

Martin Hillebrand/Ebrû Sonuç/
Roswita Königswieser (Hrsg.)

Essenzen der systemischen Organisationsberatung

Konzepte, Kontexte und Kommentare

Online-Ausgabe 2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Schwäbisch Hall)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Carl-Auer-Systeme Verlag und
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Satz: Verlagsservice Josef Hegele, Heiligkreuzsteinach
Alle Rechte vorbehalten

Online-Ausgabe 2011
ISBN 978-3-89670-819-9
© 2007, 2011 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg
Tel. o 62 21-64 38 0
Fax o 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

Vorwort

»Unforgettable, that's what you are.
Unforgettable though near or far.«

(Erste Zeile von Nat King Cole's *Unforgettable*)

»Strangers in the night exchanging glances
Wondering in the night.«

(Erste Zeile von Frank Sinatra's *Strangers in the Night*)

Als wir 2003 an einem stürmischen und regnerischen August-Tag in einem Strandkorb an der Nordsee nebeneinander saßen und uns wunderten, wie gerade wir zwei gemeinsam hier gelandet waren, erzählten wir einander – wie schon öfter – unsere Erlebnisse und Geschichten mit Roswita Königswieser. Wir stellten fest, dass es viele Gemeinsamkeiten gab. Beide hatten wir sie als Mitglieder eines Kundensystems kennengelernt. Beide hatten wir bei ihr die systemische Beraterausbildung gemacht. Beide waren wir aber in erster Linie von ihrer Art fasziniert, wie sie die kompliziertesten und komplexesten Situationen und Phänomene einer Organisation, einer Gruppe, eines Veränderungsprozesses durch plastische Schilderungen für alle zugänglich macht.

Wir erinnerten uns beide an unsere erste Begegnung mit Roswita Königswieser. Das war in den 90er Jahren, als sie im Rahmen von Veränderungsprozessen in unseren damaligen Firmen Interviews geführt, Workshops geleitet und interveniert hatte. Wir beide hatten in Erinnerung, dass es intensive und aufregende Zeiten gewesen waren. Es stiegen Bilder auf über die Stimmung in unseren damaligen Firmen; ganz besonders in Erinnerung war uns die alte zen-buddhistische Lehrgeschichte von den zwei Mönchen geblieben, die uns Roswita Königswieser im Zusammenhang mit dem Thema »Haltung« erzählt hatte (vgl. Königswieser u. Hillebrand 2005, S. 42).

Wir tauschten uns über den weiteren Verlauf der erlebten Veränderungsprozesse aus und kamen dabei auf viele weitere Evergreens oder Essenzen, die Roswita Königswieser uns bei der gemeinsamen Arbeit von Zeit zu Zeit zur Verfügung gestellt hatte. Teilweise waren es sehr anspruchsvolle soziologische, philosophische oder wissen-

schaftliche Texte, und teilweise waren es Texte, die nachvollziehbare Geschichten aus dem Organisationsalltag erzählten. Die plastische Darstellung der Erlebnisse und Erfahrungen von Kunden, Beratern und Managern ließ einem am Geschehen emotional teilhaben.

Durch ein Buchgeschenk von Roswita Königswieser wurde sogar die Weihnachtszeit zur Lernzeit. Wir hatten beim Lesen das Gefühl, Wege und Möglichkeiten für uns zu entdecken, wie die bis zu diesem Zeitpunkt fast als »Schicksal« abgestempelten Phänomene in der Organisation doch in Bewegung zu setzen sein könnten. Diese Lektüre war der Schlüssel zu der Erkenntnis, dass die Realität einer Organisation durch kommunikative Prozesse unter Beteiligung aller konstruiert wird. Und dass, wenn bestimmte Konstruktionen hartnäckig beibehalten werden, dies mit der Funktionalität des Bestehenden etwas zu tun hat und nichts mit »Schicksal«. Ermutigt und motiviert nahmen wir beide offensichtlich nach dieser Erfahrung den Faden des Lernens und Umsetzens in der Organisation auf und machten uns auf eine Reise, die Wesentliches in uns und in unserem Leben bewegt hat und uns letztlich gemeinsam in den Strandkorb an die Nordsee geführt hat.

Am Ende des nostalgischen Austauschs stellten wir fest, dass wichtige Texte von Roswita Königswieser vergriffen waren und auch nirgendwo gesammelt vorlagen. In Anlehnung ans Musikbusiness entschieden wir uns für eine Coverversion (= Neuauflage) von Evergreens (= ewig Aktuellem) mit *scratches made by friends* (= Kommentaren von Freunden und Wegbegleitern).

In zwölf Kapiteln zu unterschiedlichen Themenbereichen wird beraterisches Know-How von Roswita Königswieser vermittelt. Im Anschluss kommentieren Kollegen, von Universitätsprofessoren über Beraterkollegen bis zu Vorständen, das für sie Essenzielle, vor ihrem Erfahrungshintergrund und Erleben systemischer Beratungskonzepte. Diese Reflexionsschleife eröffnet neue, andere und teilweise überraschende Zugänge zu den Texten. Das Ergebnis halten Sie nun in der Hand, als *Essenzen der systemischen Organisationsberatung*.

Wir danken den »Kommentatoren« für die geistreichen Kommentierungen und Ralf Holtzmann vom Carl-Auer Verlag für seine Gelassenheit bei der Begleitung dieses Buchprojektes.

Wir hoffen, dass diese Texte auch für Sie Inspirationsquelle und Anregung sind.

Martin Hillebrand, Ebrû Sonuç
Bremen/Wien, im Januar 2006

1. Widerstände gegen systemische Unternehmensführung

Roswita Königswieser

Die Einstellung von Managern gegenüber dem systemischen Ansatz ist meist ambivalent. Einerseits sind auch in Unternehmen wie in der übrigen Gesellschaft die Wirklichkeitsvorstellungen nach wie vor stark vom mechanistischen Weltbild geprägt; der Beitrag berichtet über die daraus entstehenden Widerstände gegen ganzheitlich-systemisches Denken in der Beratungspraxis. Andererseits ist die Bereitschaft zur Anwendung von Methoden der Unternehmensführung, die einer immer komplexeren und turbulenteren Umwelt angemessen sind, in der Wirtschaft größer als etwa in Verwaltung und Politik; Erfahrungsbeispiele zeigen auf, was der systemische Ansatz bringt. Schließlich findet der Leser praktische Hinweise auf Techniken, welche dessen Anwendung im Unternehmensalltag erleichtern.

