

## Sybille Hercher

### „Über die Sinnhaftigkeit des Nutzlosen“

Leicht überarbeitete, schriftliche Fassung des Vortrags anlässlich des Management Apéros am 17. Mai 2017, Careum Weiterbildung, Aarau

#### Die protestantische Ethik

[Bild - Leinwand]

Hier ist sie wieder!

Meine Grossmutter Getrud: die Hüterin der familialen protestantischen Ethik. Unter ihrem Matriarchat haben wir, die nachfolgenden Generationen, die Arbeit als Pflicht, die man nicht in Frage zu stellen hat, kennengelernt. Die Arbeit bildet den Mittelpunkt des Lebens, die Freizeit wird um diesen Mittelpunkt herum gestaltet.

So als hätte sie Max Weber, den 1864 geborenen deutschen Soziologen und Ökonom, zu ihrer Bettlektüre erkoren, hatte sie – Repräsentantin der Trümmerfrauen – die Werte verinnerlicht, die Weber als Grundlage der modernen Wirtschaft definierte: Rationalität und Vernunft, individuelle Selbstkontrolle und Konzentration auf das Tun sowie das profitable Geschäft mit Handelspartnern.

Jedes Familienmitglied kann Anekdoten beisteuern, die diese Attribute wahrhaftig in unser Leben brachten. Zum Beispiel wie wir jedes Frühjahr mit spankorb beladenen Fahrrädern (als Kinder) oder Autos (als Erwachsene) zu den umliegenden Gärtnereien und Blumenläden geschickt wurden, um überdimensionale Fliedersträucher und kiloweise Rhabarber abzugeben. Würde sie heute noch leben – sie könnte ihr Glück kaum fassen, dass heutzutage

Unkraut (Löwenzahn), das damals allenfalls als Hasenfutter diente, profitabel an die Restaurants der Umgebung verkauft werden könnte.

Die Arbeit in den seit Generationen weitergegebenen Reben und Obstgärten war ihre Berufung.

Max Weber konstatierte vor mehr als 100 Jahren, dass der zunächst religiös geprägte Begriff der „Berufung“ seit der Reformation Martin Luthers eine neue Bedeutung erhielt: religiöse Pflicht und Broterwerb wurden ein und dasselbe. Daraus resultierte das Verständnis des Begriffs der „Arbeitsethik“, das bis heute anhält: Menschen und Betriebe entwickeln ein von „gesellschaftlicher Nützlichkeit“ geprägtes Pflichtbewusstsein.

Unsere Gesellschaft denkt mittlerweile ganz selbstverständlich nutz- und zielorientiert.

In der Ausschreibung zu diesem Vortrag habe ich die Bedeutung von Zielen für unser Wirken in den Betrieben beschrieben:

*„Durch zweckgerichtete Handlungen erreichen wir unsere Ziele. Wir verbinden allein die Zielerreichung mit Entwicklung. Die Dimension unserer Zielerreichung definiert das Maß der Sinnhaftigkeit unseres Tuns. In Unternehmen sind das Vorhandensein von Zielen und die Erreichung derselben, unabdingbare Voraussetzungen, um den Mitarbeitenden die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit zu vergegenwärtigen. Die Botschaft lautet: Dein Tun hat einen Nutzen.“*

*Dieser extrinsische Nutzen wird aus dem Ergebnis der Tätigkeit abgeleitet.“*

Ja, auch wir BeraterInnen und DozentInnen tragen dazu bei, dass die Nützlichkeit des Tuns, dass Effizienz und schlanke Strukturen, dass die Funktionalität tief in das Bewusstsein der Menschen eingedrungen ist.

Auf meiner eigenen Homepage schreibe ich zum Beispiel:

*“In welche Richtung eine Einrichtung steuert, ist abhängig von strategischen Entscheidungen. Strategien geben Antworten auf die Frage, was ich heute tun muss, um morgen Erfolg zu haben.“*

Und bei Bildungsanbietern sowie Kolleginnen und Kollegen der Beratung kann man nachlesen:

*„Die Teilnehmer/innen sind nach dem Seminar in der Lage, Strategien systematisch ... zu entwickeln. Sie lernen zudem den Prozess der ... Strategieimplementierung effizient zu steuern und zu koordinieren.“*

*„Schneller, besser, intelligenter“ – Innovationsmanagement gleicht Hochleistungssport. Und ähnlich wie ein Olympionike sich für den Wettkampf ertüchtigt, indem er ... Nützliches tut, müssen auch Unternehmen sich auf ihren nächsten Innovationsschritt gut vorbereiten.“*

## **Funktionalität und Sprache**

Unser Fokus auf die Funktionalität und Machbarkeit lässt sich noch vielfach in unserer Sprache beobachten.

---

<sup>1</sup> Richtigerweise hat mich mein – ich darf es so sagen – „alter“ Deutschlehrer, Prof. Dr. Friedrich Uehlein darauf hingewiesen, dass sich das Wort „gehen“ von „ergehen“ ableitet. Wir müssten uns also vielmehr fragen „Wie erging es dir in letzter Zeit?“ oder „Wie

Im deutschen Sprachraum sagen wir „wie geht es dir?“ „Gehen“ - im Zusammenhang mit unserem Befinden werden wir gefragt, wie wir unterwegs sind. Die EngländerInnen und AmerikanerInnen fragen sich „how are you?“- „wie bist du?“ In der englischen Sprache erkundigen sich die Menschen nach dem Sein des Anderen. Deutsche, ÖsterreicherInnen und SchweizerInnen fragen danach, ob und wie wir funktionieren<sup>1</sup>.

