

DER STANDARD

# KARRIEREN STANDARDS

2016/2017



**Arbeit – Leidenschaft – Sinn**



## Weg mit den Vordenkern, her mit den Beziehungen

Wenn es um Transformation geht, wird gerne das Bild der Raupe strapaziert. Das greift zu kurz. Aus einer Raupe wird nie ein Elefant. Es ist umfassender zu denken und zu handeln.

Kommentar **Mario Patera, Ulrike Gamm**

**B**rexit. Terroristische Anschläge in verschiedenen europäischen Ländern. Putschversuch und Radikalisierungen in der Türkei. Soziale Unruhen in den USA. Ein amerikanischer Präsidentschaftskandidat, der zu Mauerbau, Ausgrenzung und Gewalt aufruft. In vielen Ländern ein Erstarken rechtsnationalistischer Parteien, die Fremdenhass säen.

Sind das, was wir erleben, nur weitere Zeichen einer Systemkrise, oder ändert sich hier ein Paradigma oder vielleicht sogar mehrere? Ist dies der Beginn eines großen gesellschaftlichen

Transformationsprozesses, dessen Ausgang völlig offen ist?

Viele Entscheidungsträger reagieren auf die aktuellen Ereignisse mit Entscheidungen, die auf den Erklärungsmodellen des alten Systems beruhen (z. B. mehr Kontrolle, der Ruf nach einem starken Mann). Doch Transformation erfordert den Abschied von bisherigen Denk- und Verhaltensmustern. Der Sozialwissenschaftler, Anthropologe und Philosoph Gregory Bateson hat in seiner Unterscheidung zwischen Lernen erster und zweiter Ordnung bereits darauf hingewiesen: für

eine nachhaltige Veränderung reicht die Frage „Machen wir die Dinge richtig?“ nicht aus. „Machen wir überhaupt die richtigen Dinge?“, die Frage nach Sinn, Zielen, Bedeutung ist wesentlicher Kern von Transformation. Auch wenn die Transformation von Lebewesen ein altes und konstitutives Phänomen der Evolution ist – ohne Transformation hätte es nicht über 3,2 Milliarden Jahre hinweg Lebewesen auf diesem Planeten gegeben –, so ist sie dennoch für viele Menschen angstausslösend, bedrohlich. Erfordert sie doch eine grundlegende Veränderung der bisherigen

Sichtweisen auf sich selbst, auf die Beziehungen zu anderen Menschen, zu den Umwelten und auf die Gesellschaft.

Als eine Metapher für Transformation wird häufig die Entwicklung einer Raupe zu einem Schmetterling genutzt. Diese erhält in ihrer Metamorphose eine neue (Körper-)Struktur, erfährt eine neue Lebensform (Fliegen statt Kriechen), in der Wahrnehmung der Umwelt gibt es andere Faktoren, die von Bedeutung sind, es gibt andere Feinde, eine andere Ernährung. Aber diese Metapher greift zu kurz. Aus der Raupe wird niemals ein Elefant oder ein Baum. Die Veränderung der Raupe spielt sich in einem engen Korridor der Möglichkeiten ab und ist relativ berechenbar. Im Vergleich dazu ist der Raum der Möglichkeiten für Veränderungen, wie wir sie gerade erleben, riesig. Jedes noch so kleine Ereignis kann völlig neue Bedingungen für die Zukunft setzen, diese ist dadurch nicht zu prognostizieren. Die Komplexität nimmt in unserer Wahrnehmung explosionsartig zu, Ungewissheit und Orientierungslosigkeit sind oft die Folge.

### Disruptiv? Nicht wirklich

In dieser Welt der Nichtlinearität kommen Veränderungen scheinbar ganz plötzlich. Doch das hat damit zu tun, dass wir lange Zeit die ersten Anzeichen entweder nicht gesehen haben (oder nicht sehen wollten), oder diese anders gedeutet haben. Eben gedeutet mit den dominierenden alten Erklärungsmodellen. Neue mentale Modelle, alternative Erklärungsansätze sind zwar vorhanden, jedoch (noch?) nicht Mainstream. Aber wir können davon ausgehen, dass wir mit dem bisherigen Primat der ökonomischen Logik, dem Bild der Planbarkeit und Berechenbarkeit von Veränderung diese Dynamiken nicht erfassen können. Doch was wird stattdessen gebraucht?