Wir machen die Erfahrung, dass in Wirtschaftsorganisationen die Vorstellungen davon, wie die Welt, das eigene Unternehmen oder die Mitarbeiter seien, nach wie vor vom tradierten mechanistischen Paradigma geprägt sind. Das ist durchaus verständlich, weil Wirtschaftssysteme ein Subsystem der Gesellschaft sind, in der diese Denkkategorien fest verhaftet sind. Gleichzeitig ist es kein Zufall, dass wir in Wirtschaftskreisen eine viel größere Offenheit für den ganzheitlichen Ansatz finden als etwa in der Verwaltung oder in der Politik, weil Unternehmer und Manager aus Überlebensgründen gezwungen sind, neue Problemlösungen zu finden, da sie mit den herkömmlichen an Grenzen stoßen (Ulrich u. Probst 2001). Die zentrale Managerfrage lautet: Wie können wir in einer immer komplexer und turbulenter werdenden Umwelt das Unternehmen so gestalten und steuern, dass es überlebensfähig und erfolgreich bleibt?

Hier soll von den häufigsten Widerständen gegen dieses Managementmodell gesprochen werden, aber es werden auch Beispiele angeführt, aus denen deutlich werden soll, was dieser Ansatz bringen kann.

Wir schreiben aus der Sicht von Organisationsberatern, die seit Jahren mit dem ganzheitlich-systemischen Ansatz arbeiten (vgl. Exner, Königswieser u. Titscher 1987).

Die Einstellung der Manager kann man als ambivalent bezeichnen. Wir stoßen einerseits auf großes Interesse, andererseits auf massive Abwehr.

Unterschiede zwischen dem mechanistischen und dem ganzheitlich-systemischen Weltbild

Immer wieder wird die Frage nach dem Unterschied zwischen dem ganzheitlich-systemischen Ansatz und anderen Denkmodellen gestellt. Managementgrundsätze, die bisher im Vordergrund standen, sind – je nach Situation – nach wie vor gültig; durch eine ganzheitliche Grundhaltung erhalten jedoch zusätzlich andere Elemente Bedeutung.

mechanistisches Weltbild	ganzheitlich-systemisches Weltbild
Bisher standen im Vordergrund:	Jetzt und in Zukunft erhalten Bedeutung:
• Hierarchie	• Vernetzungen
• Maschinenweltbild	• lebendige Organismen
• fixe Planung	• Visionen
• Führungskraft als Macher	• Führungskraft als Entwickler(in), Impulsgeber(in), Gärtner(in)
• hartes Denken, Logik, Denken in Widerspruchsfreiheit	• weiches Denken, Psycho-Logik
• Organisation	• Selbstorganisation
• Druck ausüben	• gedeihen lassen, Energien freisetzen
• männliches Prinzip	• weibliches Prinzip
• Objektivität	• Subjektivität
• Struktur	• Prozess
• Ursache-Wirkungs-Denken	• Denken in Wechselwirkungen
• Richtig-falsch-Beurteilungen	• Beurteilung nach Funktionalität
• Symptomträger	
• geplanter Wandel	• Balance zwischen Verändern und Bewahren

Diese stichwortartigen Gegenüberstellungen sollen in den folgenden Ausführungen und Beispielen plastischer werden.

Widerstände gegen den Ansatz

Zuerst möchten wir zusammenfassen, welches unser Erfahrung nach die Hauptprobleme in der Auseinandersetzung mit dem ganzheitlichen Ansatz sind. Wir greifen die neun wichtigsten heraus.

Traditionelle Wahrnehmungsmuster

Ein Grundproblem liegt darin, dass das ganzheitliche Management nicht eine Frage einzelner Aktivitäten und Techniken ist, sondern nur dann gelebt werden kann, wenn in ganzheitlich-systemischen Dimensionen gedacht und wahrgenommen wird (vgl. Simon 1988). Die Bilder in uns bestimmen unsere Wahrnehmungen. Bevor ein Mitarbeiter gekündigt wird, muss er zuerst in Gedanken gefeuert werden. Das bedeutet, dass wir bei Umlernprozessen mit grundlegenden Werthaltungen und Wertbildern konfrontiert sind, die sich auf die dazugehörenden Problem- und Situationsdefinitionen auswirken (vgl. Schmidt 2003). Systemänderung geht Hand in Hand mit Wahrnehmungsänderung. Das ist ein mühsamer, Widerstand auslösender Prozess.

Verunsicherung durch das Neue

Wir erleben – meist bei der konzeptionell-theoretischen Auseinandersetzung mit diesem Paradigma – immer wieder große Verunsicherung: »Da gibt es ja kein eindeutiges Richtig und Falsch mehr – woran kann ich mich da noch halten?«

Das Denken in Funktionalitäten (Prämisse ist die Frage: Wofür und für wen ist das sinnvoll?), in Relationen und Situationsabhängigkeiten haben wir nicht explizit gelernt. Dass nichts aus sich selbst heraus verständlich ist, sondern immer nur im Rahmen eines Kontexts, kann verwirrend sein.

Im Zusammenhang damit gibt es eben kein absolutes Bewerten, sondern nur ein »Es kommt darauf an«. Ein Denken in Widersprüchen und Fragen wie »Was ist das Gute im Schlechten, was das Schlechte im Guten?« entsprechen zwar mehr der komplexen Realität, wirken aber verunsichernd.

Es wird einem prozesshaften Vorgehen bei Problemlösungen entgegengehalten: »Ich muss doch wissen, was herauskommt, sonst weiß ich ja nicht, worauf ich mich einlasse!« Dasselbe Sicherheitsbedürfnis führt bei Szenarienüberlegungen, die Annahmen über eine mögliche Zukunft erleichtern sollen, zu Äußerungen wie: »Kann denn niemand eine verlässliche Prognose stellen? Wofür gibt es denn Experten?«

Zu der Anforderung, mit der eigenen Unsicherheit umgehen zu können und die Wahrheit durch den Dialog mit anderen zu finden, kommt noch, dass auch die Umweltfaktoren immer komplexer und unsicherer werden.