–

Oder nehmen Sie den Ausdruck für eine der wichtigsten Qualitäten einer Führungsperson: „eine Entscheidung treffen“. In der deutschen Sprache bedeutet das, dass wir richtig zielen und präzise treffen müssen. Machen wir das gut, sind wir erfolgreich, wenn nicht, erleben wir einen Misserfolg. Und wenn wir mehrfach erfolglos getroffen haben, ist auch klar: „der nächste Schuss muss sitzen“.

In der französischen Sprache hingegen heißt es „prendre une décision“. Die Entscheidung wird genommen. Ist es die falsche, nehme ich eine andere. Das Nehmen als solches kann jedoch keinen Fehler darstellen.

Lassen Sie uns die Metapher strapazieren. Die Entscheidung treffen scheint in der deutschen Sprache ein nahezu martialischer Vorgang zu sein: Die Entscheidung ist nicht bei uns, vielleicht läuft sie sogar davon. Wir stehen in einiger Entfernung, wir kneifen ein Auge zusammen, fokussieren sie, blicken durch das Zielrohr und gleich werden wir sie zielsicher niederstrecken. Haben wir sie

ergeht es dir gerade?“. Was beides viel schöner klingen würde. Da wir mit der Verkürzung der Sprache aber tatsächlich auf Funktionalität abzielen, passt meine polemische Zuspitzung doch wieder.

getroffen, dann werden wir uns – Weidmannsheil! – auf den Weg zu ihr machen und sie fachgerecht zerlegen. Vielleicht so, dass am Ende nichts mehr von ihr übrigbleibt und sie als Ganzes nicht mehr zu erkennen ist.

Das nennen wir dann am Ende noch *“auf die unteren Ebenen heruntergebrochen“*.

*Prendre une décision* – Nehmen einer Entscheidung. Hier scheint die Entscheidung schon bei uns zu sein. Wir müssen sie nicht zielsicher treffen, wir müssen sie nur nehmen. Es liegt an uns, mit welcher Achtsamkeit wir sie zu uns nehmen, aufnehmen und wie wir dann mit ihr umgehen.

Wenn eine Kultur etwas nicht in Sprache ausdrücken kann, kann sie es nicht denken und wenn sie es nicht denken kann, werden daraus keine Handlungen. Oder umgekehrt: Die Sprache einer Kultur verrät Vieles über ihr Denken und ihre Haltungen.

Daher gibt es in der englischen Sprache auch den Unterschied zwischen dem gepflegten British-English *„to take a decision“* – eine Entscheidung nehmen oder dem Amerikanischen *„to make a decision“* – eine Entscheidung machen. Eine falsche Entscheidung gemacht? So what? Mach' ich eine neue.

## **Zwei Männer behauen Steine**

Es gibt Geschichten, deren Bedeutung sich für die Erzählerin im Laufe der Jahre verändert. So erzähle ich seit vielen Jahren eine Geschichte, deren Botschaft ich unwissentlich reduziert habe. Oder vielleicht wollte der Verfasser auch gar

nicht mehr damit ausdrücken als das, was ich verstanden habe.

*Tief im Mittelalter ging ein Mann auf einer verstaubten Straße seines Weges. Wo immer er auf Menschen stieß, blieb er stehen und fragte sie, was sie arbeiteten und für wen sie es taten. Denn seit geraumer Zeit wusste er um sein Leben nicht mehr Bescheid, wusste nicht mehr, was er tun sollte und wofür. Des Nachsinnens müde, war er ausgezogen, um von anderen Menschen zu hören, was sie bewegte. Auf diese Art wollte er in Erfahrung bringen, was ihm verloren gegangen war. Da stieß er auf einen Mann, der am Wegrand saß und ganz gebückt auf einen Stein einschlug.*

*Der Wanderer blieb stehen und schaute ihm lange zu. Da er seine Tätigkeit nicht verstand, fragte er ihn: "Freund, lange schon schaue ich dir zu, wie du auf diesen Stein einschlägst. Allein es mangelt mir an Verständnis. Freund, kannst du mir, einem Fremden und deines Handwerks Unkundigen, verraten, was du da machst?" Ohne in seiner Tätigkeit innezuhalten, murmelte der Mann missmutig in seinen Bart: "Du siehst alles. Ich behaue einen Stein."*

*Mit trüben Gedanken zog der Mann weiter. "Was ist das für ein Leben", dachte er bei sich, "die ganze Zeit Steine zu behauen?" Er setzte seinen Weg fort. Die Verzweiflung in ihm wuchs, denn er konnte sich nicht abfinden mit dem, was er gesehen hatte. Sollte das ganze Glück des Lebens darin bestehen, Steine zu behauen? In der Sorge seines Herzens versunken, hätte er beinahe übersehen, dass er wieder an einem Mann vorbeigekommen war. Auch dieser saß am staubigen Wegrand und schlug auf einen Stein ein, nach der gleichen Art, wie der andere es getan hatte.*

*Der Wanderer blieb stehen und prüfte voller Staunen, was dieser Mann tat. Nachdem er sich überzeugt hatte, dass auch dieser Mann mit derselben Fertigkeit wieder auf einen Stein einschlug, ging er langsam auf ihn*

zu und richtete seine Rede, die er nicht weiter zurückhalten konnte, an ihn und fragte: "Freund, sag mir: Was ist deine Tätigkeit? Behaust auch du nur Steine?" - "Nein, Fremder", antwortete der Mann und wischte sich den Schweiß von der Stirn, "siehst du denn nicht? Ich helfe den Herren, eine Kirche zu bauen!"

