



Abb. 8: Der beschriebene Prozess im Überblick

## Literatur

- ANDERSEN, T. (1996) Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge. Dortmund
- ARGYRIS, C. (1991) Wenn Experten wieder lernen müssen. *Harvard Businessmanager*, 4
- ARTHUR, B. W. (1996) Increasing Returns and the New World of Business. *Harvard Business Review*, July-Aug: [http://www.santafe.edu/arthur/Papers/Pdf\\_files/HBR.pdf](http://www.santafe.edu/arthur/Papers/Pdf_files/HBR.pdf)
- ATTEMS, R. u.a. (2001) Führen – Zwischen Hierarchie und ... Zürich
- ATTEMS, R. u.a. (2003) Mit Dialogen zu erfolgreichen Strategien. *Harvard Businessmanager*, 1, 35-45
- BATESON, G. (1982) Geist und Natur. Eine notwendige Einheit. Frankfurt/Main
- BROWN, J./ISAACS, D. (2007) Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. Heidelberg
- BROWN, T. (2005) Strategy by Design. *Fast Company*, 95, 52-55
- ERWIN, D.H./KRAKAUER, D.C. (2004) Insights into Innovation. *Science*, 304, 1117-1119
- GLADWELL, M. (2002) Der Tipping Point. München
- MANDL, C. (1999) Innovationsfähiger werden. *io Management Zeitschrift*, 5, 52-57. <http://www.mlp.co.at/artikel/innovationsfaehiger.pdf>
- MANDL, C. (2002) Dialog als Kommunikations- und Arbeitsform eines Projektteams. In: Weka Media, Innovatives Projektmanagement, 4.4.1. <http://www.mlp.co.at/artikel/Weka-Dialog.pdf>
- MANDL, C. (2003) Zur Ökologie des Dialoges. *profile*, 05, 76-85
- MANDL, H. (2006) Radikale Innovation und Leidenschaft – Gespräch mit Walter A. Stephan. In: Mandl, C./Sohm, K. (Hg.), Aufgabe Zukunft. Versäumen, planen, ermöglichen ... Zürich
- PRAHALAD, C.K./HAMEL, G. (1991) Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. *Harvard Businessmanager*, 2
- ROGERS, E.M. (2003) Diffusion of Innovations. New York
- ROSSELET, C. u.a. (2007) Management Constellations. Mit Systemaufstellungen Komplexität managen. Stuttgart
- SCHARMER, C.O. (2007) Theory U. Leading from the Future as it Emerges. Boston
- SCHEIN, E. (2006) Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation. Bergisch Gladbach
- SCHUMPETER, J. (1997) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin

Business and organizations arrange their inner structures mainly according to the demands of their markets. Today's markets follow mainly the logic of competition and speed, the broad societal stream is emphasizing individualism. While those furnished with self-management skills and a good self-confidence are welcome to unfold and realize their ideas, the costs for »dysfunctional« (e.g. human) episodes are being shifted to the public budgets.

The author claims that currently favoured schools in consulting fail to reveal the gap between the logic of the market and the challenges in shaping one's own professional life. Contingency as an important and powerful possibility to broaden the understanding of situations is often an excuse for not taking a stand when shareholder value or individual goals shape corporate decisions.

She then discusses different traces in management and consultancy literature that could help establish a more holistic approach.



GABY BELZ, Jg. 1951; lebt und arbeitet in Zürich und St. Gallen mit eigener Beratungsfirma; fachlicher Hintergrund: Psychologiestudium an der Uni Zürich, OE, Coaching und Supervision am Institut für Angewandte Psychologie in Zürich, Dialog in komplexen Organisationen beim Institut io-d in Frankfurt a.M.; Schwerpunkt der Beratung in Dienstleistungsunternehmen: Begleitung von größeren und kleineren Veränderungsprojekten mit starkem Fokus auf der Betriebskultur und -kommunikation, Qualitätsentwicklung, Führungsentwicklung, Konfliktklärungen, Coaching von Führungspersonen; [www.belz-gmbh.ch](http://www.belz-gmbh.ch)

## Gaby Belz

# Was kommt nach der Kontingenz?

## Kritische Betrachtung zur Arbeitswelt und der Rolle der Beraterinnen und Berater

»Es gibt überall Licht und Schatten zu entdecken, aber man schreibt über das, was einem auf den Nägeln brennt.«

(Annemarie Schwarzenbach)

## Zeit um hinzuschauen!

Der Frosch sitzt im Wasser und merkt nicht, dass die langsam steigende Temperatur längst nicht mehr seiner physischen Konstitution entspricht. Ohne sich dessen bewusst zu sein, aktiviert er seine letzten Kräfte, um die zunehmende Hitze auszugleichen. Wäre er doch früher herausgesprungen (bloß: wohin?!). Sobald seine Kräfte nachlassen, ist ihm der Tod gewiss.

Ein unpassendes Bild für den heutigen Zustand der Wirtschaft und Arbeitswelt? Ersetzt man »Hitze« durch »Tempo«, und »Tod« durch »Ausschluss aus der existenzsichernden Erwerbsarbeit«, so kommen wir der Sache schon näher. Täusche ich mich, wenn ich konstatiere:

Die Strukturierung und Dynamik der Arbeitswelt in der Mitte des ersten Jahrzehnts dieses Jahrhunderts geht an den Möglichkeiten

und Funktionsweisen sehr vieler Menschen vorbei, weshalb Überforderung auf verschiedenste Weise erfahren und ausgegagen wird.

Die Entscheidungstragenden in Wirtschaft und Politik schauen daran vorbei, obwohl die offensichtlich dysfunktionale Entwicklung dem Gemeinwesen immense Kosten beschert (sogar innerhalb der betriebswirtschaftlichen Logik macht dieses System nicht mehr viel Sinn).

Forscherinnen, Autoren, Praktikerinnen und Beratende schwingen in dieser Nicht-Wahrnehmung offensichtlicher Phänomene mehrheitlich mit; es gelingt ihnen jedenfalls selten, ihre diesbezüglichen Erfahrungen aus Mandaten und Untersuchungen so in den politischen Diskurs einzubringen, dass die Dringlichkeit der Problemstellung endlich auch außerhalb des Feuilletons und der Fachzeitschriften (sic!) zur Kenntnis genommen wird und die notwendigen substantiellen Korrekturen genügend politische Akzeptanz erhalten.