Objektivitätsglaube

Eine weitere Blockade sehen wir darin, dass man die Vorstellung aufgeben muss, es gebe eine Betrachtungsweise des Unternehmens, bei der man außerhalb stehen könne und nicht auch Teil des Systems, Teil der Beobachtungsergebnisse sei. »Was hat das mit mir zu tun?« Es ist einerseits »gefährlich«, als Manager mit ein Thema zu sein, direktes Feedback zu bekommen, andererseits wird dadurch auch die eigene Sichtweise relativiert, und zusätzlich ist man gezwungen, die Probleme nicht unabhängig von sich selbst als etwas objektiv in der Außenwelt Existierendes zu sehen, sondern als Ergebnis der eigenen Situationsbeurteilung (Königswieser 1987). Das führt zu einem radikal anderen Verantwortungskonzept.

Machbarkeitsillusionen

Der Zwang zur Ergebnisorientierung erschwert eine Grundhaltung, die meint, »auch der Weg kann ein Ziel sein« (Capra, Exner u. Königswieser 1990). Manager sind auf Output, auf Quantifizierbares, auf Resultate, auf Machen und Dinge-im-Griff-Haben trainiert, und nun sollen sie plötzlich vor allem Impulse setzen, gedeihen lassen, schon Prozesse als Ergebnisse sehen.

Im ganzheitlich-systemischen Management bekommen Wachstum, Leistung und Macht eine andersartige Qualität – es geht um qualitatives Wachstum. Es werden auch Leistungen gewünscht, die in der Team-, Konflikt- oder Kommunikationsfähigkeit liegen. Prestige und Machtbedürfnisse im herkömmlichen Sinn sind eher störend. (»Meine persönliche Leistung verschwindet im Gruppenergebnis!«) Omnipotenzansprüche werden im Selbstverständnis eines Managers, der sich auch als Gärtner und Kultivierer begreift, bitter enttäuscht. Hartes, rasches, einzelkämpferisches Heldentum verliert zugunsten mehr intuitiver und gemeinsamer Erfolgsstrategien an Bedeutung. Man braucht Zeit und Geduld. Das widerspricht unseren tief eingepägten Vorstellungen von einem erfolgreichen Manager.

Misstrauen in die Selbstorganisation

Besonders schwierig erweist sich daher für Manager auch das Vertrauen in Selbstorganisationsprozesse. Wir streben danach, die Geschehnisse in der Welt unter Kontrolle zu haben. Wir wollen, dass sich die Dinge so ereignen, wie es unseren Absichten entspricht. Wir wollen uns wie Lenker in einem Auto sehen.

Besonders Manager begründen das auch mit ihrer Verantwortungspflicht (»Dafür werde ich bezahlt!«). Sich als Impulsgeber zu definieren setzt nicht nur viel Vertrauen in die Energien der anderen und die Gesundheit des Systems voraus, sondern vor allem auch ein Grundvertrauen in sich selbst und in eine positive Einstellung zur Welt (vgl. Bennis u. Nanus 1985).

Ganzheitlichkeitsdenken ist fremd

Das Handeln in Rhythmen, Wechselwirkungen und Ganzheiten – statt in Zerstückelungen von Zeit, von Lebensbereichen und Aufgaben (Braun 1990) – erfordert völlig neue Problemlösungsansätze. Gestresste Manager neigen zum Beispiel dazu, sich noch mehr Druck zu machen, indem sie in weniger Zeit noch mehr Arbeiten erledigen wollen, damit sie dann noch Freizeit haben, in der »ein Antistressprogramm« durchgezogen wird. Eine ganzheitlich-systemische Einstellung hilft einem, sich die Arbeit selbst anders zu organisieren, Muss-elemente und eine gelasseneren Haltung in den Alltag zu integrieren (vgl. Schömb's 1988; Königswieser 1990).

Individualismusedeologie

In unserer Gesellschaft mit ihrem stark ausgeprägten Individualismus sind Modelle, bei denen nicht einzelne Personen wie Helden oder Schuldige im Zentrum der Betrachtung stehen, sondern Handlungsmuster (Luhmann 1984), handlungsleitende Normen oder Kulturen oft unverständlich. Wir hören dann »Wo bleibt der Mensch?« oder »System hin und her – ohne Herrn Müller wäre das alles anders!«. Dass im ganzheitlich-systemischen Ansatz der Einzelne nicht den Stellenwert hat wie die Elemente des Systems, bedeutet auch eine narzisstische Kränkung.

Neuheitsanspruch

Eine andere Kategorie von Abwehr gegen diesen Ansatz richtet sich gegen den tatsächlichen oder angenommenen Anspruch auf Neuheit. »Das ist doch alles nichts Neues. Ich habe mir sensationell anderes für meine Probleme erwartet.«

Für uns ist dieser Ansatz eine Weiterentwicklung, aber nicht eine Abwertung des »alten Paradigmas«, deshalb finden wir auch viele Elemente in Konzepten, die nur andere Namen haben, zum Beispiel: partizipative Führung, interaktive Planung, Organisationsentwicklung

etc. (vgl. Probst 1987). Häufig dient diese Relativierung auch der Bestätigung, dass man nicht alles Bisherige wegwerfen müsste.

Luxusmodell

Der letzte Einwand bezieht sich auf die Anwendbarkeit des Modells in Krisenbetrieben (»In Krisenzeiten ist das alles unmöglich. Da braucht man einen starken Mann und hat keine Zeit für so was.«). Diese Argumentation geht davon aus, dass der ganzheitliche Ansatz ein Luxus sei, den man sich in schweren Zeiten nicht leisten könne.

Beispiele aus der Praxis

Die folgenden Problemdefinitionen, denen wir in unserer Beraterpraxis begegnen, sollen die Schwierigkeiten eines solchen Umstellungs- und Lernprozesses veranschaulichen, sollen aber auch den Bedarf zeigen, der nach ganzheitlichen Problemlösungen besteht.