### **Der Sinn des Ganzen und der Sinn der Sisyphusarbeit**

Diese Geschichte war immer darauf ausgerichtet, Führungspersonen ihre Verantwortung für das Ganze zu verdeutlichen. Die Führungsperson – so die Botschaft der Geschichte und auch meine Aufforderung an Klienten, Kundinnen und Studierende – sollte es sich zur Aufgabe machen, der Bedeutung „des Ganzen“ und der „gesellschaftlichen Nützlichkeit des Tuns“ eine Vorstellung zu geben.

Das Behauen eines Steines ohne den Sinnzusammenhang des Ganzen zu erkennen, erfüllt nicht. Ganz im Sinne unserer „Arbeitsethik“ ergibt das Tun nur dann einen Sinn, wenn wir die Frage nach dem „Wofür?“ beantworten können.

Die Geschichte beginnt mit der Sinnsuche eines Menschen. Und er scheint genau in dem Moment eine Antwort zu finden als er einen anderen Menschen trifft, der darum weiß, dass er an der Erfüllung einer Mission und einer Vision mitwirkt. Das Tun des Steineklopfers erhält einen Sinn, weil er ein Ziel vor Augen hat. In der ersten Begegnung tut ein Mensch nur etwas, ohne dass er ein Ziel hat. Er klopft einen Stein.

Und die Geschichte vermittelt uns, dass ohne Ziel unser Tun das Sinnhafte verliert und verendet im Nutzlosen.

Wir alle haben ein tiefes Verlangen nach dem Sinn unseres Tuns.

Es ist richtig, dass der Auftrag einer Führungsperson darin liegt, die Skizze für das Bild der Sinnhaftigkeit zu zeichnen, den Rahmen für die Größe des Bildes festzulegen und die Bedingungen zu schaffen, so dass sich möglichst Viele an der Bildgestaltung beteiligen können. –

Gleichwohl – wird das ausreichen? Wird das ausreichen dafür, um in und über unser Leben Bescheid zu wissen und ihm und unserem Tun einen Sinn zu geben? Was passiert, wenn wir das Ziel erreicht haben? Müssen wir sofort das nächste setzen, um die eigene Sinnhaftigkeit nicht zu verlieren? Und danach das nächste? Und so fort?

Wir erinnern uns an die Geschichte des Sisyphos. Der – da bei den Göttern in Ungnade gefallen – zur Strafe einen Felsblock den Berg hinaufstoßen muss, welcher dann, fast am Gipfel, jedes Mal wieder ins Tal rollt.

In seinem Buch „Der Mythos des Sisyphos“ beschreibt der französische Philosoph Albert Camus seine Interpretation der Sage. Er schreibt:

*„Es ist nicht schwer zu verstehen: Sisyphos ist der absurde Held. Ebenso sehr aufgrund seiner Leidenschaften wie seiner Qual. Seine Verachtung der Götter, sein Hass auf den Tod und sein leidenschaftlicher Lebenswille haben ihm die unsagbare Marter eingebracht, bei der sein ganzes Sein sich abmüht, ohne etwas zu vollenden. Das ist der Preis für die Leidenschaften dieser Welt.“*

Der Preis für die Leidenschaften und der Pflichterfüllung möchten wir ergänzen.

Unweigerlich verbinden sich also hier das Sinnhafte mit dem Abzielen und Erreichen eines Nutzens.

Camus will unseren Blick aber noch auf etwas Anderes lenken.

Mein lieber Kollege Josef Winiker beschrieb dies in seiner Ansprache zur Careum-Diplomfeier 2016 wie folgt:

*„Camus interessiert sich für den Rückweg des Sisyphos. Was geschieht mit Sisyphos während er ins Tal hinabsteigt?“*

Camus beschreibt dies so: *„Ich sehe wie dieser Mann schwerfällig, aber gleichmäßigen Schrittes zu der Qual hinuntergeht, deren Ende er nicht kennt. Diese Stunde, die gleichsam ein Aufatmen ist und ebenso zuverlässig wiederkehrt wie sein Unheil, ist die Stunde des Bewusstseins.“*

*In dieser Stunde des Innehaltens und des Bewusstseins – so sagte Josef Winiker weiter – macht Sisyphos sein Schicksal zur Aufgabe seines Lebens.*

*Es ist nicht mehr der Fels, der ihm unausweichlich das Ziel vorgibt. Das Gehen des Weges wird zu seinem eigenen Ziel. Sisyphos nimmt sein Schicksal in die eigene Hand.“*

Und Camus schreibt:

*„Darin besteht die verborgene Freude des Sisyphos. Sein Schicksal gehört ihm. Sein Fels ist seine Sache“.*

### **Ankommen, Innehalten und Unterwegssein**

Ankommen ist das Ziel – referiere ich in den Seminaren und bei Kunden. Ja, es ist die Aufgabe der Führungspersonen,

Visionen zu entwickeln und Veränderungen auf den Ordnungsebenen des Unternehmens zu manifestieren.

Ankommen ist das Ziel. „Innehalten“ und „Unterwegssein“ aber sollte das sein, was uns erreicht; was uns berührt. Das, was uns mit Leben erfüllt.

Mit dem „Mythos des Sisyphos“ erkennen wir – erstens –, dass „Zielerreichung“ eine unvollkommene – Camus würde sogar sagen eine *sinnlose* – Kategorie ist.