### Management by catch-as-catch-can

Mein wachsendes Unbehagen macht sich fest an Beobachtungen aus allen Lebensbereichen: zuerst natürlich aus unserem eigenen Aktionsfeld, der Arbeitswelt; dann aber auch aus der Politik und den gesellschaftlichen Trends auf globalem, nationalem und lokalem Niveau. Mein Interesse geht über die Frage nach den »richtigen« professionellen Beratungs- und Führungsmodellen hinaus und nimmt die gesamte Lebenswelt in den Blick. Der menschliche Wahrnehmungs- und Verarbeitungsapparat macht keinen Unterschied zwischen seinen Erlebniswelten Arbeit, Öffentlichkeit, Privatleben. Ununterbrochen filtern wir aus unseren Begegnungen im Sozialraum heraus, wo nach welchen unterfütterten Kodices kommuniziert wird und wie man sich bewegen muss um seinen Zielen näher zu kommen. Danach richten wir unser eigenes Verhalten aus (wobei unsichtbar bleibt, was wir davon halten, denn »die Gedanken sind frei«). Kürzlich beobachtet: eine Schulklasse mit ca. 25 kleineren Kindern erstürmt eine Straßebahn. Sofort sind alle Sitzplätze besetzt. Die beiden – jungen – Lehrerinnen intervenieren nicht, als an der nächsten Haltestelle ein paar ältere Damen

*Der menschliche Wahrnehmungs- und Verarbeitungsapparat macht keinen Unterschied zwischen seinen Erlebniswelten Arbeit, Öffentlichkeit, Privatleben*

und Herren zusteigen. Auch der Lärm scheint sie nicht zu stören. Auf meine Frage an die Kinder, wer denn bereit sei, einem älteren Herrn seinen Platz zu überlassen, ernte ich verständnislose Blicke. Auch von den Lehrerinnen. Was kann ein Kind daraus für eine Schlussfolgerung ziehen? Jede/r schaut in erster Linie für sich und für die Peers. Offenbar haben sich die Kids gut an die Normen ihrer Umgebung zu Hause, in der Schule und auf dem Spielplatz angepasst. Bekommt diese Generation Zugang zu politischen Entscheiden, ohne selber erlebt zu haben oder vermittelt zu bekommen, dass ein substantieller sozialer Ausgleich allen Akteurinnen und Akteuren im System mehr Sicherheit vermittelt, so werden z.B. Postulate der Alters- oder Gesundheitsvorsorge einen schweren Stand haben.

Die Entwicklungspsychologie bestätigt, dass Menschen Zugehörigkeit und ein Stück Erfolg (nach Maßgabe ihres Temperaments, ihrer Fähigkeiten und Ausgangslagen) suchen, was eine Anpassungsleistung an vorgefundene Normen und Verhaltenserwartungen sowohl voraussetzt wie zur Folge hat. Die Aussicht auf Anerkennung durch Personen und Instanzen im eigenen Orientierungshorizont ist einer der wirkungsvollsten Ansporne für persönlichen Einsatz. In aller Regel werden diese unausgesprochenen *dos and don'ts* mit Aussicht auf persönlichen Erfolg solange nicht zum expliziten Thema, wie die Dinge nach Plan verlaufen, die Beförderung erfolgt, die Gesundheit keine Probleme macht, die Kinder sich gesund entwickeln. Nur wer mit einer gewissen kritischen Distanz auf sein Leben und sein Umfeld blickt, wird in die Lage versetzt, sich zu fragen, in welchem Koordinatensystem sie sich bewegt,

wer hier steuert, zu welchen Zwecken, und ob er das so mitmachen will, bzw. ob Alternativen überhaupt zur Verfügung stehen. Wer sich nicht regelmäßige Auszeiten gönnt, ob im ayurvedischen Wellnesshotel in Südindien oder anderswo, ist meistens so eingespannt in seinen Alltag, dass der Raum für die Frage »Wozu?« fehlt. Zuweilen muss es bis zur Erschöpfungsdepression kommen (heute unter dem Titel Burnout sozialverträglich), bis jemand die Frage nach den strukturierenden

Kräften seiner Existenz stellt. Die Temperaturen steigen, der Frosch aktiviert Reserven.

Nun geht es hier nicht um Katastrophenphantasien. Jeder geistig gesunde Mensch verfügt über die Fähigkeit und die Pflicht, sich den ihm präsentierten Herausforderungen gegenüber zu verhalten, was innere Auseinandersetzungen und letztlich Entscheide voraussetzt – auch darin liegt die Würde menschlicher Existenz. Dennoch scheint mir soviel gewiss: Die Wirtschaft und ihre Verantwortungsträgerinnen und -träger gehen nicht genügend respektvoll und sorgfältig mit der Ressource Mensch um, vielmehr wird er oft und systematisch zum reinen Produktionsfaktor reduziert, auch wenn viele Ausnahmen auszumachen sind. Schwächere Glieder der Arbeitswelt sind bedroht von Ausgrenzung, Verarmung, Erkrankung. Diese Tendenz wird selbstverständlich von allen anderen Stakeholders (Mitarbeitende, Familienmitglieder, Freunde) beobachtet, als Botschaft mit Aufforderungscharakter verstanden und in eigene, leicht zu Überforderung führende Verhaltensweisen übersetzt.

Welche Kräfte sind hier aktiv, welche Mechanismen führen dazu, dass bei einer steigenden Anzahl Personen die *life balance* unter dem Strich unausgeglichen ist? Im folgenden eine Aufzählung

von Einflussfaktoren, die neben anderen Lebensbereichen auch das Arbeitsleben prägen. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, nichts davon ist neu, aber durch die Verdichtung und Intensivierung potenziert wirksam. Schließlich sei's dem Heiligen Niklas gestanden: es handelt sich um eine subjektive Wirklichkeitskonstruktion aus einem schweizerischen Beobachtungswinkel.

### Genauere Passung, volle Leistungsfähigkeit

Arbeitgeber üben einen starken Anpassungsdruck auf Arbeitnehmende aus, passgenaue Skills und Erfahrungen in ihre Funktionen mitzubringen (»Fit«). Junge, frisch ausgebildete Personen finden nur mit allerbesten Abgangszeugnissen eine Anschlussstelle, weil ihnen »die Berufserfahrung« fehlt. Die anderen, mit ihrer ganzen Freude und Bereitschaft, das Leben anzupacken, müssen vom Staat gewissermaßen in der Frischhaltepackung aufbewahrt und erhalten werden, bis sich ein Schlupfloch zur Arbeitswelt und Selbsterhaltung für sie auftut. Auf der anderen Seite werden immer noch ältere Arbeitnehmende mit möglichst gerin-



gem Aufwand aus dem Arbeitsprozess entfernt, sei dies via Frühpensionierung zu schlechteren Konditionen, oder via – heute nicht mehr so leicht zu bewerkstelliger – Invalidisierung. Die Schweizer Bundesrätin Doris Leuthard führt 2007 die Option von Teilzeitanstellungen für ältere Mitarbeitende in ihrem Departement ein – ein positives Signal.

## Ungesicherte Arbeitsverhältnisse, individualisierte Risikolast

Arbeitsverhältnisse werden zunehmend weniger auf Dauer und damit Sicherheit angelegt, Verträge auf Zeit, Dienstleistungen im Outsourcing und Temporäranstellungen steigen exponentiell an. Der Schweizerische Gewerkschaftsbund hat Anfang 2007 eine Untersuchung publiziert, wonach die Unfallhäufigkeit bei temporär Angestellten unterdessen höher ist als bei der am stärksten als unfallgefährdet eingestuften Berufsgruppe der Forstarbeiter<sup>1</sup>. Die Risiken für die Folgen der Unfälle liegen dann aber nicht mehr beim Einkäufer der Arbeitskraft, also beim Arbeitgeber, sondern beim Arbeitnehmer bzw. bei der Arbeitnehmerin. Meldung in der größten Deutschschweizer Tageszeitung vom 13.2.2007: »Der Vizepräsident des Schweizer Arbeitgeberverbandes verteidigt die Praxis, wonach krank geschriebenen Arbeitnehmerinnen und -nehmern der Lohn ab dem ersten Krankheitstag um 20 Prozent gekürzt wird. Begründung: »Lohn wird für Arbeit bezahlt, nicht für Absenzen.« Wie würden Sie das Menschenbild dieses in Arbeitgeberkreisen einflussreichen Herrn umschreiben? Westliche Staaten wurden ihrem Grundgedanken nach als Solidargemeinschaften für ihre Bürgerinnen und Bürger angelegt, die Chancengleichheit für alle anbietet, damit darauf aufbauend selbstverantwortliche Lebensgestaltung möglich wird. Die Verantwortung für gelingendes Leben verschiebt sich nun aber immer stärker vom Staat zum Individuum, die großen Werke des Sozialstaates werden ausgehöhlt, teilweise mit Pseudolösungen wie den Ein-Euro-Jobs, die zu *working poors* führen und die Arbeitslosenstatistiken entlasten. Nicht mehr voll leistungsfähige Arbeitnehmer werden aus dem Arbeitsprozess ausgeschlossen und dem Staat zur Weiterfinanzierung überlassen: Die Schweizer Invalidenversicherung verschuldet sich derzeit täglich mit 5 Millionen Schweizer Franken, die Anzahl der Rentenbezieherinnen und -bezieher

