examine the challenges women face in the corporate workplace, using my own work experiences as a starting point.

I graduated from law school when women were just beginning to enter the legal profession in large numbers. My first legal job was as a junior associate at a large New York City law firm. Our male colleagues did not know how to share the workplace with female professionals. They could not decide whether to treat us as sisters, secretaries or sex objects. We were pressured to conform to a predominately male office culture, we stood by as mediocre men were promoted over more accomplished women, and we were repeatedly subjected to commentary on our clothes, our shoes, our shampoo and our looks.

Although gender discrimination in the corporate workplace is not as overt today, it is still very much alive and well. The #MeToo movement demonstrates that.

What importance does photography have for you in today's society?

Photography is a universal language. It is a means of connecting and sharing. I have taught photography in a variety of underserved areas throughout the United States. I am always amazed at how my students see the world and how they share their lives, thoughts and feelings through visual imagery.

Which contemporary photographers inspire you?

I am currently inspired by the work of Soumya Sankar Bose, whose photobook *Where the birds never sing*, recounts the 1979 massacre of Bengali refugees on Marichjhapi Island; Amy Elkins, whose photobook, *Black is the Day, Black is the Night*, explores the impact of isolation and confinement on those convicted of criminal wrongdoing; and Sanne De Wilde, who uses photography to explore what it means to be color blind in her photobook, *The Island of the Color Blind*.



Barbara Mutzbauer ist als Innenarchitektin und Szenografin im Bereich von Ausstellungen und Experiences tätig und unterrichtet an der Züricher Hochschule der Künste. Ihre Doktorarbeit erscheint demnächst im Dr. Kovač Verlag mit dem Titel: Die Funktion der Unschärfe – atmosphärische Kommunikation in der Weltausstellung.

Prof. Dr. Stephan A. Jansen schreibt seit Jahren als Kolumnist. Er ist Leiter des »Center for Philanthropy & Civil Society (PhiCS)« in Karlsruhe sowie Gründungskoordinator des »Centers for Digital Urban Health & Aging (DUHA)« am Alexander von Humboldt Institut für Internet & Gesellschaft.

Elisabeth H. Jacobs-Jahrreiß ist seit über 30 Jahren Head of Recruiting und geschäftsführende Gesellschafterin bei just Human.

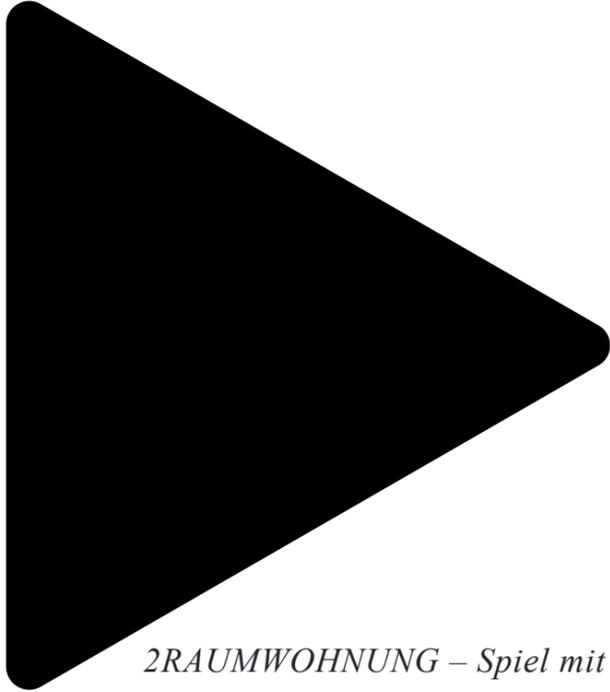
Prof. Dr. Silja Graupe ist Professorin für Ökonomie und Philosophie, Leiterin des Instituts für Ökonomie und Vizepräsidentin der Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung in Bernkastel-Kues, zu deren Gründer:innen sie gehört.

Matthias (66 J) hat zusammen mit Beatrice 1993 das Schloß Freudenberg gegründet. Dort entsteht, steht und vergeht ein Erfahrungsfeld, das uns zu einer Wanderung durch uns selbst, durch unseren Leib und seine Organe einlädt.

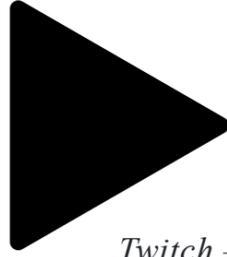
Barbara Köhler entdeckte schon als Kind ihre Liebe zum Schauspiel. Die Faschingskiste Ihrer Eltern war im Dauereinsatz und nachdem sie im Kino „*Jesus Christ Superstar*“ gesehen hatte, war die Sache klar. Barbara arbeitet auch als Texterin. Zusammen mit Stephan Ohm schrieb sie Kindermusicals.

Leonie Novotny ist freie Autorin und Kuratorin und gestaltet bei just Human unter anderem das just Human-Magazin mit.