Wir verstehen – zweitens –, dass „Innehalten“ zur Entwicklung unseres Bewusstseins unabdingbar wird.

Und wir erahnen – drittens –, dass erst das Tun um des Tuns Willen die Art der Sinnggebung darstellt, die uns erfüllt.

Hat der zweite Steineklopfer in der kleinen Geschichte von vornhin daher nicht nur vermeintlich seine Sinnhaftigkeit gefunden? Verknüpft er seine persönliche Erfüllung nicht kategorisch mit dem Erreichen des Ziels, dem Bau der Kirche?

Seine Freude am Klopfen der Steine ist nicht bedingungslos. Die Steine sind nicht wie bei Sisyphos seine Sache. Die Steine sind die Sache der Baumeister der Kirche.

Und wenn wir die Geschichte in diese Richtung erzählten, so stellten wir fest, dass dem ersten Steineklopfer etwas fehlt, was wir auch beim zweiten nicht finden: die Leidenschaft für das Tun, die Freude am Tun, das Sich-Verlieren im Tun. Das Tun um des Tuns Willen.

Es gibt einen Nutzen des Tuns, der über den funktionalen Nutzen einer Zielerreichung hinausgeht.

Es muss demnach Dinge und Aktivitäten für uns geben, die ihr Ziel in sich selbst haben, deren Nutzen darin besteht zu sein, erfahren und erlebt zu werden<sup>2</sup>.

Seit Max Weber ist die moderne Arbeitswelt – und höchstwahrscheinlich das gesamte Leben – ein Sich-Bewegen im Spannungsfeld von: *“der Nützlichkeit des Sinnvollen“* auf der einen und *“der Sinnhaftigkeit des Nutzlosen“* auf der anderen Seite.

In wie weit bedingen sich die beiden Pole? Wird es genügen, immerfort Ziele zu erreichen, Veränderungen zu gestalten? Oder würde es genügen, ausschließlich zu erleben und zu erfahren?

Nach all dem bisher Gehörten würden wir meiner Großmutter Getrud Unrecht tun, würden wir sie auf die kleinbäuerliche, südbadische Personifizierung von Max Webers Theorie der protestantischen Ethik reduzieren. Getruds Vermächtnis ist facettenreicher:

Wenn sich die Familie in den 70ern und 80er Jahren jeweils im Herbst zur Weinlese einfand, konnten Getruds erwachsene Nachkommen hitzig über den Sinn und Zweck diskutieren, das ganze Jahr über so viel Zeit, Schweiß und Geld zu investieren – bei so wenig wirtschaftlichem Nutzen. Welch eine Sisyphusarbeit, die wir da machen, schimpften sie.

Getrud hingegen hatte nicht viel übrig für das Kurzichtige derartiger Argumente. Sie hat das Sinnlose der Situation angenommen und nicht weiter in

Frage gestellt. Und in Anlehnung an Albert Camus kann ich sagen: Wir müssen uns meine Oma als glückliche und zufriedene Frau vorstellen.

### **Unsere anthropologischen Grundmuster**

Und nicht nur das. Noch lange bevor wir Kinder die Prinzipien der Arbeitsethik und lutherschen Pflichterfüllung verinnerlichen sollten, hat sie uns etwas Anderes ermöglicht: das Spiel. In jenen Tagen, an denen unsere Eltern sich dem scheinbar Sinn-, weil Nutzlosen widmeten, spielten wir Kinder einfach nur. Und daran erfreuten wir uns. Und wir freuten uns darüber, dass wir zusammenkommen. Wir waren unterwegs mit uns selbst, um in diesem Unterwegssein gemeinsam das Mögliche zu entdecken und das Unmögliche zu erschaffen.

Die Sozialanthropologie nennt zwei Bedingungen, die Menschen benötigen, um ihre Potentiale zu entfalten. Es ist die Erfahrung, die wir alle im Mutterleib gemacht haben: Dass wir dazugehören und dass wir wachsen. Und mit dieser Ur-Erfahrung des Wachsens und des Autonomwerdens, des im wahrsten Sinne des Wortes „Über-Sich-Hinauswachsens“ kommt jedes Kind zur Welt.

Jedes Kind macht sich mit der im Mutterleib entwickelten Neugierde auf den Weg in die Welt, um frei und autonom zu werden. Und gleichzeitig hat es die selbstverständliche Erwartung, dass es da in dieser Welt wieder Menschen gibt, mit denen es sich verbinden kann.

---

<sup>2</sup> Eine Zuspitzung dieses Gedankens, um der Klarheit willen, wäre Folgendes: Was sein Ziel in sich hat ist

nutzlos, was sein Ziel nicht in sich hat, will einen Nutzen erzielen.

Diese beiden Erfahrungen sind in uns angelegt und bilden zeitlebens unsere Grundsehnsucht ab: Die Polarität von Verbundenheit, Dazugehören auf der einen sowie Freiheit, Autonomie und Entdecken auf der anderen Seite.