hat sich seit 1990 verdoppelt, gleichzeitig werden nur noch 40 Prozent der Rentenanträge bewilligt. Hier wird eine gesamtgesellschaftlich dysfunktionale Logik aus Gründen der politischen Machtverhältnisse nicht den veränderten Anforderungen angepasst. Das betriebswirtschaftliche Primat verdrängt einen volkswirtschaftlich sinnvollen Zugang und verhindert die öffentliche Diskussion über zielführendere Kooperationen zwischen Wirtschaft und Staat. Ohnedies verlieren die Nationalstaaten gegenüber den Playern der globalisierten Wirtschaft an Gewicht – ihnen kommt die Rolle zu, stabile und kostengünstige Rahmenbedingungen für die Unternehmen bereitzuhalten, weshalb sie auch untereinander um ansiedlungswillige Konzerne buhlen. Nicht von ungefähr ist deshalb z.B. Frankreich erbost über tiefe Steuern in einzelnen Schweizer Kantonen.

## Wettbewerb

Wettbewerb ist die alles strukturierende Kraft – bis in Bereiche, die eigentlich im Sinne des *service public* flächendeckend zur Verfügung stehen müssen, wie Gesundheitsversorgung, Verkehrsnetz, Postzustellung et cetera. Durch den Wettbewerb verändert sich der Umgang mit der Zeit: Wer schneller ist kann im Wirtschaftsraum strategisch wichtige Punkte besetzen. Das Halten von Zeiten für Reflexion erfordert extra Anstrengung, ein Hüten entsprechender Strukturen und klarer Prioritätensetzung in der Kultur. Es ist eine Bewegung gegen den Strom.

## Auslagerung in Billiglohnländer – gerecht im Globalen, hart im Lokalen

Ebenfalls Ausdruck des Wettbewerbs: ganze Segmente aus Produktion und Entwicklung werden in Länder mit tieferem Lohnniveau bei gleichzeitig einigermaßen stabiler Infrastruktur verlagert. Aus der Sichtweise des globalen Ausgleichs ist diese Bewegung zu begrüßen. Für die Arbeitnehmenden in den Hochpreisländern bedeutet das Arbeitsplatzverlust mit geringen Chancen, einen Ersatz zu finden. Viele von ihnen geraten in die weiter oben beschriebene Mühle von Arbeitslosen- bzw. Invalidenversicherung und Sozialhilfe. Dort, wo Betriebe von internationalen Konzernen aufgekauft und weitergeführt werden, sind zwar

Arbeitsstellen teilweise oder vorläufig gesichert. Verloren geht aber die im Alltag gewachsene Verbindung zwischen Entscheidungsträgerinnen/-trägern und Mitarbeitenden. Entscheide kommen aus anderen Kulturen und Erfahrungswelten, gehen zuweilen haarscharf neben den tatsächlich vorzufindenden Verhältnissen vorbei und können von den Betroffenen schlecht nachvollzogen werden. Sarkasmus, Entfremdung und innere Kündigungen führen zu bekannten Phänomenen sowohl im Individuellen (höhere Krankheitsraten) wie im Betrieblichen (höhere Fehler- und Unfallquote, Mobbing, Know-how-Verlust).

## The pursuit of happiness – Geld oder Geist?

Konsum und finanzielle Prosperität sind allumfassend präsent und dominant. Erst kürzlich ist mir aufgefallen, dass nun täglich vor der Tagesschau des Schweizer Fernsehens Börsennachrichten ausgestrahlt werden. Die Höhe der Bonus-Ausschüttungen zum Jahresende und die goldenen Fallschirme sorgen seit Jahren für aufgeregte Diskussionen, ohne dass die Entscheidungsträger darauf reagieren müssten. Zusätzliche offene Verkaufsson- und -feiertage rund um Weihnachten waren ein durchschlagender Erfolg – man gewinnt den Eindruck, dass der Konsum dort Lücken füllt, wo die Kraft fehlt, um Sinnstiftendes, Muße, sowie den persönlichen Austausch zu pflegen, der durchs Jahr zu kurz kommt. Weltweit wächst der Reichtum: Die größte Schweizer Bank UBS meldet am 13.2.2007 einen Reingewinn per 2006 von 11,5 Milliarden Schweizer Franken. Wie stehen diese und ähnliche Zahlen wie Boni, goldene Fallschirme oder verwaltete Kundenvermögen (UBS 2006 knappe 3.000 Milliarden Schweizer Franken) mit anderen, z.B. dem Jahresverdienst einer durchschnittlichen Angestellten im selben Betrieb, in Relation?

## Das Weltdorf im Internet

Wir sind aufgefordert, die Verfügbarkeit einer immensen, dank dem Internet zu jeder Zeit leicht zugänglichen Datenmenge zu managen, indem wir auswählen, gewichten und uns für das eine und gegen das andere entscheiden. Damit verliert Information und Wissen an Verbindlichkeit – zu allem findet sich auch das Gegenteil unter *Google*,

und wer verfügt schon über die Zeit, sämtlichen aufgerufenen Links im Detail nachzugehen. Natürlich darf gleichzeitig der enorme Zugewinn an Teilhabe durch Information und Wissen durch das Internet nicht verschwiegen werden, speziell gilt das für die Menschen in ärmeren Ländern mit schlechterem Bildungszugang wie z.B. Marokko<sup>2</sup>.

## Tempo, Tempo!

Das Zeitgefühl hat sich verändert: der Takt der MTV- und Werbefilme wurde zur Norm, während der entschleunigte Raum für Begegnung, Entwicklung, Austausch, Klärung, als Luxus empfunden und verknappt wird. Ob Sie sich auch erinnern? Die Radiostationen kannten zu meinen Jugendzeiten ein Pausenzeichen, bei SWV3 waren das die ersten Takte der Arie der drei Knaben aus der Zauberflöte. »Pause« ist heute ein ungefüllter Raum mit Aufforderungscharakter für Event-Manager und Werbeagenturen. Unstrukturierte Zeiten sind aber nicht nur nicht vermeidbar, sondern zuweilen eine Gelegenheit für nicht vorhersehbare, nicht direkt verwertbare, aber zuweilen äußerst fruchtbare Gespräche, aus denen wichtige Ideen, ja Lösungen für anstehende Fragestellungen entstehen können.

