OrganisationsEntwicklung

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4 12

Die Kraft des Träumens in Organisationen

Visions- und Leitbildentwicklungsprozesse gestalten

Motivation durch Vision
Erfolgsfaktoren einer starken und wirksamen Vision

Identitätsfindung im Netzwerk
Wie 18 Forschungseinrichtungen vom losen Verbund zur Gemeinschaft werden

Wie entwickeln Sie eine Vision?
Konkrete Tipps von acht Top Führungskräften renommierter Firmen

Management des Ungewissen
Mit der Methode ‚Effectuation' Veränderungen steuern

Von Vordenkern lernen
In diesem Heft: Managementexperte Peter Drucker

Die Welt anhalten

Das Wirken von Managern und Beratern im Dienste der DNA von Organisationen

Die großen Taten der Menschen sind nicht die, welche lärmen. Das Große geschieht so schlicht wie das Rieseln des Wassers, das Fließen der Luft, das Wachsen des Getreides.

Adalbert Stifter

Dieser Beitrag versucht eine Annäherung an eine Dimension wirksamer Führung und Beratung, die in der Managementliteratur erst vage in den Fokus rückt. Es geht dabei um die Beschreibung bestimmter Wirkzusammenhänge und Gelingensbedingungen in sehr erfolgreichen Unternehmenseinheiten, Teams oder Entwicklungsprozessen, die nach Ansicht der Autoren – meist unbewusst – auf einer bestimmten geistigen Verfasstheit der beteiligten Systeme und Personen beruhen.

Die meisten gängigen Leadership-Konzepte beruhen nach Bowles auf einem mentalen Modell, wonach die einzelne Führungskraft ein System mehr oder weniger erfolgreich steuert und formt, es gewissermaßen ‚macht'. Damit wird Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens implizit tendenziell dem Manager oder Berater zugerechnet, also personifiziert bzw. heroisiert. Dieser Auffassung stehen wir kritisch gegenüber. Unternehmen haben ein ihnen eigenes Entwicklungs- und Erfolgspotenzial, das vom tradierten heroischen Managementansatz eher blockiert als gefördert wird. Wir wollen daher beschreiben, wie ein postheroisch geprägtes Managementverständnis aussehen und wie durch ein solches das Entwicklungspotenzial von Organisationen freigesetzt werden kann. Unser Fokus liegt speziell auf dem Aspekt von Führung und Beratung im Feld der Organisationsentwicklung. Ziel ist es, den Beitrag von Führungskräften und Beratern zum Gelingen von organisationalen Entwicklungsprozessen zu skizzieren – und zwar als einen inneren Weg der Bewusstseinsentwicklung, der sie in die Lage versetzt, die Wirkdynamiken in den beratenen Systemen zu erkennen und zu aktivieren.

Wir unterscheiden dabei drei Reifungsstufen des Wirkens von Managern und Beratern in Systemen. Dabei handelt es sich genau genommen auch um Entwicklungsstufen des Bewusstseins:

1. Die Stufe des «Besser Wissens» (Fachberatung).
2. Die Stufe des respektvollen Umgangs miteinander (humanistischer Ansatz).
3. Die Stufe des selbstlosen Dienens zum Wohle des Ganzen (vor allem der Sache).

Organisationen verstehen wir als Systeme, die dadurch fortbestehen, dass sie sich selbst reproduzieren. Dabei bewahren sie ihre Identität, indem sie immer an ihre eigenen Zustände und Handlungen anknüpfen. Gleichzeitig können sie sich durch Variation weiterentwickeln und anpassen, wobei dieser evolutionäre Prozess an die Identität der Organisation gebunden ist. Wir benutzen die Metapher der DNA, um die Rückkopplung von evolutionärer Veränderung an bestehende Identität auf eine einfache Formel zu bringen. Die DNA einer Organisation bestimmt, was sie für ihren Erfolg benötigt. Unter Innovationskraft, Zukunfts- und Strategiefähigkeit einer Organisation verstehen wir ihre permanente Rückbindung an die ihr innewohnende DNA. Dies erfordert aber eine Neudefinition der Manager- und Beraterrolle. Denn in diesem Sinne ‚macht' der exzellente Manager nicht die Organisation, sondern er dient einer Entwicklung, von der die Organisation ihm erzählt.

Diese Rolle des Managers oder Beraters als eines von der Erzählung der Organisation Bewegten steht in starkem Gegensatz

zu der Rolle des steuernden Bewegers, die ihm entsprechend der gängigen Heldenmythologie des Managements zugewiesen wird. In unserem Modell erwartet die Organisation ein gewisses Set an Rollen, die ihren Erfolg möglich machen. Von den in diese Rollen eintretenden Menschen erwartet sie ein «Dienen». Erfolgreiches Leadership in diesem Sinne ist ein selbstloses Erfüllen und aufmerksam-rezeptives Gestalten dessen, was inhärent in der Organisation vorhanden ist, werden und sich zeigen will.

> «Der exzellente Manager 'macht' nicht die Organisation, sondern er dient einer Entwicklung, von der die Organisation ihm erzählt.»

Der skizzierte Wirkzusammenhang gilt zwar für alle erfolgreichen Berater und Führungskräfte, allerdings wissen diese oft nicht um die Wirkfaktoren ihrer eigenen Exzellenz, vor allem dann nicht, wenn es um geistige Gesetzmäßigkeiten und Prinzipien geht, die dem postheroischen Handeln zugrunde liegen. Führungskräfte tun in der Regel einfach das, was sie für richtig halten. Wenn überhaupt suchen sie rationale Begründungszusammenhänge für ihre Wirkung oder orientieren sich an scheinbar modernen Management- und Beratungsmodellen und Konzepten. Für eine wirksame Exzellenz auf Seiten von Beratern und Managern scheint eine bewusste Auseinandersetzung mit zugrundeliegenden geistigen Wirkfaktoren zunächst keine wesentliche Rolle zu spielen. Sie sind einfach vorhanden, wenn der Berater oder Manager eine gewisse Bewusstseinsstufe erreicht. Ungeachtet dessen, sollten gerade Berater als explizit Handelnde die hier skizzierten Zusammenhänge bewusst reflektieren. Im Unterschied zum Manager, der tendenziell ein Wirkender *im* eigenen Bezugssystem ist (wobei wir die Fähigkeit des Managers professionell-distanziert *am* System zu agieren für essentiell halten), ist der Berater als explizit Wirkender *am* System hier in unserer Erfahrung mehr gefordert.