Die Frage, wie unsere Welten, unsere Arbeits- und Privatwelten geschaffen sind, um zu ermöglichen, dass wir ohne Widrigkeiten beides – Verbundenheit und Freiheit – gleichzeitig erleben dürfen, hat der Neurowissenschaftler Gerald Hüther einmal in einem Vortrag beantwortet:

*„Da muss man sehr lange an Beziehungssystemen arbeiten bis die das ermöglichen, dass man dort nicht in einer Klammeraffenbeziehung erstickt [in der man] ... nicht wachsen kann. Oder dass man dort in einer Art von Freiheit davonflattert, [in der man] jede Bodenhaftung verliert. Beides nebenbei gesagt tut weh. Beides ist schmerzvoll. Beides führt dazu, dass im Hirn, [und] das finde ich extrem interessant, die gleichen neuronalen Netzwerke aktiviert werden, die auch dann aktiviert werden, wenn man einem Menschen körperliche Schmerzen zufügt.“*

In den Arbeits- und Lernwelten, sollten wir ab und an Bedingungen schaffen, die Menschen „einladen, ermutigen, inspirieren“<sup>3</sup>, sich zu begegnen.

*„Wenn wir uns für das Leben der anderen interessieren, wenn wir ernsthaft wissen wollen, warum die anderen gestern wurden, wie sie heute sind, dann erst schaffen wir die Verbindungen, die wir brauchen, und begreifen ein wenig mehr über uns selbst.“<sup>4</sup>*

Wir haben die Zweckorientierung in den Fokus beruflichen Handelns gestellt.

Und damit gleichsam auch der Begegnung der Menschen einen Zweck verliehen. Die Kommunikation, Aktion, Interaktion – eben die Begegnung – soll mit Sinn und Nutzen hinterlegt sein. Zweckfreie Begegnungen haben wir, da nicht aufgabenorientiert, zumeist zu Ritualen außerhalb der eigentlichen Arbeit gemacht: Pausen, Feste, Ausflüge.

Und doch könnten wir zweckfreie Begegnungen in unseren Betrieben noch mehr fördern und damit den Menschen die Möglichkeit geben, über sich hinauszuwachsen. Dazu müssten wir uns allerdings einiger Eigenschaften gegenwärtig werden, die wir wahrscheinlich alle im Laufe der Jahre fast vergessen oder verlernt haben.

### **Zur Bedeutung der „Nutzlosigkeit des Spiels“**

Kinder sind – sofern wir sie lassen – neugierig. Alles, was sie sehen, hören, anfassen wird schnell zum Spiel. In den Kindern steckt die Lust am Entdecken. Sie wollen verstehen, sich den Gesetzmäßigkeiten der Welt annähern und sich mit unbekanntem vertraut machen.

Nicht wahr – all das, was wir so gerne von den MitarbeiterInnen hätten, zeigen Kinder beim Spiel. Ohne Management by Objectives, ohne Dialog-, Entwicklungs- oder wie Ihre kommunikativ ritualisierten Leistungsbeurteilungsgespräche auch immer heißen mögen.

Spätestens seit Jean Piaget, einem Schweizer Entwicklungspsychologen, dessen Forschungen in der ersten Hälfte

---

<sup>3</sup> Quelle: Gerald Hüther

<sup>4</sup> Klaus Brinkbäumer: „Das Muster des Lebens“ – Rezension zu dem Buch *Transit* von Rachel Cusk

des 20. Jahrhunderts liegen, erklärt man, dass das Spiel von zentraler Bedeutung für die Entwicklung und Stärkung der Kompetenzen im emotionalen, sozialen, motorischen und im kognitiven Bereich ist. Oder wie Piaget selbst es ausdrückte: *„Alles, was wir die Kinder lehren, können sie nicht mehr selbst entdecken und damit wirklich lernen.“*

Welche Bedeutung das Spiel hat, kann man sogar in Wikipedia nachlesen. Dort wird definiert, dass das Spiel eine Tätigkeit ist, die *„allein aus Freude an ihrer Ausübung ... ausgeführt werden kann“*

Für Kinder stellt das Spielen den Zugang zur Welt dar. Das Spielen unterstützt die Lernfreude, die Lernmotivation und damit die Neugierde.

Können Sie noch aus Zweigen und Bretter Höhlen bauen? Ist für Sie der Traktor, auf dem Sie mitfahren, ein Medium unterwegs in fremden Galaxien? Verlieren Sie sich noch mit der Zungenspitze im Mundwinkel in irgendwelchen Basteleien oder beim Stapeln von Holzklötzchen? Selbstverständlich nicht!

Denn wir sind erwachsen und haben dafür keine Zeit – außerdem ergibt es keinen Sinn. Wir haben von derartigen Spielen nichts: keinen Gewinn und kein Prestige. Warum also sollten wir uns Zeit für das Spiel nehmen? Heute gilt das Spiel höchstens als ein Zeit-Vertreib. Wir vertreiben die Zeit mit Nutzlosem bis wir uns wieder dem Effektiven und Nützlichen widmen.

Wir haben das aktive Spielen weitgehend aufgegeben. Bei den alten Griechen war es anders: Wer den Göttern nahekommen wollte, sollte sich dem Spiel hingeben.

Längst ist auch aus der modernen Hirnforschung bekannt, dass „spielen“ die Erkundung des Möglichen ist. Im Spiel haben wir einen gigantischen Möglichkeitsraum für Ideen und Kreativität.

Und damit nicht genug: Mittlerweile wurde auch nachgewiesen, dass das Angstzentrum beim Spielen nie aktiv ist. Wer also spielt ist frei von Angst und Sorgen.

Obwohl zu Zeiten Astrid Lindgrens noch nicht sehr viele Argumentationshilfen aus der Neurobiologie vorhanden waren, hat sie es gewusst:

*„Kinder sollen mehr spielen, als viele es heutzutage tun. Denn wenn man genug spielt, solange man klein ist, dann trägt man Schätze mit sich herum, aus denen man später ein ganzes Leben lang schöpfen kann.“*

*Dann weiß man, was es heißt, in sich eine warme Welt zu haben, die einem Kraft gibt, wenn das Leben schwer wird. Was auch geschieht, was man auch erlebt, man hat diese Welt in seinem Inneren, an die man sich halten kann.“*

Wenn wir Menschen Erfahrungen machen, die aussichtslos, enttäuschend und verzweifelnd sind, gibt es selten rationalen Trost, weil er unseren Zustand nur minimal besänftigen, ja nur beschönigen kann. Trost leitet sich aus jenen Momenten ab, in denen wir erleben, dass es Dinge gibt, die nicht real oder nicht realistisch sind und dennoch erfüllen können.

Spielen ist die Quelle der Kreativität. Kreativität wird über das Spiel zur Grundkompetenz der Resilienz.

Kinder können selbstvergessen spielen. Das Spiel wird zu einer sinnlichen Erfah-



rung. Sinnlichkeit ist das Gefühl, dass etwas überwältigend ist. Navid Kermani hat sich Gedanken darüber gemacht, was in diesem Moment des „sinnlich Überwältigtwerdens“ passiert.

*“Wir sind verzückt, werden herausgetragen aus [uns] selbst. [Es ist wie eine] immanente Transzendenz, die sich nur sinnlich vermitteln kann, nicht über den Kopf, nicht über den Verstand. Selbst bei einem Gedicht ist es nicht die reale Bedeutung der Wörter, sondern die spezifische Konstellation der Wörter, die Schmerz oder Glück erzeugt. Es ist eine sinnliche Erfahrung. Der Verstand setzt dann ein, weil er einordnen muss. Er will wissen, was ist da passiert. Aber ohne die Urerfahrungen der Sinnlichkeit hätte der Verstand wenig zu tun.“*

Müssen wir wieder spielen lernen, um Sinnlichkeit zu erfahren und damit unseren Verstand ausgiebig zu nutzen?

Wir wollen das Mitarbeitende kreativ sind? Dass sie Ideen haben und sich Neues überlegen? Und wieviel Erkundungsraum, Raum für zweckfreies, spielerisches Ausprobieren stellen wir dazu zur Verfügung? Und vor allem in welcher Form?

In unserer funktionsorientierten, rationalen Welt nutzen wird den Möglichkeitsraums des Spiels nicht, da wir unserer Welt mit bestimmten Zwecken begegnen, in denen wir bestimmte Aufgaben zu erfüllen haben. Wir beschränken uns auf Nützlichkeit. Und klammern das zweckfreie Erkunden unserer Welt aus.

Gerade so als ob wir – auch als Erwachsene – nie die Erfahrung gemacht hätten, dass wir gerade dann auf neue Ideen kommen, wenn wir uns absichtslos mit etwas beschäftigen.

Vor allem das absichtslose Spielen sorgt für die besten Vernetzungen im Hirn.

Ich möchte Ihnen das anhand einer kleinen autobiografischen Geschichte verdeutlichen:

In der 12. Klasse des Gymnasiums sollte ich mit Hilfe erlernter Instrumente, Regeln und unter Zuhilfenahme von ganz bestimmten Techniken ein Gedicht meiner Wahl interpretieren und am kommenden Tag meine Analyse der Klasse vorstellen. Am Abend traf ich mich mit einem Freund auf ein Bier in der Kneipe – meine Hausaufgaben waren noch immer nicht erledigt. Ich weiß nicht mehr wie es dazu kam, auf jeden Fall haben der Freund und ich irgendwann angefangen, selbst ein Gedicht zu schreiben. Absichtslos. Ohne an den morgigen Deutschunterricht zu denken. Denn für dort hatte ich ja einen ganz anderen Auftrag. Nein, wir haben herumgesponnen und „gedichtet“. Keine klassischen Schüttelreime, wir haben uns mehr dem Abstrakten gewidmet. Ganz beseelt und verzückt von unserem Produkt haben wir noch eine Autorin mit Phantasienamen, eine Biografie, ein paar Literaturpreise und einer Reihe von Laudatoren erfunden. Am nächsten Morgen stand ich vor meinen MitschülerInnen und meinem Deutschlehrer und habe anstatt die Analyse eines klassischen Gedichts vorzutragen, eines vorgelesen, das ich „zufällig gefunden“ habe. Ernst erklärte ich, dass ich nun wirklich versucht hätte, mithilfe der erlernten Techniken zu analysieren, allerdings wäre ich nicht weitergekommen.

Dass mir einer dieser denkwürdigen Streiche gelungen ist, von denen man noch Jahrzehnte später berichtet, - ist

hier nur eine Randnotiz: Mein Deutschlehrer – gleichzeitig Direktor der Schule – hat mein Engagement gelobt, nach unbekanntem Gedichten zu recherchieren. (Es war das Jahr 1986 und das Internet noch nicht geboren). Er seinerseits hat sich dann der Peinlichkeit hingeeben, wortreich zu begründen, weshalb es sich hier um eine ganz außergewöhnliche Nachwuchsliterikerin in der Tradition von Ingeborg Bachmann handelt. (Mir war sein Auftritt eine derartige Pein, dass ich ein paar Tage später in sein Büro geschlichen bin, um meine Lüge aufzuklären.)

Aber zurück zu dem Abend in der Kneipe: Wichtig war nicht das Produkt, der Streich, den ich dem Direktor gespielt hatte, wichtig war für mich, was ich erlebt hatte: Freude, Spaß, Heiterkeit, eine entspannte Atmosphäre und das Entdecken von kreativen Möglichkeiten, die ich so nicht gekannt hatte, die Lust am Schreiben und das schöne Zusammensein, die Verbundenheit mit einem Freund.