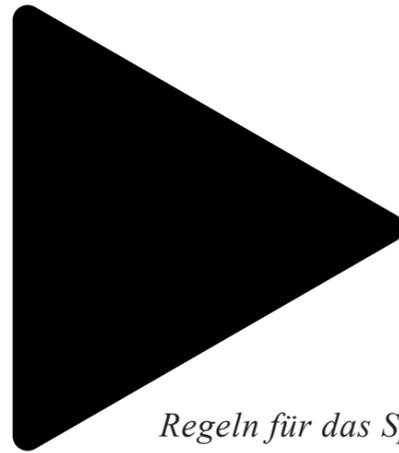
Robin Dahlberg is a visual artist and arts educator based in New York City. With a background in law and social justice, she uses her camera to explore issues of identity, place and resilience and their influence upon each other.



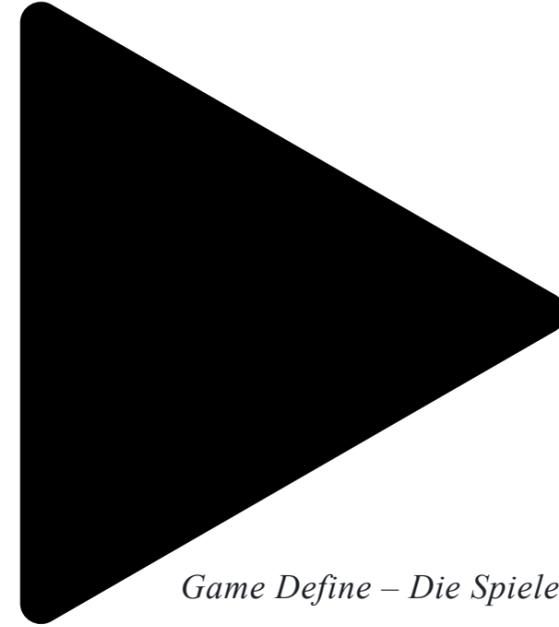
2RAUMWOHNUNG – Spiel mit



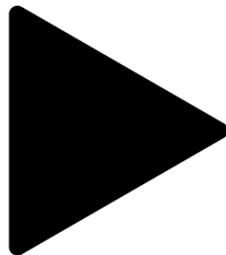
Twitch – zwei Spieler Kanal, RocketBeansTV



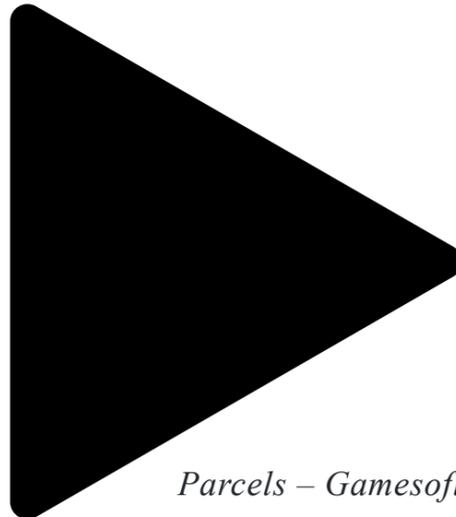
Regeln für das Spiel des Lebens



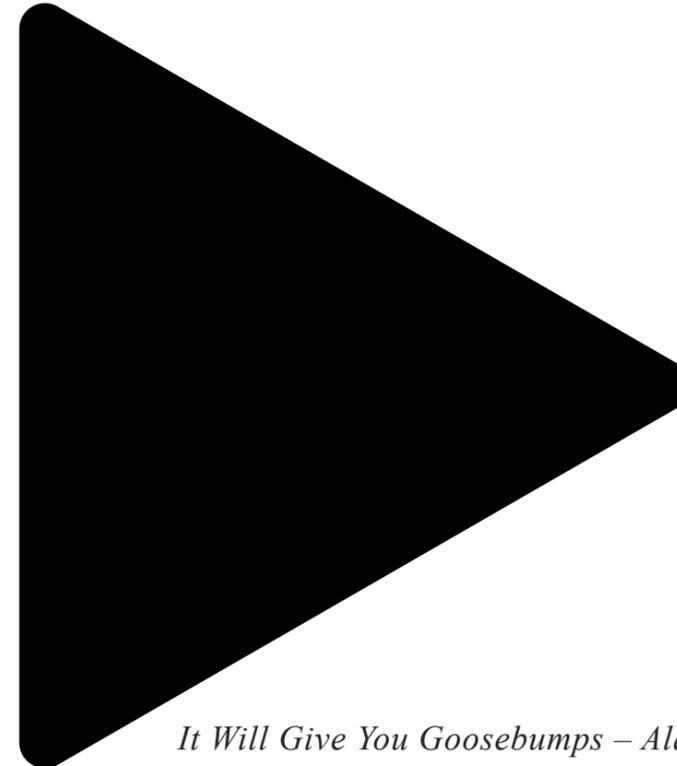
Game Define – Die Spiele und die Menschen



Play it, Sam



Parcels – Gamesofluck



It Will Give You Goosebumps – Alan Watts on Finding Your True Path

Fahren Sie mit Ihrer Maus über die verschiedenen Spiel-Möglichkeiten auf dieser Seite und entscheiden Sie sich für eine – oder auch für viele. PLAY.