Die Grundthese dieses Beitrages ist: Führungskräfte und Berater sind umso erfolgreicher in großen Transformations- oder Visionsprozessen, je mehr sie zu folgenden Leistungen fähig sind:

1. Kompetenzen demonstrieren im Umgang mit Rollendynamiken in Machtzentren
2. Sich als «Kanal» des Systems betrachten und so agieren
3. Die Welt anhalten – Möglichkeitsräume auf kollektiver Ebene erzeugen

Wir werden nun die drei Fähigkeitsbereiche näher beschreiben und mittels eines Beispiels aus der Beratungspraxis illustrieren, wie deren konkrete Umsetzung aussehen kann. Basierend auf diesen Betrachtungen formulieren wir zum Schluss allgemeine Folgerungen für die Gestaltung von umfassenden Transformationsprozessen.

Kompetenzen im Umgang mit Rollendynamiken in Machtzentren

Weite Teile einer Organisation werden weniger durch die persönlichen Einsichtsprozesse der beteiligten Menschen denn durch die implizit und explizit wirkenden Regelsysteme beeinflusst. Zudem bilden sich in jedem Unternehmen im Verlauf seiner Entwicklung Machtzentren und Interessenssphären, die eine starke Wirkung auf die Deutungs-, Entscheidungs- und Handlungsmuster des Unternehmens ausüben, mithin Regelsysteme bilden. Diese Machtzentren liegen in der Regel im Topmanagement, in Teilen des mittleren Managements, im direkten Umfeld der Vorstandsebenen und bei den Sozialpartnern im Unternehmen. In diesen Machtzentren spielen personale Dynamiken eine prominente Rolle, da die Meinungsbildungsprozesse hier sehr stark auch von den beteiligten Protagonisten und den Dynamiken im sozialen Feld abhängen.

Die Qualität der Meinungsbildungsprozesse in diesen Machtsphären und die Kompetenz des Managements im Umgang mit diesen Dynamiken spielt eine entscheidende Rolle für einen erfolgreichen Verlauf von Innovations- und Transformationsprozessen und in der effektiven Bewältigung von Krisensituationen im Unternehmen. Hier entscheidet sich, was im Unternehmen als steuerungsrelevant wahrgenommen wird oder nicht.

Unserer Beobachtung nach wird das Management dieser Dynamiken vom Topmanagement und auch von Beratern häufig fehlbehandelt und unterschätzt – vielleicht aus Unerfahrenheit oder auf Grund fehlender Konzepte oder des Unbehagens angesichts der schwierigen Steuerbarkeit dieser Prozesse. Dementsprechend werden Innovations- und Veränderungsprozesse von Unternehmen oft ausschließlich unter handwerklich-methodischen und kognitiven Gesichtspunkten verstanden und geführt – die Qualität der Verfasstheit der Machtsysteme wird schlichtweg ausgeblendet oder als weniger zu berücksichtigende «Soft Facts» abgeschrieben.

Sich selbst als Rolleninhaber verstehen, der als Kanal des Systems agiert

Mit dem von uns eingangs skizzierten mentalen Modell lösen wir uns radikal von den gängigen Heldenmythen in Bezug auf das Thema Beratung und Leadership. Wir unterscheiden zwischen Mensch und (Führungs-)Rolle und orientieren uns dabei am «Organizational Role Analysis Approach ORA», der in den 50er Jahren am Tavistock Institute of Human Relations in London die psychodynamische Organisationsberatung begründete. Darauf aufbauend sehen wir eine Verbindung zwischen Professionalität/Exzellenz und einer gewissen (dynamischen,

d. h. mal größeren, mal geringeren) Rollendistanz, die das Ego mit seinen Bedürfnissen und seinem Begehren zurücktreten lässt und einerseits die Anforderungen der Rolle, andererseits vor allem den geistig-spirituellen Reifegrad und die daraus resultierende Haltung des jeweiligen Rolleninhabers in den Fokus rückt.

Das Verhältnis zwischen Mensch und Rolle soll im Folgenden vertieft werden, wozu wir einen dritten Terminus benötigen: den der Person. Dabei verstehen wir die Person nicht als den Menschen an sich, sondern als den Menschen, insofern er sich in einer Rolle befindet. Somit ist die Person immer schon Teil der Rolle wie auch des Menschen, sie ist Verbindungsglied zwischen Mensch und Rolle. Als Teil der Rolle ist sie integraler Bestandteil der Organisation, denn Organisationen lassen sich als Gefüge von Rollen beschreiben. Gleichzeitig geht die Person über die Rolle und damit über den jeweiligen Ist-Zustand der Organisation hinaus. In der Person finden Organisation und Mensch zueinander, und menschliche Beobachtungsfähigkeit kann auf die Organisation gerichtet werden. Durch die Person kann der Rolleninhaber das Latente der Organisation, ihre spezifischen Bedürfnisse und ihr Entwicklungspotenzial wahrnehmen, gewissermaßen auf sie hören. Wir verstehen die Person, also den Menschen in der jeweiligen Rolle, in erster Linie als Kanal, durch den Signale und Informationen aus

Fallstudie Visionsprozess – Teil 1

2011 haben wir den Übergang eines CEO auf seinen Nachfolger bei einem Investor-geführten, großen mittelständischen Unternehmen begleitet. Die Governance-Struktur bestand – grob umrissen – außerhalb des Unternehmens aus den Investor-Gremien, innerhalb aus einem vom Investor eingesetzten Aufsichtsrat und einer Holding mit mehreren Submarken. Das Unternehmen war im Kern gesund. Es bestand dennoch ein hoher EBIT-Druck, da das Investorenmodell einen bevorstehenden Weiterverkauf avisierte. Selbstverständlich handelte es sich insgesamt um ein komplexes Bedingungsgefüge, woraus wir hier lediglich eine bestimmte Facette der Unternehmenssituation beleuchten.