Für das Gestalten der anstehenden Transformation müssen fast alle Organisationen von Grund auf neu gedacht werden. Immer mehr Führungskräfte erkennen, dass das herkömmliche Managementdenken eines der größten Hindernisse für die anstehenden Transformationen ist. Es kann nicht mehr darum gehen, etwas im Griff zu haben, etwas zu kontrollieren. Wie auch Managementdenker Fredmund Malik sagt: Es braucht eine Kultur des Vertrauens, des Wandels und der Innovation, eine Kultur der Verantwortung und eine Kultur, in der die Menschen einen Lebenssinn finden können. Damit einhergehend sind auch die Zeiten der großen Vordenker, Visionäre und einsamen Lenker an der Spitze vorbei. Je mehr die Komplexität steigt, umso mehr ist der Einzelne überfordert. Komplexität in den Umwelten kann nur mit angemessener Komplexität in den Organisationen begegnet werden. Dies kann ein Einzelner nicht, Führung geht damit alle etwas an. Dies erfordert jedoch auch andere Formen von Mitwirkung, Mitbestimmung, Mitverantwortung. Wutbürgertum und Politikverdrossenheit sind zwar vielfach beobachtbare Phänomene, aber keine angemessenen Antworten auf die anstehenden Fragen der Veränderung.

„Weil du die Welt bist, werden deine Taten die Welt beeinflussen, in der du lebst, die Welt deiner Beziehungen. Aber die Schwierigkeit

liegt darin, die Bedeutung der individuellen Transformation zu erkennen. Wir möchten, dass sich die Gesellschaft um uns herum ändert, aber wir sind blind und wollen uns selbst nicht ändern“, sagte der spirituelle indische Philosoph Jiddu Krishnamurti. Nachhaltige Veränderung beginnt immer bei einem selbst, beim eigenen Selbst. Führung beginnt mit Selbstführung, oder wie der Neurobiologe und Psychiater Joachim Bauer sagt, mit Selbststeuerung. Diese ist für die Menschen des 21. Jahrhunderts ebenso bedeutend wie Lesen und Schreiben für die Menschen seit dem 18. Jahrhundert.

Wenn das Tempo und die Intensität von Veränderungen zunehmen, was stabilisiert in diesen Zeiten? Wie finden wir Balance in diesem Chaos? Wir glauben: durch gemeinsame Werte (Sinn) und Beziehungen. In den Worten des Philosophen Martin Buber: „Der Mensch wird am Du zum Ich“, und auch für das neue „Ich“ braucht es die Interaktion, den persönlichen Kontakt, das Gespräch. Transformation aus sich heraus ist nicht möglich, es braucht den/die Anderen. Transformation erfordert einen gemeinsamen Raum, in dem etwas erprobt und reflektiert werden kann.

### Raus aus dem Resonanzgefängnis

In diesem Raum braucht es den direkten Kontakt und die dabei entstehenden Resonanzen. Ohne Resonanzen ist Entwicklung und Veränderung nicht möglich – wie jeder von uns nicht nur in den ersten achtzehn Monaten des Lebens erfahren hat. Das eigene Selbst entsteht beim Kleinkind nur durch Resonanzen, Spiegelungen, dies setzt sich in der weiteren Entwicklung fort. Doch in vielen Interaktionen ersticken wir in Routineresonanzen. Wir haben die Fähigkeit verloren, frisch auf den anderen zu schauen, so als ob wir ihn oder sie noch nie gesehen haben. Dies ist in privaten Beziehungen genauso der Fall wie in den Interaktionen in Organisationen oder in den reflexhaften Deutungen und Handlungen auf gesellschaftlicher Ebene.