Wahrscheinlich würden NeurowissenschaftlerInnen das, was sich damals in meinem Hirn abgespielt hat, heute so erklären:

Um die Aufgabe der Gedichtinterpretation lösen zu können, müssen genau die Areale im Gehirn aktiv sein, die dafür notwendig und vorgesehen sind. Und das waren damals zugegebenermaßen nicht viele.

Wenn wir uns jedoch „im Spiel“ befinden sind mehr Bereiche im Hirn aktiviert als wir brauchen. Das heißt es entstehen neuronale Netzwerke, die es vorher gar nicht gab, weil wir bei der Fokussierung

auf ein Thema unser Hirn nur eingeschränkt nutzen.

Aufgrund der Freude und der Begeisterung, die wir beim Spiel oder beim Ausprobieren von etwas Neuem empfinden, entstehen Botenstoffe, die Glücksgefühle auslösen, mit denen die neuen Netzwerke stabilisiert werden.

Wenn das Spiel solch einen positiven Effekt hat, warum haben wir dann jemals damit aufgehört?

Wann haben wir eigentlich das Spielen verlernt? Und vor allem: Warum haben wir das?

*„Der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Worts Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.“*

Dieser Satz stammt von Friedrich Schiller und er hat ihn im Jahr 1794 geschrieben.

Das Wissen um die anthropologisch gesetzten Grundbedürfnisse – Verbundenheit und Freiheit, um zu wachsen – und des Dichters Satz geben uns die Antwort.

Dort wo der Mensch zum Objekt gemacht wird, wo der Mensch nicht mehr Subjekt ist, hört der Spaß und damit das Spielen auf. Wenn Kinder nicht mehr ihr eigenes Spielen gestalten können, wenn sie gesagt bekommen, was jetzt von ihnen erwartet wird, dann schieben sie das Spielzeug unters Regal.

Spaß und Kreativität sind augenscheinlich Kategorien geworden, die nicht zu Effizienz und Zielgerichtetheit passen und daher, wenn überhaupt, in die Welt der Kunst ausgelagert wurden, wo wir Zweckfreiheit und spielerische Ausgelassenheit dann zumindest für einen

Abend als Zuschauende erleben können.

Rationalität und Vernunft, die Eigenschaften aus Webers protestantischer Arbeitsethik haben auf geradezu groteske Weise Überhand gewonnen. Wir müssen möglichst effektiv und effizient sein, möglichst schnell bei den Zielen ankommen und möglichst gut funktionieren. In diesem bis zur Unkenntlichkeit überzogenen Denkmuster der „Berufung“ erhält das Spielerische keinen Raum und hat keine Bedeutung mehr.

### **Zurück zum Spiel – aber wie?**

Wie in Goethes Zauberlehrling sind wir geneigt zu rufen:

*"Die Not ist groß! Die ich rief, die Geister werd' ich nun nicht los."*

Wenn Sie meine Ausführungen bis hierhin nachdenkenswert gefunden haben, kommen Sie vielleicht zu einem ähnlichen Schluss wie ich: Wir wollen effiziente und effektive Zielorientierung **und** motivierte, kreative Mitarbeitende. Offenkundig lassen wir uns dabei das ein oder andere Mal zu sehr von gesellschaftlichen Entwicklungen verleiten und fokussieren die Zweckorientierung und Nützlichkeit in einem besonders hohen Ausmaß und vernachlässigen die Sinnlichkeit und Ausgelassenheit des Spiels.

Bedauerlicherweise waren wir nicht alle und nicht immer so weise wie Getrud und haben so wie sie neben dem Einsatz von Rationalität und Vernunft darauf geachtet, die eigene Würde im Tun

zu erhalten sowie uns selbst und anderen den Raum für „das Nutzlose“, das Zweckfreie zu lassen.

Ganz im Gegenteil. Wahrscheinlich haben wir durch die Fokussierung und Begrenzung unserer Möglichkeiten Dysfunktionalitäten erzeugt, die heute die Selbsterneuerung hin zu mehr Kreativität nunmehr behindern.

Ich versteige mich zu einer steilen These und behaupte, dass wir aufgrund des Trends zur Rationalisierung und Spezialisierung, dem Hang zu Harmonie und der Vermeidung von Unterschiedlichkeit gesellschaftliche dysfunktionale Störungen erzeugt haben, die bis und vor allem in unsere Arbeitswelt eindringen.

*"Harmonische Systeme sind dumme Systeme"* sagte Peter Kruse, ebenfalls Neurobiologe, einmal. Wer kreativ sei will, sollte sein Gehirn nicht wie ein Computer programmieren oder wie einen Muskel einseitig trainieren.

Kreativität zeigt sich in der Auflösung von eingeschränkten, weil bekannten Denkmustern.

Dazu benötigen wir die Vernetzung mit Andersdenkenden und dem Ausprobieren des zuvor nicht Gekannten und Erlebten.

### **einladen – inspirieren – ermutigen**

Wenn wir also neben und mit der Ziel- und Zweckorientierung unserer "Arbeitsethik" auch wieder die Kreativität und die Motivation fördern wollen, dann sollten wir unsere Haltung gegenüber dem "zweckfreiem Spiel", dem "nutzlosen Ausprobieren" und dem "Vernetzen mit Andersdenkenden" verändern.