Mit einem vorausgegangenen Wechsel des Aufsichtsrats-Chairman hatte es ein strategisches Re-Design des Unternehmens gegeben. Der damalige – neu bestellte – CEO sollte eine Internationalisierungsstrategie umsetzen und in diesem Zuge weitreichende Restrukturierungen vornehmen (Ausrichtung des Unternehmens auf eine ausdifferenziertere Managementstruktur, Zentralisierung bestimmter Services, Restrukturierung des Vertriebes). Alle angefahrenen Maßnahmen erschienen plausibel. Der Chairman war sehr präsent und involviert, der eingesetzte CEO war engagiert, energetisch, sehr umgänglich mit den Mitarbeitern des Unternehmens, sehr zielorientiert und stand hinter den Zielen. Eine ideale Ausgangssituation – und dennoch ging eine Menge schief.

Nach der Eingangsanalyse kamen wir zu dem Schluss, dass das Unternehmen eine sehr komplexe DNA besaß. Bei Geschäftsmodellen und DNA-Strukturen von Unternehmen unterscheiden wir explizite und implizite Elemente, die miteinander verwoben die Erfolgsmuster des Unternehmens bilden. Es gibt offensichtlich Branchen, in denen die impliziten DNA-Strukturen der Unternehmen sehr schwer zu erfassen sind und eine (unbeabsichtigte) Beschädigung der DNA schwerwiegende Folgen nach sich zieht. Im hier beschriebenen Beispiel entstand – bei allem positiven Bemühen von Chairman und CEO – keinerlei positive Resonanz bei den Schlüsselpersonen zu den geplanten Veränderungen im Unternehmen. Selbstverständlich muss sich in solchen Situationen ein CEO immer auch fragen, ob er es mit Widerstandphänomenen zu tun hat und er bestimmte Entscheidungen beherzt «durchziehen» muss. Dennoch halten wir Veränderungsprozesse nicht für durchführbar, wenn sich ihnen eine kritische Masse von mächtigen Schlüsselpersonen im Unternehmen verweigert. Bei näherer Analyse fiel uns auf, dass der CEO und seine Direktunterstellten in sämtlichen Interaktionen nicht im Kontakt miteinander waren und es kein professionell-distanziertes «Zuhören» des CEOs gab. Das gesamte Re-Design lief in ein Scheitern hinein, die EBIT-Entwicklung nahm einen kritischen Verlauf.

Unserer Hypothese nach gab es drei entscheidende, prekäre Faktoren der kritischen Situation: 1. CEO und Chairman kamen aus anderen Branchen. Sie waren Manager, deren mentales Modell aus Strukturüberlegungen bestand – offensichtlich befanden sie sich hier jedoch in einer Branche, die sehr stark dezentral und Markengetrieben war. 2. Der CEO war in der neuen Rolle unerfahren und hatte sich zu schnell auf die Umsetzung eines bestimmten Programms festlegen, sich sozusagen auf ein Gleis beschränken lassen. So etwas führt dazu, dass CEOs es dann sehr schwer haben, sich eine eigene Wirkungs- und Machtsphäre zu etablieren. 3. Der CEO war beim Investor-Modell mit Eigenkapital eingestiegen (in solchen Modellen gehört dies zur üblichen Praxis, in diesem Fall war die Einlage jedoch außergewöhnlich hoch). In Summe führte dies unserer Einschätzung nach dazu, dass Chairman und CEO sich in eine Situation manövriert hatten, in der sie mehr auf sich selbst und die eigenen Absichten hören mussten als auf die Stimme des Unternehmens. Ein «dem Belang des Unternehmens selbstloses Dienen», wie wir es in diesem Artikel skizzieren, konnte nicht stattfinden. Die inhärente «Erfolgs-Erzählung» des Unternehmens wurde nicht wahrgenommen. Denn kritische Äußerungen im Unternehmen wurden gewohnheitsmäßig als Widerstand decodiert. Ein «Öffnen von Möglichkeitsräumen» – getragen durch das kollektive soziale Feld – und eine positive Resonanz in diesem Feld fanden nicht statt.

dem kollektiven, sozialen Feld (Scharmer) bewusst und gestaltet werden wollen.

Wenn wir von der Berater- oder Führungspersönlichkeit sprechen, meinen wir immer zunächst den Menschen hinter der Person, den Teil, der mit dem «Unendlichen» und damit dem Wesen(tlichen) in Verbindung steht und Informationen und Signale aus diesem Feld durch die jeweilige Rolle in die Welt bringt und gestaltet. Es geht also hier gerade nicht um Soft Facts, sondern um die Fähigkeit, die eigenen Psychodynamiken hinter der Rolle zurücktreten zu lassen und von den Dynamiken zu unterscheiden, die unpersönlicher, kollektiver und organisationaler Natur sind, und die durch die jeweilige Person hindurch bewusst werden wollen. C.G. Jung nennt dies die Persönlichkeit Nr. 2, und das Feld, aus dem es schöpft, das Kollektive Unbewusste. Für Arnold Mindell ist es der individuelle und kollektive Traumkörper, für Castaneda, dessen schamanistischer Lehrer Don Juan ihn die Fähigkeit «die Welt anzuhalten» gelehrt hat, ist es das Nagual und für Graf Karlfried Dürckheim ist es der Karlfried, der im Durchbruch zum Wesen durch den Dürckheim in die Welt kommt. Bei Scharmer und Senge sind es die zwei Selbste, das Gewordene und das Werdende in uns, die im Presencing miteinander in einen Dialog treten. Dadurch entsteht ein subtiler Bezug zu unserer höchsten Zukunftsmöglichkeit, der dann beginnt richtungs- und inspirationsgebend für uns zu sein.