Diese Routineresonanzen oder Resonanzgefängnisse, wie Joachim Bauer sie nennt, verhindern Transformation.

Resonanzbildung gibt es zwar auch in virtuellen Netzwerken (Arabischer Frühling, Online-Petitionen, Crowdfunding), diese sind aber mit der Gefahr hoher Instabilität verbunden. Denn es gibt in diesen Netzen viele, teils widersprüchliche Impulse, deren Bedeutung wir oft nicht abschätzen können. Es entstehen schnell Angst, oder andere Formen emotionaler Erregung. Und durch diese Erregung und die schnellen Interaktionen beginnt ein instabiles Driften von Systemen, die Krise ist damit im Anmarsch. Und wir alle wissen, im Krisenmodus – sei es individuell, organisational oder gesellschaftlich – ist eine grundlegende Erneuerung nicht möglich. Es regiert das Notfallprogramm. In der Krise werden nur einige wenige Parameter in der Aufmerksamkeit genommen, die ein Überleben des Systems ermöglichen. Aber eben nur das Überleben, nicht die grundlegende Erneuerung.

Doch wie gelingt uns der Überstieg vom Krisenmodus in den Transformationsmodus? Zum einen ist es wichtig, den Umgang mit Komplexität zu lernen. Dies erfordert das Aushalten von Widersprüchen (Ambiguitätstoleranz), besonders in den Übergangsphasen. Es gilt den Versuchen, scheinbar einfache Lösungen zu finden, entgegenzustehen, auf die eigene emotionale Stabilität zu achten, mehr Reflexion statt nur Aktion. Und damit sind wir wieder bei der Selbstführung und der Verantwortung für unsere eigenen Veränderungsprozesse. Zum anderen müssen wir akzeptieren, dass sich Einstellungen nicht gezielt verändern lassen. Man kann ein System – sei es eine Einzelperson, eine Organisation oder gar eine Gesellschaft – allenfalls dazu anregen, in Bewegung zu kommen, neue Muster zu entwickeln. In welcher Richtung diese Entwicklung geht, wie lang dies dauert, welche Schritte im Einzelnen dazu notwendig sind, all dies ist nicht prognostizierbar – auch wenn dies die „Macher“, die „Experten“ gerne glauben machen. Für die Entwicklung neuer Einstellungen braucht es direkten Kontakt und Austausch, Aufmerksamkeitslenkung (Mindfulness) und Wahrgenommenwerden. Nur durch Interaktionsprozesse entwickeln Menschen Sinn, sie geben den Dingen neuen Sinn und Bedeutung. Diese neue Sinngebung ist angesichts des drohenden Kollapses des Planeten Erde dringend notwendig. „Ein neues Erdzeitalter, das Anthropozän, beschreibt nicht nur die vom Menschen verursachten Wirkungen auf das Erdsystem, sondern auch den kognitiven Wandel der globalen Zivilisation, die sich ihrer Bedeutung als formende Kraft zunehmend bewusst wird“ (Nobelpreisträger Paul Crutzen). Der wissenschaftliche Beirat der deutschen Bundesregierung für globale Umweltveränderungen forderte in seinem Hauptgutachten „Welt im Wandel“ einen neuen Gesellschaftsvertrag für eine „Große Transformation“. Diese „Große Transformation“ (vergleichbar mit den fundamentalen Veränderungen der neolithischen oder industriellen Revolution) erfordert eine tiefgreifende Veränderung von Produktionsprozessen, Regulierungssystemen, Konsummustern und Lebensstilen, somit ein neues Zusammenspiel von Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft. ■

### ZU DEN PERSONEN



Fotos: HO

**Ulrike Gamm** ist Unternehmensberaterin und Trainerin für Mediative Kompetenzen.

**Mario Patera** ist Psychotherapeut und ao. Uni-Prof. für Mediation. Beide vermitteln den Ansatz mediativer Kompetenzen mit ihrer Firma Konfliktkultur für Unternehmen und Universitäten.

[www.konfliktkultur.com](http://www.konfliktkultur.com)