»Motivationsklima« statt »Knopfdruckmotivation«

Der Vorstand einer stark hierarchischen, autoritär geführten Versicherung möchte ein dreitägiges Motivations- und Kommunikationsseminar für seine »frustrierten Außendienstleute« einkaufen. Jene Stimmen seiner Führungskräfte, die meinen, dass solch eine Ausbildungsmaßnahme, die nicht auch eine Verbesserung des Kommunikations- und Motivationsklimas einbezieht, »hinausgeworfenes Geld« sei, werden nicht gehört. Ein Verkäufer drückt mit seiner Äußerung »Ich soll motivieren – aber wer motiviert mich?« aus, dass es spiegelbildliche Wechselwirkungen zwischen der Kommunikationsfähigkeit nach innen gibt. Im ganzheitlichen Ansatz kommt der Wechselwirkung von Prozessen innerhalb und außerhalb des Systems eine große Bedeutung zu. Der Vorstand erklärt sich die Probleme ausschließlich mit dem Mangel an persönlichen Fähigkeiten seiner Außendienstmitarbeiter. Motivation müsste doch – wie bei einer Maschine – »auf Knopfdruck« möglich sein. Systemgrenzen werden räumlich um das Gebäude gesehen, weniger über das Beziehungsnetz der relevanten Umwelten.

Normen verändern – nicht Eigenschaften verändern

Wir werden vom Geschäftsführer eines gerade fusionierten Dienstleistungsunternehmens gerufen, um den Konflikt zwischen zwei

wichtigen, unverzichtbaren Abteilungsleitern zu bereinigen, die unterschiedliche Temperamente hätten und einander ablehnten. Der Vorgesetzte meint: »Es ist ein menschliches Problem.« Das Erstgespräch führte uns zur Hypothese, dass die beiden Führungskräfte nur Symptomträger von zwei widersprüchlichen, einander fremden Kulturtendenzen waren. Da uns klar war, dass eine Intervention auf der Personenebene nicht zielführend gewesen wäre, sondern es um eine aufwändigere Arbeit an den widersprüchlichen Kulturen ging, war eine andere, prozessorientierte Vorgangsweise angezeigt. Wir arbeiteten mit den Symptomträgern und ihren Subsystemen. Der Konflikt wurde durch behutsames Hinführen von den Betroffenen als struktur- und systembedingt erkannt. Die Personen waren entlastet; Kooperation wurde schrittweise möglich.

Kontinuität bedeutet Veränderung

In einem filialisierten, schnell wachsenden Pionierbetrieb aus der Do-it-yourself-Branche wurde den Führungskräften vom Chef vorwurfsvoll nahe gelegt, dass sie »nicht überall Hand anlegen« sollten, also nicht mehr Stapler fahren, selbst einkaufen sollten und so weiter. Die Analyse ergab, dass sie während der Aufbaujahre gerade dafür belohnt worden waren und dass sich hier auch die Charakteristik der Heimbastlerkunden widerspiegelte, die ja auch verschiedenste Tätigkeiten beherrschen müssen. Das Erkennen dieser für das System lange Zeit funktionalen Zusammenhänge machte Schuldverschreibungen irrelevant und ermöglichte dadurch langsam neue Verhaltensmuster. Das System lernte, dass – trotz Geschichte und Produktdialektik – die Strukturveränderung andere, arbeitsteilige, planerisch-strategische Vorgangsweisen erfordert, ohne dass dabei die tradierten Stärken der Flexibilität und des Engagements aufgegeben werden mussten. Es ging nicht um Entweder-oder, um richtig oder falsch, sondern um die Balance zwischen Bewahrung und Veränderung, um das Verstehen der Zusammenhänge. Der Geschäftsführer kommentierte: »Es muss etwas geschehen, damit es wieder so gut läuft wie früher.«

Die Macht der Gewohnheit

Wir wurden in einen Papier verarbeitenden Produktionsbetrieb gerufen, um endlich einen fähigen Marketingmann zu finden. Es wurde gerade der dritte hoch qualifizierte Mann gekündigt, weil auch er sich wieder als »unfähig« erwiesen hatte. Da unsere Hypothese nicht die

persönlichen Fähigkeiten neuer Mitarbeiter und die Abwehr neuer, »fremder« Normen, Unfähigkeiten dieses Funktionsträgers in den Brennpunkt stellt, sondern das Muster des wiederholten Abstoßens Neuer, die fremde Normen hereinbrachten, die abgewehrt wurden, lief parallel zur Integration des nun vierten Marketingmannes ein Projekt: Integration neuer Mitarbeiter. Über diesen Prozess gelang es, Widersprüche zwischen den alten und den neuen Mitarbeitern zu bearbeiten. Das Denken in Eigenschaften und Personen hatte solch eine Vorgangsweise gar nicht in Betracht gezogen.

Andersartig muss nicht bedrohlich sein

In einem Betrieb der EDV-Branche gab es unter anderem heftige Konflikte zwischen Verkauf und Produktion – das war nur eines von mehreren strittigen Themen im strategischen Planungsprozess. Jedes Mitglied der beiden Konfliktparteien hatte das Gefühl, es reagiere nur auf negative Handlungen und Kränkungen des jeweils anderen.

Die Verkäufer beklagten die Langsamkeit, Terminuntreue und Weltfremdheit der Produzenten, die Produktionsleute fühlten sich von den Verkäufern abgewertet, erlebten sie als präpotent, verschwenderisch, planlos und den Geschäftserfolg nur sich selbst zurechnend.

Ein Workshop, der die Geschichte der Spannungen, die strukturell angelegten Widersprüche und den jeweils anderen Blickwinkel reflektierte und die damit verbundenen Fremd- und Selbstbilder relativierte, veränderte zwar nicht die Konfliktstoffe selbst, aber den Umgang damit. Die Widersprüche wurden anders wahrgenommen. Ein Verkäufer sagte: »Wenn Herr Müller aus der Produktion nicht so stur auf seine Planung achten würde, wäre der Firma letztlich damit auch nicht gedient.«

Gut Ding braucht Weile

Im Zuge einer Reorganisation, die eine strategische Ausrichtung auf mehr Kundennähe und Serviceorientierung brachte, kam es in Verbindung mit den damit zusammenhängenden Machtverschiebungen zu tiefen Verletzungen. Trotz vorsichtigen Vorgehens unterschied man Gewinner und Verlierer. Die Welt schien auf den Kopf gestellt zu sein. Eine Führungskraft dieser internationalen Transportgesellschaft sagte: »Was 15 Jahre lang richtig war, ist plötzlich falsch.« Neun Hierarchieebenen wurden auf sechs reduziert, durch radikale Dezentralisierungsmaßnahmen waren neue Anforderungsprofile nötig. Loya-

lität und Fleiß standen weniger hoch im Kurs als unternehmerisches Handeln, Innovationsimpulse und Teamfähigkeit. Obwohl die oberste Führung einen ganzheitlich-systemischen Ansatz hatte, wurden die Veränderungen zu rasch und teilweise über die Köpfe der Betroffenen hinweg durchgezogen. Die Größe der Firma und der Zeitdruck verhinderten einen Selbstorganisationsprozess. Das neue Gedankengut ängstigte die Mitarbeiter. Es dauerte Jahre, bis die vom Marktdruck diktierten Veränderungen in die Unternehmenskultur integriert waren. Die Fluktuation war groß.

Aufforderung zur Emanzipation – Die »unmögliche« Hilfe

»Frauenförderung« stand in einem Gewerkschaftsunternehmen auf dem Jahresprogramm. Die Frauen wurden aufgefordert, sich für höhere Positionen zu bewerben. Als man sah, dass die Mitarbeiterinnen ambivalent eingestellt waren und nicht nur Dankbarkeit zeigten, wurde Druck ausgeübt, beziehungsweise gab es massive Enttäuschung bei den Initiatorinnen. Die Analyse der Widerstände ergab, dass es sich um eine paradoxe Botschaft gehandelt hatte: Einerseits waren die strukturellen Voraussetzungen nicht förderlich, andererseits knüpfte man zu wenig an die Bedürfnisse der Betroffenen an und signalisierte: »Ihr müsst euch mehr Platz nehmen!« Erzwungene Weiterentwicklung entspricht nicht der Haltung des ganzheitlichen Managements. Auch unsere Unterstützung, ein Prozessmodell zu initiieren, ging den Verantwortlichen zu langsam. Dass der Bewusstseinsprozess an sich schon lehrreich war, konnte nicht wahrgenommen werden.

Die »harten« Fakten spiegeln die »weichen«

In einem Abfall verarbeitenden Familienunternehmen fehlten fast alle Kennzahlen. Das Rechnungswesen und das Controlling waren für die sonstige Komplexität der Firma unterentwickelt. Es war verschiedensten Experten nicht gelungen, diesen Mangel zu beheben. Durch die Diagnose wurde einsichtig, dass sich die Geschichte dieses Familienbetriebes in den Strukturen niederschlug. Die Konflikte zwischen den Familienmitgliedern führten bei Nichteinigung immer wieder zu Firmenneugründungen. Ein wichtiges Muster hieß: Lieber Ausweichen, unbedingte Autonomie bewahren, sich ja nicht zu viel dreinreden lassen.

Der Mangel an Kennziffern verhinderte eine wechselseitige Kontrolle der Familienmitglieder und ließ viele Freiräume. Die ökonomi-

schen Auswirkungen der massiven Konflikte zwischen den Familienmitgliedern wurden dadurch weniger transparent. Diese Wechselwirkung zwischen den »harten« und »weichen« Daten wurde langsam gesehen.

Anregungen für die Umsetzung

Was können Manager und/oder Berater tun, um ganzheitlich zu handeln?

Grundsätzlich gilt: Nichts mit Gewalt und großem Druck tun! Man kann nur das in ein System implementieren, was schon angelegt ist. Veränderung braucht Zeit.

- Hilfreich sind daher »Reflexionsschleifen«. Dabei wird immer wieder (allein oder gemeinsam mit anderen) folgender Prozess durchlaufen: Diagnose der Situation erstellen, Hypothesen bilden, Annahmen über die Zusammenhänge und Sinnbezüge aufstellen, somit eine differenzierte Wirklichkeit herstellen, die Muster erkennen, um entsprechende Maßnahmen und Impulse setzen zu können. Der Prozess des systemischen Steuerns bedeutet: Muster und Regeln der Ereignisse erkennen beziehungsweise setzen. (Vgl. Königswieser u. Lutz 1987)
- Die Beeinflussung komplexer Systeme erfolgt unserer Erfahrung nach – außer durch andere Strukturveränderungen – stark durch Änderungen der Normen und Regeln. Dafür aber ist das Erkennen der Mechanismen und Muster eine Voraussetzung. Die gemeinsamen Reflexionsschleifen helfen auch, Fragen der Unternehmensidentität zu klären, auf strategische Ausrichtungsfragen zu stoßen beziehungsweise aus den als missglückt definierten Entscheidungen und Ereignissen zu lernen. (Vgl. Titscher u. Königswieser 1985)
- Mechanismen der Selbststeuerung kann man am besten dann einführen, wenn die Grundausrichtungen und -strategien klar sind und klare generelle Erwartungen kommuniziert werden. Operationell kann das heißen, dass Selbststeuerung durch Arbeitsgruppen gefördert wird, ob sie nun Projektgruppen, Qualitätszirkel oder Lernwerkstatt heißen. Sie erfüllen mehrere Funktionen: Lernen an Problemen, Nutzen der Ressourcen, Stärkung des Selbstvertrauens der Mitarbeiter, Motivation durch Mitentscheidungen. (Vgl. Probst 1989; Heintel u. Krainz 1990)
- Die Arbeits- und Projektgruppen sollten aus Vertretern unterschiedlicher Sichtweisen und Interessengruppen zusammengesetzt sein, weil durch das Wechseln der Betrachtungsebenen das System besser

- verstanden werden und mehr lernen kann. Die Widersprüche erhalten das System lebendig. (Vgl. Exner, Königswieser u. Titscher 1987).
- Manager und Berater können durch entsprechende Makrointerventionen Strukturelemente setzen, die eher zu ganzheitlichen Prozessen führen: z. B. Dezentralisierung in kleine, überschaubare Einheiten; Miteinbeziehung von Mitarbeitern, Kunden oder Konkurrenten in Kommunikationsprozesse; Veranstaltung von Workshops; Besprechungsfeedback etc. (Vgl. Königswieser u. Jarmai 1996).
 - Ausgebildete Berater und Manager können paradox intervenieren, um die positive Seite scheinbar negativer Dinge aufzuzeigen und dadurch die Kommunikation über Unterschiede und Widersprüche zu gewährleisten. (Vgl. Selvini Palazzoli et al. 1981)
 - Durch konkrete »Techniken« können ganzheitlich-systemische Zusammenhänge klarer und greifbarer werden. Bei aller Problematik dieser Kurzdarstellung seien einige Instrumente exemplarisch angeführt: Wir verwenden die Beziehungsfeldanalyse, bei der das Beziehungsgeflecht, in dem sich das Unternehmen befindet, auf einen Blick transparent wird. Wir lassen Bilder zeichnen oder stellen, um latente Inhalte bewusster zu machen, bieten Hilfen für die Erstellung von Szenarien, regen zu Rollenspielen an und zeigen auf, wie man Wirkungsgefüge aufzeichnen kann, die andere Problemlösungsmöglichkeiten aufzeigen.

Abschließend sei nochmals betont, dass viele Elemente im Alltag des erfolgreichen Managers ohnehin dem Konzept des ganzheitlichen Managens entsprechen. Es handelt sich daher nicht um ein neues Produkt, um eine neue Mode, sondern um eine Weiterentwicklung eines längst bekannten und teilweise gelebten Weltbildes.

Literatur

- Bennis, W. u. B. Nanus (1985): Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens. Frankfurt a. M. (Campus).
- Braun, C. von (1990): Nichtich. Logik, Lüge, Libido. Frankfurt a. M. (Neue Kritik).
- Capra, F., A. Exner u. R. Königswieser (1992): Changes in Management – Management of Change: The Systemic Approach. In: World Business Academy Perspectives. Vol. 3, p. 74 f.
- Exner, A., R. Königswieser u. S. Titscher (1987): Unternehmensberatung – systemisch. Die Betriebswirtschaft 3: 266–285.
- Exner, A., R. Königswieser u. F. Capra (1990): Veränderung im Management – Management der Veränderung. In: R. Königswieser u. C. Lutz (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management. Wien (Orac).
- Heintel, P. u. E. Krainz (1990): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Wiesbaden (Gabler).

- Königswieser, R. (1981): Mutter – Hexe – Trainerin. *Gruppendynamik* 12 (3): 193–207.
- Königswieser, R. (1987): Wahrnehmungsfilter. *gdi impuls* 3: 37–44.
- Königswieser, R. (1990): Gelassenheit. In: R. Königswieser u. C. Lutz (Hrsg.): *Das systemisch-evolutionäre Management*. Wien (Orac).
- Königswieser, R. u. C. Lutz (1987): Systemorientierte Zukunftsarbeit im Unternehmen. *gdi impuls* 1: 3–7.
- Königswieser, R. u. H. Jarmai (1996): Innovative Kulturen, Strukturen und Systeme in Unternehmen. In: R. Königswieser, M. Haller, P. Maas u. H. Jarmai (Hrsg.): *Risiko-Dialog. Zukunft ohne Harmonieformel*. Köln (Deutscher Institutsverlag).
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Musfeld, T. (1997): Im Schatten der Weiblichkeit. Über die Fesselung weiblicher Kraft und Potenz durch das Tabu der Aggression. Tübingen (Edition Diskord).
- Selvini Palazzoli, M., L. Boscolo, u. G. Cecchin (1981): *Paradoxon und Gegenparadoxon*. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Probst, G. J. B. (1989): Was macht ein ganzheitlicher Manager? *Management Wissen* 6: 108–109.
- Probst, G. J. B. (1987): *Selbst-Organisation*. Berlin (Blackwell).
- Schmidt, S. J. (2003): *Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Schömbbs, W. (1988): *Trotz allem: Entspannt konzentriert arbeiten*. Berlin (Erich Schmidt).
- Simon, F. B. (1988): *Unterschiede, die Unterschiede machen*. Berlin et al. (Springer).
- Titscher, S. u. R. Königswieser (1985): *Entscheidungen in Unternehmen*. Wien (Signum).
- Ulrich, U. u. G. Probst (2001): *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*. Bern/Stuttgart/Wien (Haupt).

Kommentar von Thomas Sattelberger¹

- R. K.: Sie haben es ja vorgezogen, nicht über das Thema Vorstandscoaching mit mir zu sprechen, sondern über diesen Beitrag. Warum eigentlich?
- T. S.: Ich hatte Ihnen geschrieben, dass ich gegen Coaching resistent bin. Tief drinnen in mir ist, so glaube ich, eine Einstellung, die heißt: Jeder muss seine Probleme selbst lösen. Ich selbst auch. Mein Leben lang tue ich mich schwerer, Hilfe anzunehmen, als Hilfe zu geben. Natürlich bezahle ich auch einen Preis dafür. Ohne externe Unterstützung gerät man leichter in Sackgassen, auch seelische Sackgassen. Aber schon die alten Griechen sagten: »Der nicht geschundene Mensch lernt nicht.« Die Resistenz und damit verbunden der Zwang, alleine zu klären, hat mir meine Lebenstüchtigkeit bis heute bestens erhalten. Ich gestalte Personalarbeit auch seit vielen Jahren in Richtung Förderung von Selbst- beziehungsweise Mitverantwortung. Unmündigkeit und angelebte Hilflosigkeit sind mir ein Gräuel.
- R. K.: Eine Außenperspektive kann helfen, die eigenen blinden Flecken zu verkleinern.
- T. S.: Davon bin ich zutiefst überzeugt, aber auch die hole ich in eigener Regie. Deshalb organisiere ich mir selbst und unabhängig regelmäßig Feedbacks von Nachwuchskräften, Kollegen und anderen wichtigen Menschen. Wenn sie mir zu meiner Funktion und Rolle Feedback geben, geben sie es auch zu meinem ganzen Berufsleben. Feedback geben und holen ist für mich normale Führungsroutine.
- R. K.: Was hat der Artikel bei Ihnen ausgelöst? Wie ist Ihre Resonanz dazu?
- T. S.: Ich habe ihn mit großem Interesse gelesen und mir dazu auch etliche Notizen gemacht. Ich habe seit vielen Jahren zum systemischen Ansatz eine differenziert-kritische Haltung entwickelt. Komplexität zu sehen, Gesamtzusammenhänge, Kontextbezogenheit, Feedback, Prozessdenken – das unterschreibe ich nach wie vor, aber ich distanzieren mich von der Heilslehre des Ansatzes, so wie ich das vor allem bei Organisations- und Personalentwicklern erleben musste, die häufig ein Plakat vor sich hertragen: »Ich bin systemischer Berater.« Vielleicht besitze ich ein elitäres Menschenbild, aber ich glaube, diejenigen, die den Ansatz wirklich verstehen, müssen ihn für die Masse pädagogisch in Portionen verdaubar machen, ohne ihn gesamthaft vorzutragen. Ich selbst habe mich auch von dem Totalanspruch distanziert, der nachhaltige Veränderung und ständiges Lernen der Organisation verspricht oder fordert.

¹ Aufzeichnung eines Gesprächs zwischen Thomas Sattelberger und Roswita Königswieser.

R. K.: Aber Sie haben doch 1989 das Buch *Lernende Organisation* geschrieben ...

T. S.: Heute würde ich es nicht mehr schreiben. Es gibt ganz wenig lernende Organisationen! Es ist kein Konzept für die 99 % stinknormalen Unternehmen. Es traten überwiegend falsche Propheten einer Heilslehre auf. Viele Leute haben dann das Konzept euphorisch idealisiert und sind dabei als blinde Gefolgschaft in die Irre gelaufen. Mein Buch habe ich nie wieder aufgeschlagen. Ich hadere weniger mit dem Inhalt als mit dem, was ich ideologisch angerichtet habe. Die wenigen wirklich guten systemischen Berater und Manager sind demütig. Sie wissen, dass man als Manager und Berater nichts für die Ewigkeit baut, sondern nur über Brüche hinweghelfen kann, Brücken baut, aber es keine endgültigen Lösungen gibt. Ich habe den Glauben an Dauerhaftigkeit, an »Kathedralen« verloren. Ordentliche Systemiker helfen, in turbulenten Umwelten vielleicht noch Provisorien, »Zelte« zu bauen – bis der nächste Sturm sie umbläst, z. B. durch einen neuen Vorstandsvorsitzenden, einen Wachstumsschub, eine Krise. Die Verbleibdauer von Entscheidungsträgern und Entscheidungen nähert sich heutzutage dem Haltbarkeitsdatum eines Salatkopfes. Dennoch und gerade deshalb müssen wir immer wieder die gerade anstehende Etappe der Unternehmensentwicklung anpacken.

R. K.: Aber das ist ja ein klares Prozessverständnis, was Sie beschreiben.

T. S.: Mag ja sein. Ich schätze nur die 99 % Lemminge zum Thema nicht. Wenn ich so rede, merke ich, dass ich mich weniger am Systemdenken reibe als an den Allmachtsfantasien, die ich bei diesem Thema vielerorts erlebt habe. Nochmals – mich stört die fehlende Demut. Und: In Veränderungsprozessen muss man den Elefanten unsystemisch in kleine Scheiben zerlegen, ohne dass alle vom komplexen Monumentalbild erschlagen werden. Diese pädagogische Reduzierungsfunktion ist doch nicht mehr systemisch, oder?

R. K.: Ich verstehe Sie so, dass in Krisensituationen auch mechanistisches Handeln, harte Lösungen nötig sind. In unserer aktuellen strategischen Ausrichtung tragen wir dieser Erkenntnis auch Rechnung, in dem wir Fach- und Prozessberatung integrieren, aber die Basis bleibt das systemische Paradigma.

T. S.: Das finde ich gut, denn die stupide Arbeitsteilung der Beraterszene in Prozess- und Inhaltsberater ist unbefriedigend. Auch gut, dass Sie mechanistisches Handeln nicht von vornherein ablehnen.

In Situationen, in denen es praktisch keine Optionsvielfalt mehr gibt, also z. B. in der Krise, kann man nur noch rasch, hart und digital entscheiden. Da gibt es nur Schwarz oder Weiß, Licht an oder aus. So war das bei mir nach dem 11. September 2001 bei der *Lufthansa*. Entweder die Gewerkschaften unterschreiben den Krisentarifvertrag, oder 7000 meiner Mitarbeiter stehen als Opfer von Dogmatismus auf der Straße.

Natürlich ist es richtig, dass Unternehmen, wenn sie dann wirklich systemisch agieren, präventiv denken, weniger leicht in Krisensituationen kommen. Ich bin mir jedoch sicher: Wenn die irgendwann unvermeidbare Krise da ist, dann muss man digital handeln, auch wenn man komplex denkt.

R. K.: Aber das ist kein Widerspruch.

T. S.: Dann freue ich mich, ich stimme übrigens auch mit Ihnen überein, dass man gerade in »schwarzen Zeiten« Reflexionsschleifen braucht. Man ist gut beraten, sich wie in den heißesten Phasen des Eishockeyspiels Auszeiten zu gönnen, auch in stürmischer Zeit. Das kann für das Führungsteam bedeuten: »Kommt, lasst uns mal einen Nachmittag wohin gehen und nachdenken, ob das, was wir tun, richtig ist«, oder es kann heißen, eine Vorstandstagung zum Hinterfragen der aktuellen Strategie zu machen.

R. K.: Für mich klingt das sehr differenziert.

T. S.: Wenn es keine äußere Krise gibt, dann muss man sie zur präventiven Ertüchtigung fast künstlich konstruieren, vorwegnehmen, so wie Jack Welsh es in den 80er-Jahren mit *General Electric* tat. Die bewusste Konfrontation mit Veränderung und Schmerz, mit dem Tal der Tränen führt zum Lernen. Ich habe einmal von einem Schweizer Diagnostiker bei einem Einzel-AC die Rückmeldung bekommen, dass ich einen medichaften Reichtum an unterschiedlichen Zugängen zur Welt hätte. So wie Organisationen müssen sich auch Menschen robust und hart immer wieder in die kalten Wasser schmeißen, zu persönlichen Scheidewegen bereit sein.

Für mich persönlich war beispielsweise der vierjährige Wechsel in die Aufgabe eines Linienvorstands Ende der 90er einer dieser radikalen Neuanfänge. Ich war wie ein Lehrling, wusste nichts. Damals habe ich übrigens auch die Begrenztheit der lernenden Organisation und die meine am eigenen Leib erneut und schnell gespürt und verstanden. Über die Jahre bin ich hoffentlich weiser geworden – wie Sie. Wir wissen, dass wir aufpassen müssen, nicht als Ideologen verführbare Gefolgschaften zu führen und unsere Ideologien immer wieder zu relativieren.

R. K.: Sie haben Sorge, dass Anhänger Konzepte missverstehen, sie reduktionistisch anwenden und dann Schiffbruch erleiden. Ich persönlich vertraue Menschen, dass sie für sich selbst Verantwortung übernehmen.

T. S.: Ich erlebte, dass besonders Personalfunktionen Konzepte verheizten und verheizten, weil sie diese nicht relativiert anwenden konnten oder sie naiv instrumentalisierten. Wenn man heute den Zustand der HR-Bereiche anschaut, dann könnte einem das Weinen kommen.

R. K.: Wo und wie genau ist es passiert, dass Sie Ihr Konzept der lernenden Organisation, für mich eine zutiefst systemisches Konzept, als Irrtum bewertet haben? Wo liegen die Gründe genau?

T. S.: Es gibt drei Gründe: Erstens haben die Personaler gemeint, dass die lernende Organisation Bildungsabteilung oder heute Corporate University heißt. Sie haben daraus eine falsche Legitimation für sich abgeleitet. Zweitens machte ich einen persönlichen Ernüchterungsprozess durch, als ich Ende der 80er- Jahre voller Begeisterung zur *DASA* nach München ging. Das Konzept der lernenden Organisation wurde mikropolitisch instrumentalisiert. Drittens haben mich meine Krisenerfahrungen vor allem bei den Sanierungen der *Lufthansa* gelehrt, dass Organisationen nur sehr schwer aus Erfahrungen lernen. Geschichte wird von Menschen neu geschrieben.

R. K.: Ich verstehe. Was hat Ihnen dabei geholfen, diese schweren Aufgaben zu lösen?

T. S.: Gesunder Menschenverstand, nichts Überkandideltes. Das, was auch Ihre Arbeit ausmacht, die ich, wie Sie wissen, sehr schätze. Ich bin ja kein Intellektueller, sondern eher ein reflektiver Praktiker.

Mir helfen vor allem meine fünf Sinne, d. h., ich gehe vor Ort hin, ich schaue mir alles an, ich höre zu, ich rieche, ich fasse es an, ich spüre, ob es mir schmeckt oder nicht. In Ihrem Artikel finde ich diese unpräzise, praktische Haltung auch wieder. Er ist so geschrieben, dass ihn auch eine normale Führungskraft versteht.

R. K.: Danke. Herr Sattelberger, bitte erzählen Sie mir bitte noch, an welchen Konzepten Sie gerade arbeiten, was Sie beschäftigt?

T. S.: Sehr stark z. B. das Konzept der »versatilen Operation«: Es geht dabei im Unteraspekt der »Atmung« darum, wie man flexible Strukturen schafft, die bis zu 30 % weniger oder mehr Nachfrage abfedern. Das sind Fragen des Insourcings und Outsourcings, der Leiharbeit, der Zeitöffnungsklauseln in Tarifverträgen, der Langzeitkonten und der Geschwindigkeit, der *rapid response*, diese Atmungsoption zu nutzen. Ein zweiter Aspekt ist die »Low-Cost-Operation« im Kontext globaler Arbeitsmärkte und Arbeitskosten und damit verbunden die Verlagerung von Produktion und Arbeit.

Ein dritter Aspekt, »Beweglichkeit«, befasst sich mit der Beschleunigung von Lernkurven der Fabriken und Entwicklungszentren im internationalen Maßstab. Und ein vierter Aspekt der versatilen Organisation befasst sich mit der »lernenden Fabrik«.

R. K.: Lernende Fabrik? Das klingt ja nach lernender Organisation?

T. S.: Ja, stimmt. Das sind mobile, agile, vitale, bewegliche und ja – lernende Organisationen. Letztlich beschäftige ich mich tatsächlich doch immer noch mit Lernfähigkeit, Beweglichkeit, Krisenbewältigung, mit Ergreifen von Opportunitäten und Rekonfigurieren.

R. K.: Interessant. Dabei geht es Ihnen ja offensichtlich nicht um individuelles Lernen, sondern um das Verändern von Strukturen, Prozessen, Rahmenbedingungen. Ich erlebe Sie auch als Mensch in ständiger lebendiger, reflexiver Auseinandersetzung mit sich und dem Umfeld, in

einem kreativen Prozess, Personalarbeit konzeptionell und praktisch unternehmerisch zu gestalten.

T. S.: Wahrscheinlich bin ich im Grunde meines Herzens doch systemisch, Frau Königswieser, ich tu mich nur viel schwerer als früher, dies zu explizieren.

Die Personalarbeit, wie ich sie erlebe und zu gestalten habe, ist tatsächlich – wie Sie sagen – eine extrem herausfordernde unternehmerische Arbeit. Beim normalen Management ist zwei und zwei gleich vier, bei der Personalarbeit ist es manchmal drei, manchmal fünf und manchmal siebzehn.

R. K.: Weil sie mit Widersprüchlichkeit und Unvorhersagbarkeit zu tun hat?

T. S.: Ja, mit dem Zusammenwirken von Mensch und Situation, also sehr vergänglichen Kontexten. Was heute wahr ist, ist morgen Lüge oder Abfall.

Es geht um Relativierung und um den Umgang mit Paradoxien, z. B. um den Spagat zwischen Verändern und Bewahren, zwischen süß und sauer, hart und weich, Freud und Leid. Das, was einem den Respekt und die Anerkennung bei einer Gruppe einbringt, bringt oft Verachtung und Kritik einer anderen. Da geht es oft um unscharfe zukünftige Überlebens Themen des Unternehmens versus den Umgang mit den Bewahrern einer bekannten, scharf konturierten Gegenwart. Spagate schmerzen auch ab und an sehr persönlich.

Ein weiterer Widerspruch ist die von den Mitarbeitern erwartete Loyalität zum Unternehmen und ihre Verpflichtung zu guter Arbeit, obwohl wir gleichzeitig keinen Scheck auf die Zukunft ausstellen können, kleinere Kernmannschaften haben werden und weltweit satellitenhafte Personalkörper, die oft das Gefühl haben, nur noch Zahlen zu sein, und Heimatlosigkeit verspüren. Und die gleichzeitige Verantwortung, den Shareholdern gute Gewinne für ihr ordentlich angelegtes Geld abzuliefern.

Um aber für die Zukunft gerüstet zu sein, um auch in schwierigen Zeiten eine längere Atempause zu haben, müssen wir aufrichtig und kristallklar widersprüchlich erscheinende Kontexte managen.

Unsere vordringende Aufgabe dabei ist, die Komplexität dieser Kontexte pädagogisch simpel und menschlich einigermaßen gut zu vermitteln. Die Von-Auge-zu-Auge-Kommunikation ist für mich dabei eines der strategischen Kerngeschäfte der Personalarbeit.

Wenn ich es mir genau überlege, schlage ich mein Buch *Lernende Organisationen* vielleicht doch wieder auf.