Das Wahrnehmungsorgan, mit dem der Mensch hinter der Person bzw. Rolle die Signale und Informationen wahrnimmt, die bisher noch nicht bewusst waren und erst bewusst werden wollen, also Zukunft sind, ist für C.G. Jung die Intuition. Sie ist das Wahrnehmungsorgan, das jenseits von bisherigem bewusstem oder unbewusstem Erfahrungswissen über Ahnungen, Körperempfindungen, Visionen die Verbindung zur Zukunft als Möglichkeitsraum herstellt.

Statt eines heldenhaften Vorangehens zielt Führung und Beratung hier also auf das Stiften und Freisetzen von innewohnenden, bisher nicht geahnten Möglichkeiten im Bezugssystem ab. Insofern scheint Performance hier nicht als heroische Einzelleistung, sondern als Leistung im Dienste des kollektiven, sozialen Feldes auf. Die innere Verfasstheit der Beratung und Führung in diesen Wirkzusammenhängen können wir tendenziell mit Begriffen wie Dienen, Selbstlosigkeit, Demut, Verbundenheit, Leidenschaft, ein Kraftfeld erzeugen, einen

Fallstudie Visionsprozess – Teil 2

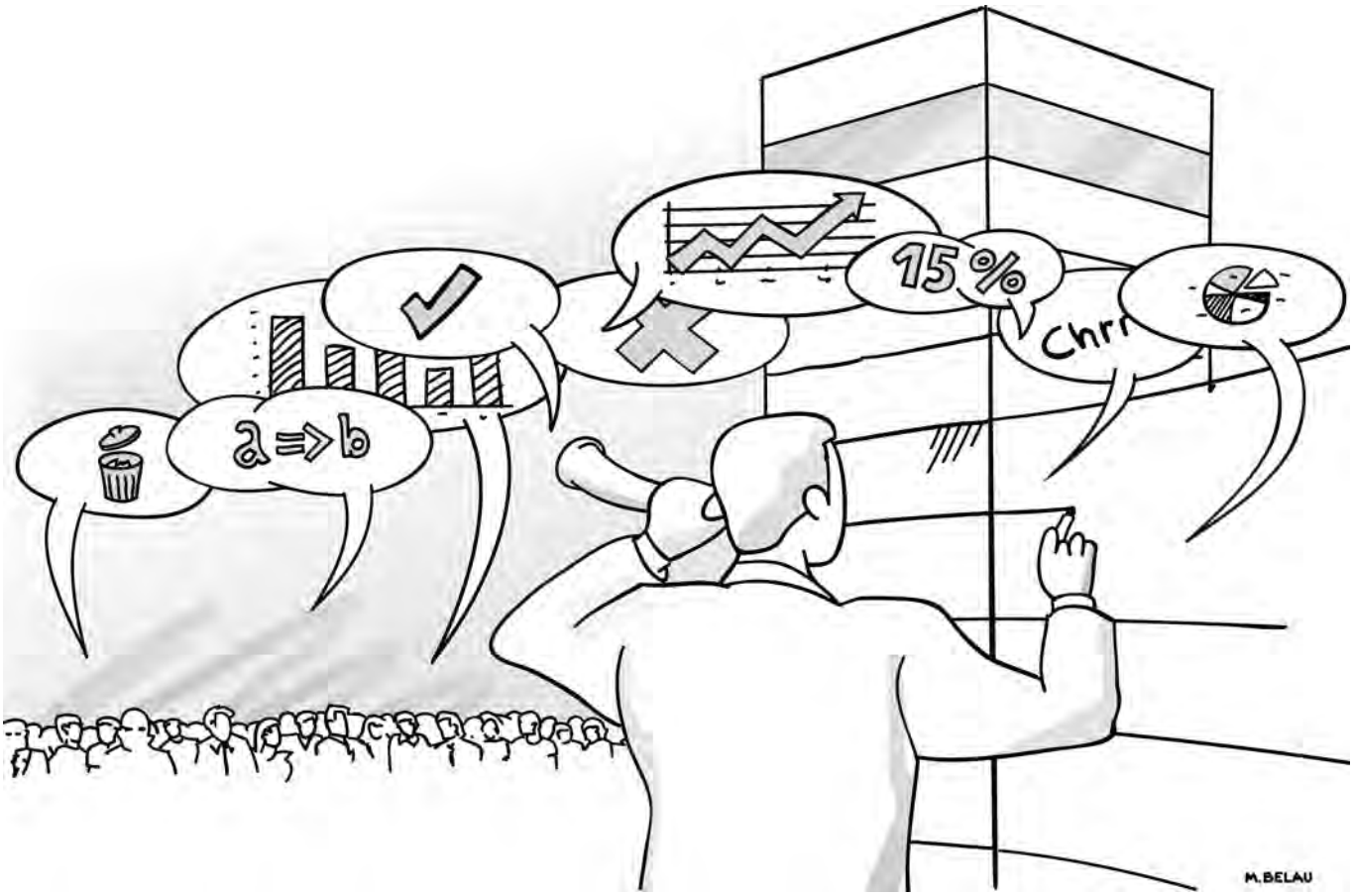
Im skizzierten Unternehmensbeispiel gab es im Laufe der kritischen Entwicklungen radikale strategische und personelle Umbrüche. Der Investor zeigte sich kompetent und handlungsfähig. Ein neuer Chairman wurde eingesetzt. Glücklicherweise wurde die entstandene Situation nicht übermäßig personifiziert (was in ähnlichen Konstellationen oft das gängige Interpretations- und Machtspiel ist), sondern eher vom Kontrakt-Gefüge her analysiert und gedeutet. Alle Beteiligten konnten (fast) ohne Gesichtsverlust herauskommen.