Gerald Hüther sagt: *“Wir können andere Menschen, wenn wir möchten, dass sie sich verändern nur einladen. Wenn das noch nicht reicht, ermutigen. Und wenn das immer noch nicht genug ist, können wir versuchen, sie zu inspirieren.“*

*“Wer Menschen führen will, der muss Menschen lieben“*

Dieses Zitat drückt mit wenigen Worten aus, warum der Aspekt des "Einladens" oft so wenig funktioniert. Es funktioniert deshalb nicht, weil wir sehr oft, die die wir einladen, nicht wirklich mögen. Um jemanden wirklich gerne einzuladen, gemeinsam mit Ihnen und sich selbst neue Erfahrungen zu machen, wollen Sie irgendwas am Gegenüber entdecken, was Ihnen gut gefällt, was Sie interessant oder sympathisch finden. Und dann laden Sie den Menschen aufgrund dieser Eigenschaft, die Ihnen sympathisch ist, ein – und stellen fest, dass dieser Mensch den Rest seiner Person auch noch mitbringt.

Aber mal angenommen, mal angenommen, Sie können sich damit abfinden, dass mit dem Licht immer auch der Schatten mitkommt, dann können Sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden den zweiten Schritt gehen.

Sie ermutigen den Menschen, neue Erfahrungen zu machen. Sie schenken ihm dazu nicht *Ihr* Vertrauen, sondern trauen ihm etwas zu und schaffen damit Bedingungen, dass er so viel Selbstvertrauen aufbaut, um Neues zu wagen.

Im dritten Schritt, der Inspiration, wollen wir begeistern. Hier geht es jedoch nicht darum, dass wir uns unentwegt Metho-

den überlegen, wie wir andere begeistern, sondern darum herausfinden, an was und wie jemand seine Freude und Begeisterung entwickeln kann.

Es gilt Möglichkeitsräume zu schaffen, damit Menschen sich ausprobieren, um festzustellen, was sie außer dem bisher Erreichten noch können.

Und jetzt stellen Sie sich vor, Sie hatten Erfolg und Mitarbeitende eingeladen, ermutigt und Möglichkeiten geschaffen, dass sie wieder mehr Freude, Spaß und vielleicht sogar Begeisterung erleben.

Ungenutzte Hirnregionen werden genutzt, Kreativität entsteht, Neues wird ausprobiert und Lösungsmöglichkeiten werden gefunden.

Und dann kommen Sie auf die Idee, dieses Potential doch noch ein bisschen besser zu nutzen... Und dann organisieren Sie eine Schulung. Oder noch besser: Sie schicken die Menschen in eine Weiterbildungsinstitution

...

Sie ahnen jetzt, meinen Damen und Herren, dass ich nicht nur uns als Gesellschaft, Ihnen und mir als Führungspersonen, sondern auch den Bildungsanbietern aufzeigen möchte, dass wir einiges anders machen sollten, wenn wir

mit ernsthaftem Interesse

die spielerischen Möglichkeiten,

die die "Sinnhaftigkeit des Nutzlosen" in sich trägt,

zweckfreier unterstützen wollen...

## Die Sinnhaftigkeit des Nutzlosen –

Gibt es einen „verborgenen Nutzen des Nutzlosen“?

Ich habe geschrieben: ‚Es gibt einen Nutzen des Tuns, der über den funktionalen Nutzen einer Zielerreichung hinausgeht.‘ Und ‚Es muss demnach Aktivitäten ... geben, die ihr Ziel in sich selbst haben‘<sup>5</sup>

Der Begriff des „Nutzens“ wird in meinen Ausführungen doppelsinnig gebraucht – und zeigt sich damit schon nahezu als unbrauchbar. Wenn wir dem Nutzlosen, das seinen Zweck und sein Ziel nur in sich selbst hat, nun doch wieder einen Nutzen zuschreiben würden, verharren wir im Gefüge des Tuns und seinem Ziel, der Funktion und dem Zweck für etwas. Das Nutzdenken behielte so die Oberhand.

Es gibt keinen Nutzen des Nutzlosen. Das Nutzlose, das Zweckfreie hat einen Sinn in sich selbst, ohne einen Zweck zu erfüllen oder gar erfüllen zu müssen.

Das Tun um seiner selbst willen ist die gewählte Hingabe an eine Sache. Wir erleben sie als autonome Entscheidung oder im gemeinsamen Tun (als Verbundenheit mit den Anderen)<sup>6</sup>.

In dieser Form des Tuns wird Sinnhaftigkeit erst möglich.

Das Spiel ist in diesem Sinne nicht „nutzlos“, sondern wird zu einer besonderen Form des „Erlebens und Verstehens“

Das Spiel ermöglicht uns die Erfahrung, uns aus der Fixierung all unserer Festlegungen, Zwänge und Begrenztheiten

zu lösen. Die Offenheit des Lebens zu erkennen.

Es wird zu einem *Schwingen in lauter Möglichkeiten. In diesem Schwingen entsteht das Gefühl, dass etwas Überwältigend ist*<sup>7</sup>.

Was ist das Spiel damit? Eine Erfahrung der Sinnlichkeit oder der Sinnhaftigkeit?

Das Spiel hilft uns, zu entdecken, hilft uns, aus unseren eigenen Begrenzungen hervorzutreten, in das Reich der Chancen, Hoffnungen und neuen Möglichkeiten.

---

<sup>5</sup> Siehe Seite 5 und 6

<sup>6</sup> nach Josef Winiker

<sup>7</sup> Ebd. und vgl. die Überlegungen Kermanis, Seite 9