## Kommunizieren per Email

In diesen Zusammenhang gehört auch das veränderte (schreib)kommunikative Verhalten: Emails ermöglichen unkomplizierte und schnelle Kontaktnahme über Zeit- und Raumgrenzen hinweg. Sie verführen aber dazu, komplexere oder emotional geprägte Inhalte auf inadäquate Weise zu vermitteln. Wie oft müssen Führungskräfte darauf hingewiesen werden, dass kritische Inhalte nicht per Email kommuniziert, sondern im persönlichen Gespräch vermittelt und diskutiert werden sollten. Ein Brief auf Papier ist heutzutage der Ausdruck ganz speziell hoher Wichtigkeit, nicht zu reden von einem handschriftlich verfassten Brief.

## Verbindliche Verhaltensnormen sollten den Alltag erleichtern

Die Welt als Dorf: durch die erhöhte Mobilität vermischen sich kulturelle Räume, weshalb als

selbstverständlich wahrgenommene Strukturen infrage gestellt werden. So kam z.B. vor Weihnachten 2006 in der Schweiz die Diskussion auf, ob es angebracht sei, in der Schule Weihnachtsbäume aufzustellen, oder ob man damit die muslimischen Schülerinnen und Schüler missachte. In allen Lebensbereichen (Arbeitsplatz, Schule, Wohnort, Familie) müssen geltende Normen neu ausgehandelt und gestaltet werden. Eine enorme Anstrengung in einem Bereich, der Sicherheit und Orientierung vermitteln sollte.

Natürlich existieren positive, zuversichtliche Zukunftsszenarien, die aus den Segnungen von Mobilität und digitaler sowie medizinischer Technologie einen Zugewinn an Freiheitsgraden und Lebensgestaltungsmöglichkeiten ableiten. Matthias Horx tut dies z.B. unermüdlich<sup>3</sup>. Heilsam sind seine Publikationen, weil sie die erreichten Fortschritte sowie die Möglichkeitsräume ausleuchten. Aber Horx fokussiert einseitig auf Erfolge und Potenziale und unterschlägt die sozialen Kosten, die nicht nur den direkt Betroffenen »Überzähligen«, sondern dem ganzen System zufallen. Oder hat er nur einfach mehr Geduld und Zuversicht?

## Und was sagt uns das?

Alles dies wird auf die eine oder andere Art auf- und wahrgenommen – im direkten Umfeld, durch Medien oder durch eigenes Erleben. Erwerbstätige wie auch junge Menschen in Ausbildung ziehen daraus ihre Schlussfolgerungen (entsprechend Senges Abstraktionsleiter) und treten ihrerseits entsprechend in Kommunikation. Dies tun sie mit dem Ziel, in diesem System Zugehörigkeit zu erleben, Anerkennung zu finden, Erfolg zu haben und ihre Existenz zu sichern. Die Vorstellung, sein Leben ex post als gelungen bezeichnen zu können, hängt zu einem nicht geringen Teil davon ab, ob berufliche Wünsche und Ziele mindestens teilweise realisiert wurden. Würde und Anerkennung sind wesentlich, damit der ganze beim Individuum vorhandene »Rohstoff« aus Leistungs- und Einsatzwillen, positiver Grundeinstellung und Identifikation, Aufmerksamkeit für die Aufgabe, Risikobereitschaft, Phantasie und kommunikativer Teilnahme über lange Zeit verfügbar bleibt und durch das Unternehmen nutzbar gemacht werden kann. Die »wichtigste Ressource Mitarbeiter« wird denn auch in unzähligen Fachartikeln und Büchern beschworen und zur Unterstützung durch

entsprechende Gestaltung von Arbeitsprozessen, Personalführungsmodelle und lernfördernde Betriebskulturen empfohlen<sup>4</sup>. Leider wird selten darüber gesprochen, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit diese kostbare Ressource wirklich zum Tragen kommen kann. So ist z.B. die Fähigkeit und Möglichkeit, sich im eigenen Umfeld zu orientieren, ein wichtiger Faktor. Orientierung kommt zustande durch klare Aufträge, verlässliche Kooperationspartner, stabile Vorgesetzte. Gerade diese erforderliche Kontinuität aber ist infrage gestellt, wenn Führungskräfte in hoher Kadenz wechseln bzw. ausgewechselt werden, Betriebe fusioniert oder aufgekauft werden, Umstrukturierungen zu neuen Unterstellungen führen. Indirekt produktive Zeit für die Verarbeitung der schnell eintretenden Veränderungen und für die Neu-Orientierung im teilweise noch nicht gestalteten Umfeld steht nicht im erforderlichen Maß zur Verfügung, die Integration wechselnder Rahmenbedingungen findet kaum oder auf private emotional-gesundheitliche »Kosten« statt. Die menschliche Seele hat ihre Eigenzeit, und aktiviert Schutzmechanismen, wenn ihre Grundbedürfnisse über längere Zeit missachtet werden.

Mitten in diesem turbulenten Kräftefeld haben Führungskräfte sehr unterschiedliche Antworten auf die Herausforderungen gefunden. Einmal abgesehen von den hoffentlich wenigen, die in ihren lichten monetären Höhen keine Zweifel kennen (die juristische Aufarbeitung des Swissair-Grundings bietet dazu laufend Anschauungsunterricht), gibt es viele, die sich dem Dilemma zwischen der Logik des Marktes und den offensichtlichen Dysfunktionalitäten nicht entziehen und täglich den Spagat zu bewältigen versuchen. Oftmals bezahlen sie und ihre Angehörigen dafür einen zu hohen persönlichen oder gesundheitlichen

*Erwerbsarbeit ist gesellschaftlich gesehen nach wie vor der wichtigste Ort, an dem Lebenssinn generiert wird*

Preis. Im Wissen um die eigene Verantwortung die Aufmerksamkeit bereitzuhalten für die Anliegen und Anregungen der Mitarbeitenden, setzt eine gereifte Persönlichkeit voraus, die in der Lage ist, große Spannungen auszuhalten – längst nicht alle Führungskräfte wurden darauf vorbereitet und bringen die dafür notwendigen persönlichen Qualitäten mit.

Vergessen wir nicht: Erwerbsarbeit ist gesellschaftlich gesehen nach wie vor der wichtigste

Ort, an dem Lebenssinn generiert wird. Sinn entsteht dadurch, dass das Individuum sich mit seinem unterscheidbaren Beitrag an ein Ganzes wahrgenommen und anerkannt fühlt. Mehr und mehr verschiebt sich aber der Fokus auf das Bemühen, überhaupt im System Arbeitswelt drinzubleiben.

## Konjunktur für Selbstmanager

Wer sich positiv herausgefordert fühlt durch die Bühne, die ihm/ihr diese »Erfinde-dich-selber«-Norm bietet, wer die entprechenden persönlichen, fachlichen und materiellen Ressourcen aufbieten und einsetzen kann, hat alle Chancen auf Erfolg, befriedigende Aufgaben und das richtige Maß an Herausforderung. Man spricht von den Entrepreneurs und den Intrapreneurs, beide laut *Wikipedia* »Menschen, die etwas in die Hand nehmen«. Die einen gründen oder übernehmen Start-ups, Ich-AGs, Familienbetriebe (die Victorinox AG, wo die Schweizer Militärmesser herkommen, dient regelmäßig als Superstar unter den nachhaltig geführten Familienbetrieben). Wer die innerbetriebliche Karriere wählt, muss abschätzen können, wie lange das Commitment mit dem Unternehmen seinen persönlichen Zielen dient und wann es Zeit ist wieder aufzubrechen. Beide orte Chancen, haben Lust an komplexen Fragestellungen und genügend Selbstbewusstsein und Durchhaltevermögen, um unorthodoxe Lösungswege auszuprobieren. *Brandeins* gibt monatlich Anschauungsunterricht zu beidem, Martin Suters zuweilen sarkastische »Geschichten aus der Business Class« (in der *NZZ* und in Buchform) werfen ein Schlaglicht auf das Machtgerangel und seine diversen Spielarten.

Aber die erwerbstätige Bevölkerung besteht nicht nur aus Entre- und Intrapreneurs. Die Verteilung zwischen Hochleistungs-Mitarbeitenden und Menschen mit weniger Impact kann immer noch mit der Gaussschen Normalverteilung beschrieben werden. Höchstens Architekturbüros, Anwaltskanzleien oder ähnliche Zusammenschlüsse hoch motivierter Leistungsträgerinnen und -träger können von sich behaupten, mit wenig Reibungsverlust permanent hohen Output zu produzieren. Aber auch dort kann ein Suchtproblem, eine Erkrankung, eine Scheidung, oder einfach das allseits akzeptierte Burnout ein soziales System vor die Frage stellen, wie viel die Kolleginnen

und Kollegen bereit sind auf sich zu nehmen, damit der/die Betroffene nicht aus dem System herausfällt. Auch ohne spezielle phasenspezifische oder persönlichkeitsbedingte Einschränkungen (Zeit der Familiengründung, Menschen mit somatischen und psychischen Gesundheitsproblemen, Menschen in Lebenskrisen, Migranten, psychisch behinderte arbeitsfähige Personen, et cetera) sind die meisten Menschen angewiesen auf die oben beschriebenen strukturellen Voraussetzungen, um effektiv und effizient zu arbeiten ohne dabei krank zu werden. Ein Teil der erwerbstätigen Bevölkerung wird dabei immer unter dem Optimum, geschweige denn dem Maximum bleiben, und dies aus den verschiedensten, selten beeinflussbaren Gründen.

Zusammengefasst: die Arbeitswelt erhält ihre lebensorientierende Funktion mehr denn je zugeschrieben, kann aber Orientierung, Sinn und Selbstwert je länger je weniger vermitteln. Erwerbsarbeit wird zum Kriegsschauplatz: fitte, mobile und unternehmerisch denkende Menschen beherrschen die Szene, Menschen mit weniger persönlichen Ressourcen oder in fragilen Lebenslagen verlieren an Boden. Stimmen, die auf die negativen Folgen dieser Entwicklung hinweisen,

*Hat die Wirtschaft ein Eigenleben und eine Legitimation, die menschliche Arbeitskraft nach eigener Maßgabe auszubeuten, um ihre Dynamik weiter entfalten zu können?*

werden zwar wohlwollend zur Kenntnis genommen. Ihr Einfluss auf die Entscheide und die ihnen zugrundeliegenden mentalen Modelle bleibt aber vorläufig gering. Man darf fragen: Ist die Arbeitswelt der Ort, an dem Beiträge zu einem guten Leben der an ihm beteiligten Menschen (und das sind letztlich wir alle) generiert werden? Oder hat die Wirtschaft ein Eigenleben und eine Legitimation, die menschliche Arbeitskraft nach eigener Maßgabe auszubeuten, um ihre Dynamik weiter entfalten zu können? Und wo werden Entscheide darüber vorbereitet und gefällt?

Nun sind wir bei Fragen der internationalen (Wirtschafts-)Politik angelangt, die hier nicht vertieft werden können. Nur so viel: genau gleich wie in der Reichweite jedes einzelnen Betriebes dreht sich auch auf dem internationalen Parkett vieles um die Gewichte zwischen dem wirtschaftlichen Eigennutz einzelner Nationen und der Verpflichtung auf Grundwerte, die der Nachhaltigkeit

dienen.<sup>5</sup> Interessant übrigens, wie einzelne Brennpunkte fast über Nacht aus der Protestnische in die Traktandenliste internationaler Organisationen gelangen und damit auch dort bearbeitbar werden, wo notwendige Entscheide gefällt werden müssen; kürzlich zu beobachten am Thema der Klimaerwärmung am Davoser WEF 2007. Darf man hoffen, dass auch die hier diskutierten Fragen bald einen Platz auf der Vorderbühne zugewiesen erhalten?

## Visionen mit Gestaltungskraft fehlen!

Wie die großen Geschichten zur strukturierenden Kraft werden resp. wieder vergehen, wurde andernorts untersucht und beschrieben<sup>6</sup>. Bezüglich der Gestaltung von Arbeitswelt sind sie heute geradezu schmerzlich abwesend oder zu wenig sichtbar. Müssen wir auf den Flügelschlag des Schmetterlings im Amazonas warten?

In der Zwischenzeit lohnt es sich, die zugeschriebene und angenommene Rolle von uns Beratenden auf dieser Bühne zu diskutieren. Sind wir die legitimen Erben der Hofnarren – ohne formelle Macht, aber ausgestattet mit der Freiheit, alles beim Namen zu nennen?

Oder haben wir im Gefolge der Marginalisierung religiöser Institutionen insgeheim das Priestergewand angezogen, weil wir täglich erleben, dass man von uns erwartet, durch unsere Interventionen temporär Gefühle des Einverständnis zu ermöglichen und Inseln der Kongruenz zu schaffen? Sind wir Rufer in der Wüste, oder Kriegsgewinnlerinnen? Benutzen unsere Kunden und Kundinnen uns als Orakel von Delphi oder bloß als säkulare Seelsorger?

## Unser Mantra: Kontingenz?

Ich habe mich ein wenig in verschiedenen elektronischen Auftritten umgesehen. Immerhin: die Schweizer Kaderorganisation (also unsere Kundinnen und Kunden) distanziert sich mit deutlichen Worten »von den Auswüchsen im Zusammenhang mit überrissenen Managersalären, goldenen Fallschirmen, Vorauszahlungen und nicht nachvollziehbaren Bonus-Programmen« und empfiehlt eine entsprechende Volksinitiative

zur Unterschrift.<sup>7</sup> Der Schweizer Dachverband der Unternehmensberater äußert sich mit keinem Wort zu Wünschbarem in der Arbeitswelt. Beim DGSV werden »Soziale Gerechtigkeit, Emanzipation, Respekt und Wertschätzung« als Grundlagen für die Arbeit von Supervisorinnen und Supervisoren aufgeführt – das müsste mit Bezug auf die Tätigkeitsfelder der Kundinnen und Kunden aber erst noch anwendbar ausformuliert werden. Bei Wolfgang Looss finde ich im Selbstportrait folgende Fragen (er nennt sie »neue alte Themen«): »Wie kommt in diesen Zeiten noch Orientierung zustande? Was soll das eigentlich alles? Wieviel Machtkonzentration muss sein?« Königwieser und Partner führen aus, was sie unter systemischer Beratungshaltung verstehen<sup>8</sup>. Sie bleiben aber immer auf der Metaebene und machen keine Äußerungen dazu, wie Menschen und ihre (Arbeits-)Welt sich wünschenswerterweise aufeinander beziehen sollten.

Ich kann mir nicht vorstellen, dass jemand Geschirr verkaufen will, ohne sich dafür zu interessieren, wie Menschen kochen, essen und miteinander um einen Tisch sitzen. Ist das in der Beratung anders? Können wir es uns leisten, zum Kern unserer Aufgabe nichts Eigenständiges, Prägnantes und Merkwürdiges zu sagen, das uns auch in einer Zeit der Unübersichtlichkeit kennt-

*Können wir es uns leisten, zum Kern unserer Aufgabe nichts Eigenständiges, Prägnantes und Merkwürdiges zu sagen?*

lich macht? Provokativ: ich argwöhne, dass wir, genau wie viele unserer Kundinnen und Kunden, durch den dunklen Wald laufen und laut singen. Unsere Lieder handeln von neuen Modellen und Methoden, von erfolgreichen und gescheiterten Mandaten und dem Lerngewinn daraus, und von schlechteren und besseren Zeiten für Beraterinnen und Berater. Und der Refrain? Der lautet »Kontingenz! Kontingenz!«

Dass sich Organisationen auch ohne unser Zutun entwickeln, hat sich unterdessen herumgesprochen, weshalb der Begriff der Organisationsentwicklung in sich nicht mehr wirklich präzise ist. Aber auch die aus der humanistischen Psychologie und Gruppendynamik gewachsenen Grundsätze der OE<sup>9</sup> haben an Legitimität eingebüßt, seit die betriebswirtschaftliche Logik in die hintersten Winkel des Wirtschaftslebens vorgedrungen ist und die meisten Entscheide strukturiert. Der Begriff der Kontingenz steht hier für die an sich

wertvolle Erkenntnis der Relativität aller Zugänge zur Wirklichkeit. Heinz von Foerster gibt in einem Referat zu Kybernetik und Ethik<sup>10</sup> als wichtigstes Ziel an, immer die Anzahl Entscheidungsmöglichkeiten zu erweitern. Das verschafft Luft und Freiraum und hilft, aus scheinbar festgefahrenen Situationen wieder Auswege zu sehen. Wie dann aber unvermeidlich anstehende, oft risikoreiche Entscheide beschaffen sein müssen, um innerhalb gegebener sozialer Systeme funktionale Entwicklungen zu befördern, wird weder von ihm noch von Niklas Luhmann (der sich erklärtermaßen auf Beschreibungen beschränkte) erläutert. Übermächtig können deshalb die Kräfte des Marktes

*Entziehen wir uns nicht der schwierigen Frage, mit welchen Grundwerten wir in die Betriebe gehen?*

diese Leerstelle füllen und werden – »die normative Kraft des Faktischen« – zur nicht hinterfragbaren Größe. Eben darum passt Kontingenz als Kernelement systemischer Beratung in die oben beschriebene Landschaft und in eine Zeit ohne große gesellschaftliche Leitideen und Visionen. Zu behaupten, es sei ein Zugang des »anything goes« wäre bestimmt übertrieben. Dennoch: in Schriften aus systemisch-konstruktivistischer Feder, in der Vermittlung konstruktivistischer Lehre liegt eine (zu) starke Betonung bei der Relativierung des Verbindenden zwischen Menschen und auf der prinzipiellen Fremdheit und Unmöglichkeit der Verständigung. Lange nicht in den Fokus kommt hingegen die Notwendigkeit und entsprechende Entwicklung stabiler Orientierungspunkte und lohnenswerter Gründe für Engagement, Risiko und Commitment, die immer noch notwendig sind, damit Menschen sich für unangenehme Veränderungen gewinnen lassen. Ich finde es für unsere Zeit verräterisch, dass diese wertvolle philosophisch-soziologische Theorie sich einer fast monopolistischen Vormachtstellung in Beraterkreisen erfreut, und frage, ob wir uns so nicht der schwierigen Frage entziehen, mit welchen Grundwerten wir in die Betriebe gehen, worauf wir uns gerne behaften lassen wollen und wie das umzusetzen wäre in Modellen, Ansätzen und Methoden. Die Betonung der Relativität bei gleichzeitiger Abwesenheit von so etwas wie Wahrheiten (wenn es überhaupt gestattet ist, mit diesem Begriff zu operieren) entlässt uns aus der Pflicht, uns mit den eigenen grundlegenden Werten (über das Beraterhandwerk hinaus) kenntlich

zu machen und damit einen Teil des Risikos für Entwicklungen und Entscheide in den Kundensystemen auf uns zu nehmen.

## Wo geht die Sonne auf?

Organisations- und Unternehmensberaterinnen und -berater werden die nächste Seite in der Geschichte der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik kaum aus eigener Kraft umblättern, das wäre ein vermessener Anspruch. Dennoch sollten wir das Unsere dazu beitragen, damit wir als Weltgesellschaft dem Tätigsein nach Maßgabe

der Möglichkeiten eines jeden einzelnen und mit möglichst wenig Fragmentierungen zwischen dem privaten und dem beruflichen bzw. öffentlichen Leben einen Schritt näher kommen. Immerhin nennen

wir uns Spezialistinnen und Spezialisten für das Gestalten von Berufsarbeit.

Allesamt keine selbstverständlichen Beiträge unsererseits können sein:

- Bezeugung und Reflexion dessen, was wir im Beratungsalltag erleben (»Sehen und sagen was ist« – Rosa Luxemburg), via Publikationen, Referate, und im intra- bzw. interprofessionellen Austausch;
- Experimentierfreude mit jenen Kundensystemen und -persönlichkeiten, die selber daran interessiert sind, die krankmachenden Spaltungen mit unserer Hilfe zu überwinden;
- Weiterentwicklung von Ansätzen, die den Kern von etwas Neuem in sich zu tragen versprechen. Wo können wir uns anregen lassen, um Anhaltspunkte für Weiterentwicklungen zu finden?

## The Future as it emerges – Claus Otto Scharmer

Die Arbeiten von Claus-Otto Scharmer<sup>11</sup>, die er unter dem Begriff »Presencing als Kunst, für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse den Zugang zu den tiefsten Quellen in den Menschen zu eröffnen und nutzbar zu machen«, konzeptualisiert hat, basiert auf Gesprächen, die Scharmer seit Jahren mit führenden Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik, Forschung, Religion und Gesellschaft führt.<sup>12</sup> Presencing ist eine soziale Technik, die auf der radikal positiven Grundüberzeugung beruht, dass den Menschen unter gewissen förderlichen Umständen (Stichwort: Container) ihre eigenen

Quellen der Weisheit und Verantwortung zur Verfügung stehen, um die Dinge des Lebens besser zur gestalten. Ist einmal die Schicht der alltäglichen (Nicht-)Wahrnehmung überwunden, so kann die Verbindung mit den im Gegenwärtigen angelegten Spuren des Zukünftigen aufgenommen werden. Die Gestalt des Zukünftigen gewinnt an Profil und Kraft. Scharmer selbst ist in hohem Maß kongruent mit seinen Theorien und Methoden und ist deshalb glaubwürdig. Die Presencing-Theorie und -Praxis bleibt aber hauptsächlich im Individuellen stecken, auch wenn Scharmer Beispiele innovativer Betriebe darstellt und Dialog als Mittel des Vertrauensaufbaus praktiziert. Eine Antwort auf strukturelle Barrieren für die von ihm erforschte und entwickelte Technik bleibt er bis heute schuldig. Immerhin kann man auf der Suche nach neuen Ansätzen von C.O. Scharmer die Überzeugung und Erfahrung übernehmen, dass Menschen über kreative innere Räume verfügen, die sie in besonders dafür gestalteten Situationen nutzen können, wobei noch auf einem anderen Blatt steht, ob und wie die so geborenen Innovationen auch ins reale Leben gebracht werden können. C.O. Scharmer ermuntert dazu, Reisen ins Offene ohne im voraus fest umschriebene Ergebnisse zu wagen, und zwar in Vergemeinschaftung, d.h. mit dem Risiko, sich gegenseitig auch ratlos und suchend zu erleben.

**Würde und Respekt in jeder Begegnung – Gunther Schmidt**

In den Modellen des Psychiaters, Familientherapeuten und Ausbilders am Heidelberger Institut für systemische Forschung und Beratung Dr. Gunther Schmidt, nehmen die systemisch-konstruktivistischen Grundlagen neben hirnpfysiologischen Forschungsergebnissen sowie den Arbeiten von Milton Erickson eine prominente Stellung ein. Was ihn – neben dem deutlich ganzheitlicheren Arbeiten mit Menschen – allerdings von vielen Kolleginnen und Kollegen unterscheidet, ist die unbedingte Achtung vor seinem Gegenüber, der Patientin, dem Coachee, dem Klienten, mit seiner Sicht- und Erlebensweise des dargelegten Problems und seinem Leiden daran. Im Gegensatz etwa zu Steve de Shazer lehnt Schmidt alle intransparenten Methoden und Tricks ab, weil er immer in Kooperation mit den fragstellenden Personen arbeitet und daran glaubt, dass nur so brachliegende Ressourcen wie Selbstvertrauen, Zuversicht, Mut gehoben und daraus heraus Wirklichkeitskonstruktionen verändert werden können.

Die Beachtung wechselseitiger Wertschätzung und Achtung zwischen Klienten und Beratenden sind ihm wichtige Anliegen.

**(Not only) America speaks – Carolyn Lukensmeyer**

Von Carolyn Lukensmeyer<sup>13</sup> können wir lernen, wie große Systeme mittels demokratischer Prozesse zu Entscheiden kommen, die das Engagement der Beteiligten begünstigen, weil die durch die Entscheide betroffenen Individuen im Prozess der Entscheidvorbereitung zentral beteiligt sind. Lukensmeyer beruft sich auf die demokratische Tradition und zeigt auf, dass informierte und involvierte Stakeholders bereit sind, ihr Engagement einzubringen. Damit hat sie mit ihrer Crew phänomenale Ergebnisse erwirkt, am bekanntesten ist wohl das *town meeting* in NYC »listening zu the city« im Juli 2002 mit mehr als 4000 Teilnehmenden. Behandelt wurde die zukünftige Gestaltung von *ground zero*. Auch wenn politische Entscheidungsprozesse nicht 1:1 auf Unternehmen übertragen werden können (C. Lukensmeyer hat dazu publiziert), können wir von ihr doch folgendes lernen: Informierte Individuen lassen sich für verantwortliche Mitarbeit in Entscheidungsprozessen gewinnen.

»America speaks« ist eine systemorientierte Methode mit deutlichen demokratischen Grundwerten. Ob im politischen oder im ökonomischen Raum: Der Einsatz dieses zeitlich und finanziell aufwändigen Prozesses hängt von Führungskräften ab, die davon überzeugt sind, dass ihre Mitarbeitenden oder Bürger und Bürgerinnen Wesentliches zu sagen haben, auf das zu verzichten das System sich nicht leisten kann.

**Die Bedeutung des Körpers – Audre Lorde**

Nur wenigen bekannt ist die afro-amerikanische Lyrikerin und lesbische Kämpferin Audre Lorde, die 1992 an Brustkrebs verstarb. Oft benutze ich folgendes Zitat von ihr: »Die Erotik ist die Amme unserer Weisheit.« Erotik als Begriff mutet an wie ein Fremdkörper in der Unternehmenswelt, bzw. weckt die falsche Assoziation des Flirts in der Kaffeepause oder gar der sexuellen Anmache am Arbeitsplatz. Was Lorde damit meint, ist ein umfassender Begriff von Präsenz, der neben unseren geistigen Quellen auch die Emotionen, das Körperliche und die Intuition umfasst, sodass wir aus allen unseren Quellen schöpfen können<sup>14</sup>. Wäre es nicht geschäftsschädigend, man müsste

seine Dienstleistungen »erotische Unternehmens- und Organisationsberatung« nennen, weil darin zum Ausdruck käme, dass die einseitige Präferenz für die analytische Logik wesentliche Quellen für zielführende Zusammenarbeit ausschließt, nämlich die Weisheit des Körpers und der Seele, die Träume und die Sehnsüchte, die Ahnungen und die Ängste und die Intuition.

**Achtsamkeit – Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe**

Weick und Sutcliffe postulieren in ihrem Buch über *high risk organizations* fünf Eigenschaften, die zur Achtsamkeit im betrieblichen Ablauf führen: Konzentration auf Fehler, Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen, Sensibilität für betriebliche Abläufe, Streben nach Flexibilität und Respekt vor fachlichem Wissen und Können. Allerdings versäumen sie, gleichzeitig die Voraussetzungen zu erwähnen: alle Mitarbeitenden, speziell aber die Führungskräfte, müssen frei sein von Statusdenken; an allen Schnittstellen wird genügend Zeit aufgewendet für den horizontalen und vertikalen Erfahrungsaustausch; das Personalführungsmodell belohnt respektvolle Selbst- und Fremdkritik.

Der Begriff der Achtsamkeit taucht auch bei Scharmer auf. Ich bin der Begrifflichkeit gegenüber skeptisch. Sie erinnert mich an das Vokabular des Zen-Buddhismus. Mir wäre allerdings lieber, wir würden die Begrifflichkeiten aus unseren eigenen, westeuropäischen Traditionen auf ihre Anwendbarkeit in arbeitsweltlichen Zusammenhängen hin überprüfen. Erstens sind uns unsere eigenen Geisteswelten besser zugänglich als die östlichen, zweitens finde ich es ehrlicher, die Sehnsüchte nach Ganzheitlichkeit bei ihrem Namen zu nennen. Spiritualität und Transzendenz sind in den reichen Ländern Zentral- und Nordeuropas gänzlich ins Private verbannt, Fragen nach Sinn und Zugehörigkeit werden in Leitbildern und Jubiläumsreden abgehandelt. Übersetzt ins säkulare Vokabular geht es in den beiden Werken um die Würde und Verletzlichkeit des Menschen, die jederzeit in alle Entscheidungen und jede Kommunikation einfließen muss.

**A safe place for dangerous truths – Dialog nach Bill Isaacs**

Dialog ist mehr als eine Kommunikationstechnik. Er geht davon aus, dass Begegnung in der Tiefe möglich ist und gute Resultate zeitigen kann. Darum ist die Entwicklung des sicheren Containers die

erste Voraussetzung, damit Menschen sich trauen, ihre Wahrheiten auszudrücken, einander wirklich zuzuhören und die Komplexität nicht vorschnell zu reduzieren. Dort, wo die Erfahrungen aus den Dialog-Workshops so ernst genommen werden, dass sie den betrieblichen Alltag beeinflussen, hat Dialog eine segensreiche Wirkung. Ich habe dazu in einer früheren Ausgabe von *profile* mehr ausgeführt.<sup>15</sup>

**Musterbrecher – Wüthrich, Osmetz, Kaduk**

Ein spannendes Buch,<sup>16</sup> das radikal aufräumt mit der Fiktion der Kontrollierbarkeit, das zu einem kreativen und menschlichen Umgang mit unvermeidbaren und nicht auflösbaren Gegensätzen einlädt und das Führungspersönlichkeiten auf die Bühne stellt, die zu ihren Grenzen stehen und die Potenziale ihrer Mitarbeitenden so weit wie möglich ausschöpfen.

**Einfachheit aus der Fülle – Ed Schein**

Schließlich ist Ed Scheins Stimme unüberhörbar. Mit der wunderbaren Gelassenheit des älteren Mentors, der das Rad nicht mehr schlagen muss, führt er uns immer wieder weg von der aufgebauchten Rhetorik und verlangt Klarheit und einfache Ausdrücke. Diese Einfachheit basiert aber auf einem immensen Wissen und jahrzehntelanger Erfahrung, und das wird in seiner Autorität spürbar. Damit öffnet er die Menschen, die ihm zuhören, und ermöglicht vertieften Dialog. Über den horizontöffnenden Einfluss von Kunst hat Ed Schein kürzlich in *profile* geschrieben<sup>17</sup>. Wolfgang Looss hat schon in seinem ersten Coachingbuch empfohlen, hin und wieder lieber einen guten Roman zu lesen als den zwanzigsten gescheiten Managementwäzler.<sup>18</sup>

Wollen wir als externe Beraterinnen und Berater aus diesen Ansätzen neue Visionen für die Arbeitswelt entwickeln und gegenüber einer interessierten Öffentlichkeit propagieren, uns also auch außerhalb unserer Mandate exponieren, so ist es notwendig, dass wir miteinander über diese Fragen in einen offenen Dialog treten. Das schließt ein, dass wir unsere eigenen Unsicherheiten zum Thema machen, Verletzlichkeit selber wahrnehmen und wo sinnvoll kommunizieren, und dass wir beginnen, offensiver davon zu reden, dass sich die Arbeitswelt den menschlichen Bedürfnissen anpassen sollte und nicht umgekehrt. Tröstlich finde ich in diesem Zusammenhang folgenden Satz von Heinrich von Kleist: »Der Franzose sagt, l'appétit vient en mangeant, und dieser Erfahrungssatz

bleibt wahr, wenn man ihn parodiert und sagt, l'idée vient en parlant.«<sup>19</sup>

P.S.: Während ich die letzten Korrekturen an diesem Text vornehme, verkündet DaimlerCh-

rysler-Chef Zetsche die Streichung von 13.000 Arbeitsplätzen in den USA. Kommentatoren machen dafür zu spät vorgenommene Strategie- und Produktwechsel verantwortlich. Die Aktie ist am selben Tag um 7 Prozent gestiegen.

## Anmerkungen

1. Meldung vom 5.1.2007 des SGB [http://www.sgb.ch/d-download/070105\\_dlampart.pdf](http://www.sgb.ch/d-download/070105_dlampart.pdf)

2. Fatema Mernissi, Les Sindbads marocains, 2005

3. z.B. mit seinem letzten Buch »Wie wir leben werden« (2006), und seiner Hoffnungsbotschaft 2007 »Warum ich (Zukunfts-)Optimist geworden bin«

4. Vielleicht am eindrücklichsten bei Karl E. Weick / Kathleen M. Sutcliffe: Das Unerwartete managen (2003)

5. Wie bereits 1987 im Brundtland-Bericht ausgeführt, umfasst der Begriff die drei Aspekte Ökologie, Ökonomie und Soziales, die immer im gegenseitigen Gleichgewicht zugunsten einer zukunftsfähigen Erhaltung und Entwicklung gehalten werden sollten.

6. z.B. bei Jean-François Lyotard's: die website [www.lars-klein.com](http://www.lars-klein.com) gibt einen guten ersten Einblick.

7. <http://www.sko.ch>

8. <http://www.koenigswieser.net/wir/haltung.pdf>

9. Siehe z.B. die Grundsätze des schweizerischen OE-Forums, die Effizienz und Humanität als gleichgewichtige Leitwerte postulieren ([http://www.oeforum.ch/oe\\_grundsaeetze.html](http://www.oeforum.ch/oe_grundsaeetze.html))

10. Heinz von Foerster: Kybernetik, 1993

11. Für alle seine Publikationen sowie aktuellste Schriften siehe [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com); s.a. Peter M. Senge, C. Scharmer et al.: Presence (2005)

12. [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org)

13. [www.americaspeaks.org](http://www.americaspeaks.org)

14. z.B. Audre Lorde / Adrienne Rich: Macht und Sinnlichkeit (1993)

15. *profile* 10-2005; s.a. William Isaacs: Dialog als Kunst gemeinsam zu denken (2002)

16. Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz, Stefan Kaduk: Musterbrecher, 2006

17. *profile* 12-2006; s.a. zuletzt: Edgar H. Schein: Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation (2006)

18. W. Looss: Unter vier Augen: Coaching für Manager; zuerst: 1991, korr. Neuauf. 2006

19. Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden, Heinrich von Kleist (1805); <http://gutenberg.spiegel.de/kleist/erzaehlg/gedanken.htm>

## Brigitte Seibold

# »... ein Bild sagt mehr als tausend Worte ...«

## Das Potenzial von Visualisierung in Veränderungsprozessen nutzen

Bilder erweitern und bereichern Kommunikation. Sie sind schnell erfassbar, regen Kreativität und Emotionalität an und können komplexe Zusammenhänge verdeutlichen. Schon die Steinzeitmenschen haben über Bilder das für sie Wesentliche ausgedrückt und kunstvolle Höhlenzeichnungen entwickelt.

Ich habe mich darauf spezialisiert, das Potenzial der Bildsprache in der Arbeit mit Gruppen zu nutzen. Meine Firma *Prozessbilder* begleitet und visualisiert Veranstaltungen, z.B.:

- Visions- und Strategieentwicklungen
- Großgruppenkonferenzen
- Tagungen
- Workshops und Seminare

Informationen und Ergebnisse, aber auch Stimmungen und Dynamiken werden simultan in eine Bildsprache übersetzt. Während die Teilnehmenden an Inhalten arbeiten, entsteht vor ihren Augen ein faszinierendes Bildprotokoll. Es bringt das Wesentliche auf den Punkt, nutzt die Qualität des Humors und regt an, die eigene Wahrnehmung zu erweitern. Es zeigt, was geschieht – an der Oberfläche und darunter.

Diese Bilder-Landkarten sind klärende und inspirierende Bausteine in Veränderungsprozessen, die vielfältig genutzt werden können. Die Firmengeschichte, ein Organigramm, Strategien oder die Vision einer Organisation können auf Großformaten ausdrucksstark dargestellt werden. Die Teilnehmer werden mit einbezogen und angeregt, sich ebenfalls über Bilder auszudrücken. So entstehen Prozessdesigns, die Kreativität und Effektivität verbinden.

»Die Bilder vereinfachen, gleichzeitig beinhalten sie die ganze Komplexität des Prozesses. Sie erfassen das Besondere, um das es geht« (Dipl.-Psych. Norbert van Eickels, Geschäftsführer Südpfalzwerkstatt Landau)



BRIGITTE SEIBOLD, Dipl.-Ing.; freiberufliche Organisationsberaterin; Schwerpunkte: Optimierung der Besprechungskultur für Führungskräfte; Kick-off-Meeting zu Software-Implementierungen; Open Space Konferenz; Visions-, Leitbild- und Strategieentwicklung; Netzwerktreffen; gestaltet Illustrationen für Trainer und Berater, sie entwirft Plakatvorlagen oder Präsentationsmaterial; in Workshops kann die eigene Kreativität (wieder)entdeckt und ein individuelles zeichnerisches Vokabular entwickelt werden; [www.prozessbilder.de](http://www.prozessbilder.de)