Der neue Chairman kam aus der Branche, verstand die DNA des Unternehmens und drehte die meisten angestoßenen Veränderungen radikal zurück. Dazu musste er ein außergewöhnliches Standing im Aufsichtsrat und vor dem Investor aufbieten. Dies war ein bemerkenswerter Vorgang, der aus unserer Sicht gelang, weil der neue Chairman finanziell und in Bezug auf seine Karriereaussichten völlig unabhängig und nicht korrumpierbar agieren konnte. Ein Glücksfall für die gegebene Unternehmenssituation – und wahrscheinlich die Grundvoraussetzung für einen gelingenden Turnaround.

Auch an dieser Stelle möchten wir nur eine bestimmte Facette des Gesamtgeschehens nachzeichnen. Durch den exzellenten Ruf, den der neue Chairman im Markt genoss, konnte er zügig einen äußerst kompetenten neuen CEO, ebenfalls aus der Branche, für die Holding gewinnen. Als erster gemeinsamer Schritt wurde ein dreitägiges Rollenklärungs- und Strategietreffen mit allen beteiligten Direct Reports aufgesetzt. Die Ziele des Workshops waren: Rollenklärung Chairman/CEO (der Chairman wollte wieder in den Hintergrund treten); Rollenklärungen aller Beteiligten; Klärung der Entscheidungs-Interaktionen untereinander; ehrliche und ungeschönte Bestandsaufnahme der Situation; Ableitung von strategischen Initiativen; Aufsetzen eines umfassenden Veränderungs-(Turnaround-)Prozesses; Vorbereitung einer Großveranstaltung mit allen Stakeholdern des Unternehmens.

Der neue CEO gab für die anstehenden Prozesse folgendes Motto aus: Wir müssen unseren Partnern und Lieferanten zeigen, dass wir ihnen wieder zuhören und verstehen, was sie bedrückt; wir müssen wieder demütig sein; ich möchte, dass wir die nächsten Jahre ohne Rücksicht auf eigene Befindlichkeiten dem Wohle dieses Unternehmens dienen; ich will, dass wir allen Mitarbeitern im Unternehmen die DNA dieses Unternehmens wieder verdeutlichen (Leistungswille – Die Besten sein in allen Belangen – hohe Eigenverantwortung – Schnelligkeit in allen Entscheidungen – schlanke, schnelle Prozesse (wenig Overhead) – äußerste Nähe und Direktheit zum Partner).

Für die Großveranstaltung entstand das Motto: Ehrlichkeit – Unsere Schwierigkeiten zugeben – Partner ernstnehmen – absoluter Leistungswille – Demut – der Existenz unserer Partner dienen – zeigen, was wir unternehmen werden – neue Vision – Emotionalisierung/Spirit/Herz.



Möglichkeitsraum halten können, das Beste im anderen stimulieren können oder kraftvolle Zuversicht spenden können umreißen (vgl. auch die Überlegungen von Doppler 2009).

Die Welt anhalten – Möglichkeitsräume auf kollektiver Ebene erzeugen

Wir gehen davon aus, dass Berater und Führungskräfte, die aus einer Haltung der Selbstlosigkeit agieren können, in der Lage sind, Möglichkeitsräume auf einer persönlichen und kollektiven Ebene zu erzeugen und zu initiieren. Statt zu den Menschen spricht die weise Führungskraft mit den Menschen im Unternehmen. Sie verwechselt dabei das Zuhören nicht mit dem «Fürwahrhalten» der vielen subjektiven Einzelmeinungen, sondern ist in der Lage, hinter den vielfältigen Geschichten die Erzählung (DNA) der Organisation aufscheinen zu lassen.

Der Berater/die Führungskraft tritt in dieser Dynamik nicht als Wissender auf. Vielmehr muss er sein eigenes Scheitern in der Polarität und Gegensatzspannung von Bewusst und Unbewusst akzeptieren. Denn wer zuhört, um bewusst zu machen, was in der Organisation an Latenz und Möglichkeit vorhanden ist, muss eingestehen, dass es noch Unbewusstes gibt und dass es in einer sich verändernden Organisation immer einen Vorsprung dieses Unbewussten vor dem Bewussten geben wird. Dann kann er sein Erleben als Ermutiger und Ermöglicher von neuen Wahrnehmungen in den Prozess geklärt einbringen, ohne in den heroischen Habitus eines Wissenden zu verfallen. Methodisches Können als Versprechen der Mach- und Steuerbarkeit wird hinter sich gelassen. Berater oder Führungskraft werden selbst zur mächtigsten Methode, zum Instrument, zur kraftvollsten Intervention. Schramm beschreibt dies mit den Worten: «Ich bin meine Methode».

Mit Eckstein (2008) deuten wir den Versuch von Wimmer, einen dritten Modus in der Beratung zu beschreiben, ebenso wie das Modell der Komplementärberatung von Königswieser als erste Ansätze in Richtung dieser Wirkdimension. Eckstein skizziert mit Hilfe des «Spiral Dynamics»-Ansatzes von Beck und Cowan als Kern die diese Ansätze begründende beraterische Haltung, die eine gewisse Bewusstseinsstufe repräsentiert und voraussetzt. Bewusstsein von Menschen entwickelt sich – individuell wie kollektiv – durch bestimmte Stufen hindurch.

Meister Eckehard, einer der bedeutendsten christlichen Mystiker des Abendlandes, hat die von uns skizzierte Wirkdimension in seinem Traktat über den Bibelvers «Selig sind die

Fallstudie Visionsprozess – Teil 3

Drei Wochen vor der anstehenden Großveranstaltung haben wir gemeinsam die Ansprachen des CEOs und seiner Markengeschäftsführer vorbereitet. Es war allen klar, dass diese Ansprachen ein zentrales Momentum in der Erzeugung eines starken Visionsfeldes sein mussten, sodass viel Sorgfalt in deren Ausgestaltung und Inszenierung gelegt wurde.

Die Zielstellungen der Ansprachen waren vom CEO vorgegeben (s.o.). Die Kunst bestand darin, einerseits wahrhaftig und ehrlich die Dinge, die schiefliefen, zu benennen. Andererseits sollte das Ganze nicht in einen dysfunktionalen «Asche auf unser Haupt»-Modus kippen, da ja eine starke Visions- und Aufbruchskraft erzeugt werden sollte.

Wir beschreiben hier nur die Entstehung der CEO-Story. Wir sahen den CEO in der Verfasstheit, im Sinne der hier skizzierten Wirkungszusammenhänge als Kanal für die inhärenten Potenziale des Gesamtsystems (Partner, Lieferanten, Mitarbeiter…), einen starken Visions- und Möglichkeitsraum zu initiieren. Diese Kompetenz war bei ihm als implizite, unbewusste Kompetenz vorhanden. Das Meta-Ziel der CEO-Ansprache war, allen Zuhörern den neuen CEO in einem spürbaren Macht- und Kraftfeld eines CEOs als Dienendem an der Sache zu präsentieren. In diesem Sinne dienten die Berater aus dem Hintergrund als Kanal für den Kanal.

Wir wussten, dass die CEO-Story ausführlich sein musste. Deswegen griffen wir zu einigen Stilmitteln, die sie für die Zuhörer dennoch leicht verständlich und verfolgbar machen würden. Für die grundlegende Dramaturgie wählten wir eine archetypische Erzähllinie – Aufbruch, Bemühen, Scheitern, Katharsis, Lernen, Neubeginn. Dies ist das Muster, dem alle Wandlungsprozesse und Transformationsprozesse unterliegen – es würde unbewusst von den Zuhörern verstanden werden, die Ansprache strukturieren und «bewegend» machen. Darüber hinaus sollte es für die schnelle Nachvollziehbarkeit der Inhalte starke, ritualisierte Strukturwiederholungen und gezielte Rhythmuswechsel in Sprachfluss und auch der vorgetragenen Haltungen des Vortragenden geben.

Die Ansprache begann mit einer starken Metapher aus einer anderen Branche. Die Botschaft war: «Aus dem größten Scheitern kann der größte Erfolg erwachsen». Damit war gewährleistet, dass allen folgenden Inhalten eine Erfolgslinie und eine kraftvolle Zuversicht zugrunde lagen. An dieser Stelle sollte der CEO in Haltung und Sprachrhythmus radikal verlangsamen. Damit beginnt eine «Machtübernahme» im Sinne des «Anhaltens der Welt» und das «Aufträumen» von Möglichkeitsräumen (Mindell). Führung beinhaltet den Willen zur Beeinflussung. Exzellente Führung tut dies aus der Selbstlosigkeit heraus. Unter «Aufträumen» verstehen wir ein sanftes «Ausbremsen» von dysfunktionalen mentalen und emotionalen Zuständen in einem System und ein sich penetrant-konsequentes ‚Hinwenden' zum inhärenten Potenzial. Im eigentlichen Sinne müsste der Begriff wahrscheinlich als ein «Hochträumen von inhärenten Möglichkeitsräumen» des anwesenden Systems beschrieben werden. Auch dieses ist eine Gratwanderung, gilt es doch auch hier aus der Selbstlosigkeit heraus zu agieren – ansonsten würde wohl Missbrauch im Dienste des eigenen Egos betrieben.

Der nächste Schritt in der Ansprache bestand im Eingestehen des Scheiterns. «Ich war bei Ihnen und habe Ihnen zugehört. Was ich gehört habe, war nicht das, was ich für gut befunden hätte». Sprachrhythmus und Körperhaltung in dieser Phase sollten kraftvoll und schnell sein (Botschaft: Wir stehen zu unseren Fehlern und werden dies ändern; Verkörperung von CEO-Macht).

Die nächste Phase war eine stark ritualisierte Sprachform mit einem Reframing von den eingestandenen Fehlern zu den verstandenen Lösungsräumen. Wir hatten dazu eine Stakeholderanalyse vorgenommen, in der wir definierten, was die einzelnen Stakeholder störte und was sie erwarteten. Die Ritualform war: «Wir haben verstanden, dass Sie wieder…(Lösungen)…wollen.»

Der emotionale Höhepunkt der Ansprache bestand darin, zum Ausdruck zu bringen, warum der neue CEO seine Rolle in dieser schwierigen Situation übernommen hatte: Das Kernstatement des CEOs bestand aus einem Ausdruck selbstloser Verbundenheit, Zuversicht und Liebe zum Unternehmen und zu den Stakeholdern. Diese Phase musste erneut radikal entschleunigt vorgetragen werden. Wir glauben, dass es keine kraftvollere Visionen öffnende Intervention eines CEOs geben kann. An dieser Stelle gab es Standing Ovations aus dem Publikum. Es war spürbar, dass die Stakeholder emotional honorierten, dass hier einer stand, der ihr Anliegen gehört hatte. In diesen Momenten ist die inhärente Zukunft eines Systems eingeladen und im Feld greifbar. Es scheint eine kollektiv getragene Vision auf (die später auch verbalisierbar wäre).

Der Abschluss der Ansprache bestand aus einer schnellen, emotionslos vorgetragenen, sehr managerial-kraftvollen Aufzählung, welche Lösungen und Maßnahmen bereits auf den Weg gebracht waren. Hier sollte der CEO wiederum den entscheidungsfreudigen, zielorientierten und handlungsfähigen CEO repräsentieren (Neubeginn).

Das dreiteilige Fallbeispiel zeigt, wie eine Transformation, die nicht aus dem Unternehmen selbst angetrieben und mitgetragen wird, sondern die ihm aufgezwungen wurde, schlichtweg scheitern kann. An die Stelle eines heroischen Ethos der Einflussnahme ist ein Anhalten (der Welt) getreten, ein Moment, in dem Stimmen aus den Reihen der Stakeholder vernehmbar und gehört werden. Das Unternehmen ist in diesem Moment seiner selbst, seiner DNA – seiner Identität wie auch seinen Möglichkeiten – bewusst geworden. Diese bedurften eines Kanals und fanden ihn im neuen CEO. Wir haben diesen Vorgang am Beispiel der CEO-Rede exemplifiziert; er ist aber ein immer wieder zu initiierender Prozess.

Armen im Geiste» dargelegt. Unter Armut wird hier das Aussteigen aus gewohnten Bedeutungsgebungen und dadurch das Eröffnen neuer, ungewöhnlicher Sichtweisen verstanden. Diese Haltung findet sich wieder im «Suspense» des Dialogprozesses, wie er von David Bohm und Jiddu Krishnamurti beschrieben wurde, ebenso im Presencing von Senge und der U-Theorie von Scharmer. Castaneda beschreibt das gleiche Phänomen als «Anhalten der Welt». Ähnlich wie in den Konzepten von C.G. Jung oder Arnold Mindell taucht in seinen Schriften das Eröffnen von Ungewöhnlichem durch das Gehen an die Grenze, in die Gegensatzspannung zwischen Bewusst und Unbewusst auf. Entwicklung findet hier nicht durch das Bewerten als richtig oder falsch, sondern durch den Grenzgang eines Sowohl-als-auch statt.

Übertragen auf die Visionsarbeit in Unternehmen lösen wir mit diesen Metaphern ebenfalls die gängigen Ansätze ab, in denen der Held als alleiniger Halter einer Vision auftritt. Im Anhalten und Eröffnen von Möglichkeitsräumen handelt es sich stattdessen um das Erzeugen eines Feldes, in dem eine kollektive Einladung von Zukunft stattfindet. Wir gehen davon aus, dass die Qualität dieses Feldes eine essentielle Wirkung auf die Art und Weise hat, wie in einem Unternehmen Strategie, DNA, Kernkompetenzen, Leadership und Leistung verstanden und gelebt werden. Vermutlich wird in der emergierenden Verbundenheit dieses Feldes sogar die übliche Trennung zwischen Person, Organisation und DNA des Unternehmens aufgehoben und das Zusammenwirken dieser Faktoren als ein Ganzes wahrgenommen.

Sir Simon Rattle, der Dirigent der Berliner Philharmoniker, erklärt diese besonderen Momente, in denen ein solches Feld erzeugt wird so: «Wenn eine Vorstellung wirklich gut ist, dann gibt es keine Distanz zwischen dem Dirigenten, den Musikern und der Musik, nicht einmal zum Publikum. Dann schwimmen alle in demselben Ozean. Dann ist dieses Konzert das Wichtigste, was in diesem Moment auf diesem Planeten passiert.» (zit. nach Echter, Ambition).

Der Weg vom Helden zum einfachen, selbstlosen Diener

Was bedeuten die hier geschilderten Zusammenhänge für Berater und Führungskräfte in Visions- und Leitbildprozessen?

Es gibt viele Darstellungen der verschiedenen Entwicklungsstadien der Erkenntnis und des Bewusstseins sowohl in der westlichen als auch in der östlichen Tradition. Es ist wahrscheinlich kein Zufall, dass Steve Jobs jahrelang Zen-Praktizierender war. In seiner Biographie gibt es eine interessante Erzähllinie, die unserer Deutung nach auf die hier beschriebenen Wirkfaktoren hinweist. Wir müssen in der Beschreibung von Jobs vorsichtig sein, da er als Mensch offensichtlich häufig schwierig war. Umso interessanter ist es aber gerade deswegen, dass er in seiner Rolle als CEO dennoch sehr erfolgreich und virtuos gewirkt hat. Auch hier ist die Unterscheidung von Person und Rolle eines Wirkenden erhellend. Nahe Weggefährten beschreiben ein Phänomen seines Wirkens, das sie «reality distortion» nannten und oft als sehr anstrengend erlebten. Sie schildern eine Dynamik, die er erzeugen konnte, in der scheinbar Unmögliches möglich wurde. Unserer Deutung nach zeigt sich auch hier das oft «grenzgängerische» Wirken von sehr erfolgreichen Beratern oder Führungskräften – ein Grund, weshalb z.B. das Topmanagement von Adidas bevorzugt Begegnungen mit Menschen wie Reinhold Messner sucht, um das Wissen um Grenzerfahrungen für die eigene Teamperformance auszuloten.

> «Im Anhalten und Eröffnen von Möglichkeitsräumen handelt es sich um das Erzeugen eines Feldes, in dem eine kollektive Einladung von Zukunft stattfindet.»

An diesem Punkt kann die Bewusstheit oder dieses Bewusst-Sein des Beraters/der Führungskraft dasjenige explizit werden lassen, was implizit in jedem exzellenten Mandantensystem natürlicherweise zur Entfaltung kommt und bei dysfunktionalen Mandantensystemen als Potenzial schlummert und erst noch zur Entfaltung kommen möchte. In einem dynamisch-produktiven Bereich des Gewahrwerdens entstehen mit Hilfe des Beraters/der Führungskraft Möglichkeitsräume, in denen sich Potenziale entfalten können. Dies ist die Leistung der von Collins beschriebenen Level-5-Manager oder von Menschen, die spiraldynamisch auf einer reifen Entwicklungsstufe angekommen sind und einfach ihren Dienst versehen, also einfach tun, ohne darum Aufsehens zu machen und gerade damit große Wirkung erzeugen.

Es stellt sich nun – nicht ohne Ironie – die Frage, ob und wie das postheroische Bewusstsein zu erzeugen und in seiner Entwicklung zu steuern ist. Anders gefragt: Können postheroisches Management und Beratung selbst heroisch beeinflusst und instrumentalisiert werden? Wir wollen dazu deutlich Stellung beziehen: Die hier skizzierten Kompetenzen stellen keine Methode dar und sind auch nicht als Methode erlernbar. Selbst zur Methode zu werden beruht auf langjährigen persönlichen Reifungsprozessen, die mit Reflexion, Selbstlosigkeit, Mitgefühl, Demut und Bescheidenheit bei gleichzeitiger «Fast-Besessenheit» in Bezug auf die Vervollkommnung der eigenen Fähigkeiten einhergehen. Zentral hierbei ist wahrscheinlich die Fähigkeit, für sich selbst «die Welt anhalten zu können» – das eigene Ego hintanzustellen, unvoreingenommen zu beobachten, schnelle Bewertungen loszulassen, das, was im eigenen Inneren im Prozess aufscheint, als diagnostisches Material in

den Prozess einzubringen, aus dem eigenen Scheitern heraus Resonanz zu zeigen, in ein kraftvolles Gegenüber zum Kunden gehen zu können und dabei entstehende Spannungen als nutzenstiftend in Wert setzen zu können.

«Wirkung von Beratung und Führung bedeutet, noch nicht Wahrgenommenes wahrnehmbar zu machen, noch schlummernde Zukunftsmöglichkeiten einzuladen.»

Reifungsprozesse zu durchschreiten hat mit der Erweiterung der eigenen Wahrnehmungsfähigkeit zu tun. Wirkung (Beratung, Führung) im hier beschriebenen Sinne bedeutet, noch nicht Wahrgenommenes wahrnehmbar zu machen, noch schlummernde Zukunftsmöglichkeiten einzuladen. In diesem Sinne sollte die Schulung von Beratern und Führungskräften eine Wahrnehmungsschulung sein, eine Heranführung an das, was heutzutage in unterschiedlichsten Disziplinen als «Mindfulness» bezeichnet wird. Es ist eine ständige Übung in Achtsamkeit, der Nicht-Anhaftung und des Mitgefühls, wie es die Weisheitsschulen der östlichen und westlichen spirituellen Traditionen seit Jahrtausenden lehren.

BO LAHOLA PHOTOGRAPHY & DESIGN GbR

Bernd Kessel

Mathematiker, Didaktiker und ehem. Dozent für Schulentwicklung in Hamburg, Geschäftsführender Gesellschafter der Executive-Beratung Kessel & Kessel

Kontakt:
Bernd.Kessel@kesselundkessel.de

Jürgen Kugele

Sozialwissenschaftler M.A., Psychoanalytiker (C.G. Jung-Institut Zürich) und Systemiker (IGST, MZW), Ausbildungsleiter des Institute for Transformational Leadership Berlin

Kontakt:
jk@kugele.org

Literatur

- **Bohm. D. (1998).** Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Klett-Cotta.
- **Bowles, M. (1998).** Der Management-Mythos: Seine Ausprägung und Unzulänglichkeit in gegenwärtigen Organisationen. In: Freie Assoziation 1. Jahrgang, Heft 3, S. 245–275.
- **Castaneda, C. (2010).** Der Ring der Kraft. Don Juan in den Städten. Fischer Taschenbuch Verlag
- **Doppler, K. (2009).** Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 2, S. 4–13.
- **Dürckheim, K. Graf. (2004).** Alltag als Übung. Hans Huber Verlag.
- **Echter, D. (2012).** Ambition. Wie große Karrieren gelingen. Campus.
- **Eckstein, H. (2008).** Der dritte Weg der Beratung – wie 1 +1 mehr als 2 sein kann. In: Revue für postheroisches Management, Heft 3, S. 115– 120.
- **Jung, C.G. (2011).** Ausgewählte Schriften. Patmos.
- **Kessel, B. (2011).** Transdisziplinär und atmend – Ausblicke auf das Change-Geschäft von morgen. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 4, S. 32–33.
- **Kugele, J. (2009).** Werde der du bist! Der Ruf der Wüste im beruflichen Alltag. In: Hänsel, M. und Matzenauer, A. (Hrsg.) Ich arbeite, also bin ich? Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, S. 117–135.
- **Kugele, J. (2011).** Nützliche Machtspiele. Authentizität ist unprofessionell. In: Süddeutsche Zeitung 25./26. Juni 2011, Nr. 144 (S. V2/9).
- **Meister Eckehard (1993).** Deutsche Predigten und Traktate. Diogenes.
- **Mindell, A. (1993).** Traumkörper-Arbeit oder: Der Lauf des Flusses. Junfermann Verlag.
- **Newton, J., Long S. & Sievers., B. (2006).** Coaching in depth. The organizational role analysis approach. Karnac.
- **Wilber, K. (2001).** Ganzheitlich handeln. Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. Arbor Verlag.

OrganisationsEntwicklung –
Ihr Partner in allen Veränderungsprozessen

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

OrganisationsEntwicklung berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✔ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✔ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank www.zoe.ch mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✔ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen
- ✔ Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung"

Mehr Informationen: www.zoe.ch

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder **per Telefon**: 08 00 / 000-16 37

☐ **Probeabo** inkl. Online-Datenbank

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung" gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung" zum Jahresvorzugspreis von € 94,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*). PB OENK0075

☐ **Jahresabo** inkl. Online-Datenbank

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung" direkt zum Jahresvorzugspreis von € 94,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*). PB OEN00024

☐ **Studentenabo** inkl. Online-Datenbank

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung" direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 47,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00016

* Auslandspreise finden Sie unter www.fachverlag.de/bezugspreise

www.fachverlag-shop.de

Weitere Angebote rund um „OrganisationsEntwicklung":

- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivlösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

OrganisationsEntwicklung

☐ Firma ☐ Privat

Name Vorname

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist: Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Geburtsdatum

Abteilung

☐ Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Straße, Hausnr./Postfach

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

PLZ Ort

X

Datum, Unterschrift

Telefon (für evtl. Rückfragen)

☐ Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung".

Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

☐ Im Lastschriftverfahren ☐ Gegen Rechnung

Kontoinhaber

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt