

Herbert Schober-Ehmer und Susanne Ehmer

## BERATEN UND FÜHREN IN DER KRISE<sup>1</sup>

Hinter jeder Ecke lauern ein paar Richtungen – Stanislaw Jerzy Lec

Wenn Organisationen durch Krisenphänomene ihre stabilisierende, ordnende und sicherheitsgebende Funktion – zumindest teilweise – einbüßen, müssen andere Formen und Strukturen entwickelt und genützt werden, die Sicherheit stiften können. Und das sind nicht neue Pläne B, C, D, das ist die Stunde der Kommunikation, des Austausches, des Fragens und Zuhörens, der gemeinsamen (Selbst-)Vergewisserung, wir sind im Kontakt, wir verstehen die Perspektiven des Anderen, seine Sorgen und seine Erwartungen. Das ist die Stunde eines Investments ins Vertrauen – sonst beginnt eine Selbstzerstörungsdynamik. Vertrauen ist immer relevant – jetzt ist es überlebensnotwendig. Systemtheoretisch<sup>1</sup> gesagt: Organisationen in der Krise müssen auf Interaktionssysteme zurückgreifen. Aus unserer Perspektive lassen sich einige Prinzipien benennen, die in Zeiten gehäuften Auftretens verunsichernder Ereignisse Sicherheit stiften und Orientierung geben können. Dieser Beitrag führt über einige Gedanken zu Führungs-relevanten Aspekten von Krise hin zu beispielhaft benannten Interventionen in Beratungsprozessen Krisen-erschütterter Unternehmen.

Gibt es *den richtigen* Umgang, *das richtige* Steuern, *die richtige* Form der Beratung in der Krise? Natürlich nicht, aber es lassen sich aus unserer Perspektive<sup>2</sup> einige Prinzipien benennen, die zwar auch in „normalen“ Zeiten<sup>3</sup> nützlich sind, die aber in Zeiten, in denen „verunsichernde Ereignisse häufiger auftreten als sonst“ (Baecker 2009), Sicherheit stiften und Orientierung geben können.

Das erste Prinzip könnte lauten:

**Jeder einzelne (und die Menschheit als solche ohnehin) ist krisenerfahrener als man beim Auftreten des „Unerwarteten“<sup>4</sup> vermutet.**

Im täglichen Leben begegnet man einer nicht geringen Anzahl an verunsichernden Ereignissen, wenn man davon ausgeht, dass man stets zwischen mehreren Optionen wählen *kann* und daher entscheiden *muss*<sup>5</sup>. Im Alltag treffen wir solche Entscheidungen meist rasch und mit großer Selbstverständlichkeit, ohne das Bewusstsein sonderlich zu aktivieren. Der Ort und der Zeitpunkt der Wahl werden nur selten mit der Bewertung „verunsichernd“ etikettiert, weil die eingelernten und meist erfolgreichen Muster des

---

<sup>1</sup> Erschienen in: Zeitschrift Supervision, Heft 1/2010, S. 32-38

Wählens zu keinen Verzögerungen im Handlungsverlauf führen (Der innere Navigator sagt, ungefragt: „am nächsten Kreisel die dritte Ausfahrt rechts“).

Wir müssen uns nur daran erinnern, dass wir uns durchaus nicht untrainiert bewegen können, wenn wir zu einem neuen Spiel eingeladen werden - meist eine Einladung, die man nicht ablehnen kann. Auch wenn die Routinen nicht mehr passen, die Spielzüge, Ballannahme und Weitergabe nun bewusster entschieden, das Spielfeld anders beobachtet, die neuen Regeln erst entdeckt oder entwickelt werden müssen, können die Erfahrungen mit der eigenen Lernfähigkeit („wie plastisch ist doch unser Gehirn“) beruhigend und stimulierend wirken. Wahrscheinlich sind jene besser vorbereitet, die man als pragmatisch charakterisieren würde. Also jene, die von der Möglichkeit mehrerer Wege (Wahrheiten) ausgehen, für die ein Plan, ein (Theorie-) Modell bloß eine erste, skizzenhafte, Orientierung darstellt und für die nicht prognostizierte Ereignisse keine Störungen und Abweichungen, sondern neue Herausforderungen und Optionen bedeuten, die gelernt haben auf ihren Wegen neugierig links und rechts zu schauen, statt sich Scheuklappen<sup>6</sup> aufzusetzen, um nicht vom richtigen Weg, vom Ziel abgelenkt zu werden.

So könnte das zweite Prinzip lauten:

**Wer sich mit der Vielfalt des Lebens „verbündet“, die Komplexität nicht durch lineare Modelle bis zur Unkenntlichkeit reduziert - oder der bewusst reduziert und beobachtet wie das „Ausgeschlossene“ weiterhin wirkt - ist gut für verunsichernde Ereignisse, wie viele auch immer, gerüstet.**

Mit der Vielzahl ist die Charakteristik von dem, was wir nun Krise nennen, noch nicht ganz erfasst. Wir möchten noch zwei Aspekte betonen. Zur steigenden Frequenz muss auch der zur Disposition stehende Inhalt (bzgl. Ziel und Weg) einer sein, der Auswirkungen auf die Identität von Personen und Organisationen hat. Oder anders gefragt, führen die abverlangten Entscheidungen zu einer tiefgreifenden Änderung von Ansichten, Haltungen, Verhaltensweisen, Strategien? (vgl. Schober-Ehmer/ Ehmer 2009)

Selbstverständlich wird die „Leichtigkeit“ beim alltäglichen Entscheiden, wie wir sie oben beschrieben haben, kippen, wenn das Bewährte sich aufgelöst, wenn nicht nur die Methoden zur Disposition stehen (weil damit das Ziel nicht mehr erreicht werden kann), sondern das Ziel selbst. „Echte“ Krisen sind immer Sinnkrisen, sie stellen uns Fragen nach den Grundannahmen: können wir so weitermachen (- denken, fühlen, handeln) wie bisher? (vgl. Heintel 2009) Diese Radikalität (es geht wirklich an die Wurzeln) macht verständlich, dass jedes nur geeignet erscheinende Symptom, das auf gewohnte Situationen verweist, benützt wird, um alte Muster wieder aufzunehmen. Dagegen kann man nur schlecht „andenken“ – die Gefühle (Angst, Unsicherheit) wehren sich. Man kann den Gefühlen aber ein Schnippchen schlagen, um Alternativen eine Chance zu geben und um Weichen in eine andere Denkrichtung zu stellen. Es ist ein semantischer Trick. Statt das Wort Krise zu verwenden, empfehlen wir von der „Aktuellen Situation“ zu sprechen.

So reduziert man den Grad an Verunsicherung, ohne die mögliche Dramatik zu verleugnen und eröffnet schon frühzeitig die Möglichkeit, Potenziale im neuen IST zu erkennen.

Ein mögliches drittes Prinzip:

**Wer geübt ist in Reflexion, wer weiß, dass Annahmen eigene (geschaffene) Konstruktionen sind, um erfolgreich und sinnorientiert zu überleben, den wird die Frage nach Sinn, Zweck und Weg, nach der inneren Wahrheit nicht erschüttern (oder nur so weit, dass aus den verlorenen Zusammenhängen neue Bilder zu kreieren sind). Er wird die (In-)Fragestellung als Gelegenheit aufgreifen – wenn auch nicht gerade im Augenblick als selbst gewählte – die Welt besser zu verstehen und sich selbst darin neu „zu verorten“.**

Es gibt einen qualitativen – emotional höchst wirksamen – Unterschied, ob die „Richtungsentscheidungen“, die auch das geordnete Leben immer wieder erfordert, Wege erlauben, die weithin durch bekanntes Terrain führen, wo selbst ein neu zu findender Pfad mit Landkarte, Kompass oder dem Einholen von Erkundigungen (Experten des Gebietes) entdeckt und begangen werden kann, oder ob ein solcher plötzlich, unerwartet (wie in einem Alptraum) in eine völlig fremde Landschaft führt, in der ein Weiterkommen unmöglich oder gefährlich erscheint. Man kehrt zurück an den Ausgangspunkt, um mit einer etwas genaueren Landkarte eine andere Route zu nehmen – und macht die gleiche Erfahrung! Die Befragung von „Experten“ steigert nur die Verwirrung, die einen wissen ganz genau Wohin und Wie, was augenblicklich von anderen widersprochen wird und andere Experten entpuppen sich selbst als Wegsuchende, die sich verloren haben. Jeder weitere Versuch auf bekannten Routen mit bekannten Hilfen weiter zu kommen (wohin überhaupt?), steigert die Ohnmacht und führt zu Erschöpfung.

Prinzip Vier:

**Die Wege, die in die Krise geführt haben, führen aus ihr nicht heraus.**

Es geht nicht um ein Zurück und auch nicht um ein (blindes, dafür umso intensiveres) Voraus. Jetzt gilt es genau dort, wo man steht, innezuhalten, auszuatmen, zu beobachten, sich seiner Fähigkeiten bewusst zu werden, die Möglichkeiten der Situation zu bewerten und mit hoher Aufmerksamkeit kleine, neue Schritte zu wagen. In jede Situation sind Möglichkeiten und Potenziale hineingewoben, diese gilt es zu erkennen, statt gegen die Situation anzurennen. Steckt man im Stau, hilft kein Fluchen, kein Hupen, kein aggressiver Spurwechsel, keine verzweifelten Telefonate – dadurch löst sich der Stau nicht auf. Aber man könnte diesen – nicht verschuldeten und nicht kontrollierbaren - Stop als Geschenk der Stunde betrachten und überlegen wie man dieses nutzen, wie man durch diese Situation reicher, fröhlicher, weiser oder was auch immer werden kann. Wenn auch

die äußere Welt noch immer als Stau beschreibbar bleibt, hat man so eine andere (Innen-) Welt geschaffen.

Vielleicht kreierte die – von uns bisher verwendete - Metapher „Wege“ das Problem mit. Der Begriff Weg suggeriert festen Untergrund, die Möglichkeit von Straßenbau und das planbare Vorankommen von A nach B, wenn auch manchmal mit Umwegen. Tritt ein Erdbeben auf, dann kann das nur als Behinderung und kaum als Bedingung – des Lebens - wahrgenommen werden. Erlebt man etwas als „Erdbeben“, wird es sehr schwer, darin Chancen zu entdecken<sup>7</sup>. Wechselt man die Metaphorik in das Milieu der Seefahrt, eröffnen sich neue Perspektiven. „Auf dem Ozean des Lebens kann man den Wind nicht kontrollieren, aber man kann die Segel unterschiedlich setzen“ (Serge Kahili King).

Mit der Meeresmetapher lässt sich besser die spezifische Dynamik von System-Umwelt-Konstellationen beschreiben. Wenn man unter Krisen verdichtete Komplexität versteht, die durch das nahezu zeitgleiche Auftreten von nicht linearen, zirkulär vernetzten Ereignissen, die in ihrer Wechselwirkung kaum mehr beobachtet werden können, versteht – das Wind-Wetter-Wellen-Geschehen auf den Ozeanen - dann gehören Krisen zur „Normalität“. Dann muss man, ausgestattet mit Wissen und Erfahrung, situationsadäquat handeln.<sup>8</sup>

Prinzip fünf:

**Krisen eröffnen die Chance, vom Planungsparadigma der Steuerung zum Paradigma „Erkenne die Potenziale der Situation“ zu wechseln.**

**Solche Phasen – das wäre dann das sechste Prinzip – erfordern eine besondere Balance des Widerspruchs von Synchronisierung und Desynchronisierung der sachlichen, zeitlichen und sozialen Dimensionen.**

Synchronisierung heißt Abstimmen – dem Chaos entgegensteuern: was sind die relevanten Themen (sachliche Dimension), was sind die zeitlichen Erfordernisse zur Bearbeitung und Verknüpfung der Inhalte durch Teams oder Abteilungen (zeitliche D.) und wie viel gemeinsame Identität, Perspektive, Ausrichtung, Werte und Motivation wollen wir erreichen (soziale D.)?

Auf der anderen Seite erfordert gerade Komplexität das Sicherstellen von Eigenzeitlichkeit, das Zulassen unterschiedlicher Perspektiven, die „gestreute“ Aufmerksamkeit unterschiedlicher Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen, das Ermöglichen und Ausprobieren verschiedener Problemlösungen, damit nicht eine – möglicherweise - falsche Lösung alle Subsysteme gefährdet. Also die bewusst eingesetzte Desynchronisierung, das Fördern von Autonomie.

Wichtig ist nicht die Balance (Ausgewogenheit), sondern *das Balancieren*, die Kunst des Managements. Wo ist dem „natürlichen“ Impuls nach Vereinfachung (Rufen nach der Antwort des einen starken Leaders) zu folgen, wo ist ihm entgegen zu steuern? Wann kann durch noch mehr Meetings Abstimmung – Synchronizität - erreicht werden, wenn

die Dinge zu divergent erscheinen, zu sehr in unterschiedliche Richtungen (aus dem Ruder) laufen, oder wo wird gerade dadurch die Komplexität dramatisch erhöht?<sup>9</sup>

Die durchaus sinnvolle Steuerung durch >Strategic Alignment< fokussiert zwar die Kräfte und Ressourcen, übersieht aber, dass damit die „Oberfläche der Beobachtung“ reduziert wird. Alle schauen nur auf das Gefragte, aber die Überraschung, das Unvorhersehbare wird nur deshalb so benannt, weil man es nicht beobachtet hat, nicht benennen durfte.

Synchronisierung ist ohne Kontrolle nicht zu haben, da aber Kontrolle immer auch die Komplexität erhöht, bringt sie einen weiteren Kreislauf (Kontrolle der Kontrolle) in Gang, obwohl sie durch das Ausschließen des Nichtgewollten<sup>10</sup> ein Zuviel an Komplexität verhindern möchte. Indem Kontrolle Selbstorganisationsprozesse blockieren soll, verhindert sie eine (evolutionäre), durch „Mehrfachklugheit“ hergestellte Balance von unterschiedlichen Faktoren (vgl. Schober-Ehmer/ Ehmer 2008). Wenn man sagt, die Finanzkrise entstand vor allem wegen zu wenig Kontrolle, so stimmt das nur bedingt. Gefehlt haben die erforderlichen Rahmenbedingungen, deshalb konnten sich kritische Prozesse ungesteuert (ohne Rahmen keine Selbststeuerung) entfalten. Wenn Rahmen (Werte, Prinzipien, Normen) fehlen, können selbst eng definierte Prozessparameter nicht verhindern, dass Systeme aus dem Ruder laufen. Sie werden dann nur als aufwendige Barrieren erlebt, die dazu einladen übergangen zu werden, womit die „Verwahrlosung von Organisationen“ beschleunigt wird.

Genauso gefährlich erscheint uns, die Komplexität der „reinen“ Selbstorganisation zu überlassen; frei nach dem Motto: wenn wir schon nicht verstehen, wie die Dinge zusammenwirken, welche Einflussfaktoren wie aufeinander wirken, wo jedes Richtig sofort sein Gegenteil produziert, jede Prognose schon im Entstehen überholt wird, dann ist es am besten, dem freien Spiel der Kräfte auf einem freien Markt zu vertrauen. Eine Hypothese, die zwar kaum mehr haltbar ist, die aber ungeachtet jeder problematischen Auswirkung das System Wirtschaft und im letzten Jahrzehnt die Gesellschaft wesentlich bestimmt hat<sup>11</sup>.

Prinzip sieben:

**Es geht nicht um ein „Entweder – oder“, sondern um ein jeweils neu herauszufindendes „Sowohl – als - Auch“. Ein verantwortungsbewusstes Balancieren von Synchronisierung und Desynchronisierung**

Wie kann diese Balance gelingen, welche Parameter wären anzuwenden, um das Balancieren zu gestalten?

Einige Vorschläge:

1. Nicht zurückkehren zur (Schein-) Rationalität von Planung und (mathematischen) Modellierung. Planung glaubt Zukunft so beschreiben zu können, dass sie durch Methoden (Mittel–Zweckrelationen) beherrschbar wird. Alle Ereignisse, die außerhalb

des Geplanten auftreten sind Störgrößen. Entweder ist die Umwelt „falsch“ oder die Planungsprämissen, so entstehen automatisch Defizitbetrachtungen. Die Potenziale der Aktuellen Situationen kommen so nicht in den Fokus.

2. Das Unvorhersehbare (nicht im Plan Bedachte) ist das Normale. Um es rechtzeitig zu erkennen, sollte die Beobachtungsoberfläche vergrößert werden.
3. Beobachten können nur Menschen mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Ausrichtungen – sie sind das Potenzial, das gehört und gesehen werden muss. Das heißt für das Management: fragen, fragen, fragen statt appellieren, appellieren, appellieren.
4. Synchronisierung heißt in diesem Zusammenhang, Menschen zu einem aufmerksamen, interessierten Dialog einzuladen, ohne schon vorweg zu wissen, was das Ergebnis zu sein hat.
5. Damit die Potenziale sich auch melden – ohne Selbstzensur (weil man weiß, was Vorgesetzte gerne hören und nicht hören) – braucht es Investition in den Aufbau von Vertrauen.
6. Vertrauen reduziert nicht nur die Komplexität – die durch Kontrollprozesse entsteht - es schafft die einzige sichere Basis und Stabilität, wenn Sach- und zeitliche Dimensionen Stabilität nicht mehr gewährleisten können. Dann hilft nur mehr die Selbstvergewisserung: „wir wissen zwar nicht wirklich wie, aber wir versuchen es und nützen unsere Möglichkeiten und die der Situation“.
7. Da Planung Ereignisse, die nicht im Plan vorkommen, zu Störereignissen verformt, (also nicht nützt), muss man lernen, die Potenziale einer Situation zu erkennen. Die neue Fähigkeit heißt: Situationskompetenz – eine Managementfähigkeit, die erfolgreiche Unternehmer, Genies und Odysseus immer schon hatten.
8. Statt hektisch zu werden – entschleunigen, ruhig werden. „Panik ist der Königsweg, von der Krise in die Katastrophe“ (Baecker 2009)
9. Statt „Zahlenschlachten“ Austausch von Bildern, Perspektiven, Hoffnungen.

## **BERATUNG VON ORGANISATIONEN UND STEUERUNGSGREMIEN**

Was heißt das für Beratung von Organisationen und Steuerungsgremien, die ihre Situation als Krise beschreiben und bewerten?

Erste Erfahrung: ManagerInnen, die nicht in Panik verfallen und nicht anderen die Schuld geben, wandeln sich überraschend schnell vom Planungs- und Strategiefreak zum Odysseus, jenem Leader, der seine Vision kennt („auf nach Ithaka“), der sich jedoch nicht lange hinsetzt und einen Plan macht, sondern die Segel hisst und hinaus aufs Meer fährt, obwohl dort der ihm nicht gut gesonnene Poseidon alles tut, um die Umsetzung dieser Vision zu verhindern. Ob ihm kannibalische Riesen zusetzen oder ob ihn eine schöne

Nymphe verführt, er hält an seiner Sehnsucht fest und erweist sich immer als Meister des Situationsmanagements (vgl. Schober/ Buchinger 2006). Und solche Führungskräfte holen auch (systemische) Berater, die ihnen keine neuen – falschen – Sicherheiten vorgaukeln, sondern helfen, den Prozess von Synchronisierung und Desynchronisierung zu finden und zu gehen.

An Hand von zwei Beispielen (aus unterschiedlichen Branchen, die beide intensiv von der Krise = Aktuellen Situation betroffen sind, Umsatzeinbrüche, Gefahr des Mitarbeiterabbaus, unklare Zukunftsperspektive, radikale Überlebensfragen) sollen einfache (aber nicht simple) Elemente und Interventionsstrategien gezeigt werden, die für die jeweiligen Steuerungsteams (Vorstand mit nächster Ebene) und in der Folge auch für die MitarbeiterInnen Orientierung, Sicherheit und Zuversicht (incl. Konkretisierung weiterer Schritte) ermöglichen.

Im Unternehmen A wurde im ersten Schritt – mehr durch Gespräche, als durch Interviews - eine Bestandsaufnahme auf allen Ebenen gemacht. So wurden z.B. die MitarbeiterInnen von der internen Personalentwicklerin zu einem Workshop eingeladen, um u.a. zu folgenden Fragen ihre Sicht einzubringen: *How did the crisis change our job? How did you deal personally with these changes? Which questions arise from this development?*

Im zweiten Schritt wurden auf einer dreitägigen (!) Klausur des obersten Managements alle Dimensionen (sachlich, zeitlich, sozial) der Aktuellen Situation und ihrer Auswirkung bearbeitet. Ein Element bestand darin, jedem Tag der Klausurtagung einen inhaltlichen und einen emotionalen Fokus zu geben.

1. Tag: Der Blick auf uns jetzt – Bilder, Perspektiven, Annahmen, Bewertungen, Gefühle, Fragen. Erste Schlussfolgerungen und Entscheidungen.
2. Tag: Der Blick in die Zukunft – Wünsche, Hoffnungen, Möglichkeiten, realistische Erwartungen, Grenzen – Abschied nehmen und neu besinnen.
3. Tag: unser Weg in die Zukunft – Entscheidungen, Maßnahmen, emotionale und inhaltliche Commitments.

Der erste Tag soll beispielhaft genauer dargestellt werden:

Persönlicher Check In: meine (aktuell) größte Sorge, meine (aktuell) größte Zuversicht, meine (wichtigste) Erwartung an die Klausur.

Der nächste Schritt wurde durch eine Einzelarbeit – die vorerst nicht veröffentlicht wurde – eingeleitet: jeder Teilnehmende sollte zu den Dimensionen – Unternehmen, Bereich, Mitarbeiter, Führung, wirksame und fehlende Ressourcen, Markt und Kunden – die aktuelle Situation mit Hilfe von Metaphern skizzieren.

Danach präsentierte der Vorstand die aktuellen Zahlen und die Personalentwicklerin die Ergebnisse des Mitarbeiter-Workshops. Diese Inputs wurden mit folgender Aufgabenstellung bearbeitet (Abb. 1):

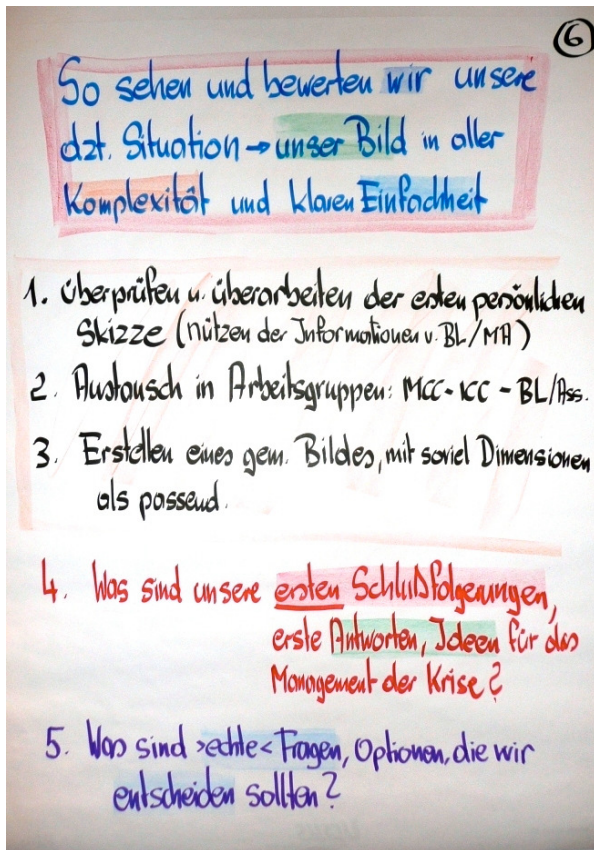


Abb. 1

Alle Teilnehmenden entschieden sich für eine zeichnerische Darstellung, es ermöglichte die Komplexität sowohl inhaltlich, als auch emotional besser zu erfassen.

Die unterschiedlichen Perspektiven wurden in einem >Dialog<<sup>12</sup> vertieft, die ersten Schlussfolgerungen abgestimmt, die weiteren Entscheidungsthemen festgelegt.

Der nächste Tag wurde eingeleitet mit:



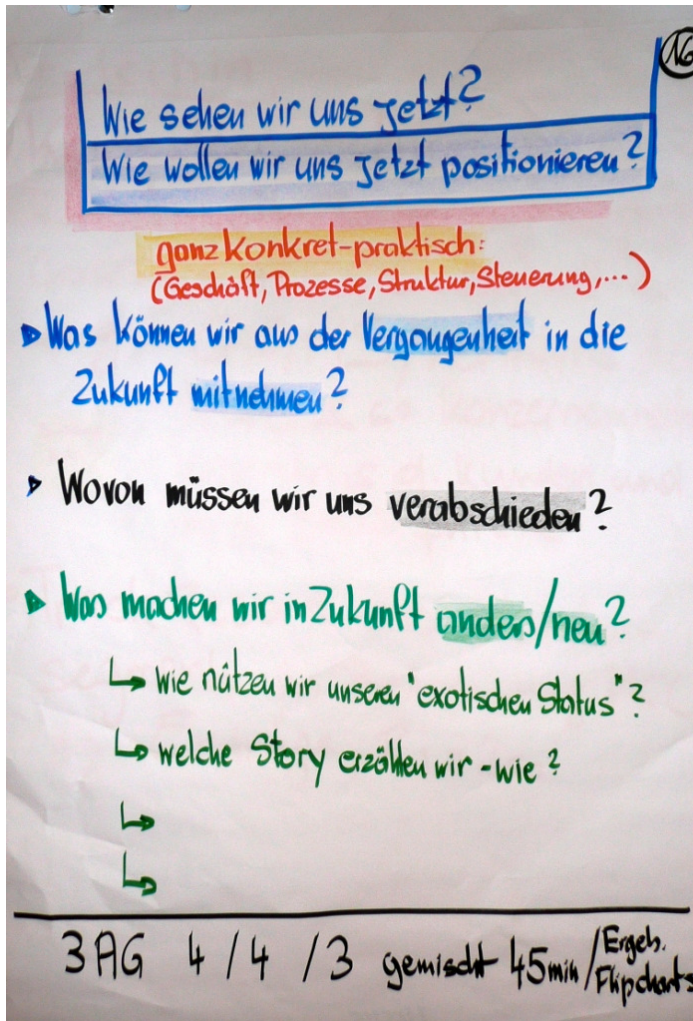


Abb. 2

Diesen zentralen Fragen (Abb.2) wurde viel Zeit gewidmet, um sowohl eine inhaltliche Neuorientierung – die auch im Alltag wirksam bleibt – zu ermöglichen, als auch Raum für die „Trauerarbeit“ zu geben.

Anschließend wurden Statements zu den Perspektiven der MitarbeiterInnen erarbeitet, die in einem Folgemeeting mit den MitarbeiterInnen diskutiert wurden.

All dies sind sicher keine spektakulären Interventionen, aber gerade dadurch wurde dem Management signalisiert, die Krise ist mit verändertem „Hausverstand“ zu bewältigen, wenn man in Kommunikation und wechselseitiges Vertrauen investiert (vgl. Schober-Ehmer/ Ehmer 2008).

Dieser Aspekt wurde auch besonders im zweiten Fall – eines von der Absatzkrise besonders betroffenen Unternehmens - betont. Das internationale Managementboard hatte sich erst kurz vor der Krise teilweise neu konstituiert und hatte noch wenig Erfahrung mit gemeinsamen Steuerungsaufgaben. So widmeten wir sehr bewusst viel Zeit in den Teamaufbau (eine Maßnahme, die am Ende der Tagung besonders positiv bewertet wurde). In Arbeitsgruppen wurden u.a. personenorientierte Fragen ausgetauscht, um besser die Perspektiven und Argumente oder Lösungsansätze der einzelnen verstehen zu können. Einige Beispiele dazu:

*Wie würden mich Freunde beschreiben, wie Personen, die mir kritisch gegenüber stehen?*

*Wenn ich an meine Arbeit in den letzten zwei Monaten denke, worauf bin ich stolz, was hat mir besonders viel Freude gemacht, was hat mich frustriert?*

*Wie verstehe ich meine Rolle, was ist mir besonders wichtig?*

Damit war die Basis geschaffen, sich sehr offen über die „Aktuelle Situation“ zu verständigen:

*1. Schritt: Diskussion der allgemeinen Situation (Bilder, Gefühle, Annahmen) -max. 15.min*

*2. Schritt: eine Thematik auswählen, die jetzt besonders wichtig ist.*

*3. Schritt. Beschreiben der aktuellen Situation dazu, Fakten und Beobachtungen, dann erst Bewertungen*

*4. Schritt: Bilder der Zukunft - realistische Wünsche*

Veränderung erfordert Bewegung – daher luden wir die TN statt in eine nächste „Sitzung“ zu einem „Future Walk“ ein, unter dem Motto:

*„You have to be the change what you want to see in the world“*

*„When you want to avoid change, ask your partner to start with changing (his behavior)“*

Sie gingen im wahrsten Sinn des Wortes folgenden Fragen nach:

*Was kann ich konkret tun, um unsere Bilder der Zukunft schrittweise zu realisieren;*

*womit beginne ich morgen?*

*Welche Experimente, Ideen gebe ich eine Chance,*

*mit wem werde ich mich zu welchem Thema verstärkt abstimmen?*

Der abschließende Dialog – „Gedankenprozesse erkunden und erkennen“ – sollte einen Bewegungsimpuls in die „Gedankenmuster des Führungskreises“ setzen:

*Welche „Entweder – Oder“ können wir in ein „Sowohl – als - auch“ oder in ein „Weder noch, sondern ganz anders“ umwandeln?*

Diese Impulse und Bratungsdesigns haben den Managementteams in der konkreten Situation im August 2009 neue Zugänge eröffnet; ohne große Dramatisierungen, ohne „besondere“, neue Inszenierungen, aber mit einem präzisen Fokus auf die Qualität von Interaktionen und Vertrauensaufbau.

Literatur:

Baecker, Dirk (2009): Krisenkultur. In: Zschr. Revue für Postheroisches Management, Heft 5

Ehmer, S. (2009): Lustvolles Lernen – Wirksames Irritieren. In: Zeitschrift Supervision, Heft 1/2009, S. 17-22.

Ehmer, S. (2008): Dialog als kreativer Denkraum in modernen Organisationen. In: Aufsichtsrat aktuell, 1/2008, S. 24-26

Ehmer, S. (2004): Dialog in Organisationen. Praxis und Nutzen des Dialogs in der Organisationsentwicklung. Eine Untersuchung. Dissertationsschrift Universität Kassel, Kassel: Uni Press

Heintel, P. (2009): Ausblick, Weitblick – Lichtblick. In Königswieser&Network, Journal, Ausgabe Nr. 5

Jullien, F. (2006): Vortrag vor Managern über die Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen, Berlin: Merve

Schober-Ehmer, H./Ehmer, S. (2009): Entscheidung. Unveröff. Beitrag, Abruf auf [www.schoberehmer.com](http://www.schoberehmer.com)

Schober-Ehmer, H./Ehmer, S. (2009): Entscheidungen kommunizieren. Unveröff. Beitrag, Abruf auf [www.schoberehmer.com](http://www.schoberehmer.com)

Schober-Ehmer, H./Ehmer, S. (2008): Verlust durch Kontrolle – Kontrollverlust? In: Aufsichtsrat aktuell, 4/2008

Schober, H./Buchinger, K. (2006): Das Odysseusprinzip. Leadership revisited, Stuttgart: Klett-Cotta

Abbildungen aus einem Flipchartprotokoll eines Beratungsprozesse – Sept. 2009

---

<sup>1</sup> Luhmann, v. Foerster, Baecker, Simon, u.a.m.

<sup>2</sup> Wir beziehen uns dabei auf systemtheoretische Erklärungen von Organisationen

<sup>3</sup> Verstünde man darunter Zeiten, in denen sich Ereignisse zu einander kausal verhielten und man Ursache und damit Schuld eindeutig identifizieren könnte, dann gibt es diese in einer komplexen und vernetzen Welt wohl nicht.

<sup>4</sup> Man sollte besser vom Übersehenen oder vom „Nichtwahrhabenwollenden“ sprechen.

<sup>5</sup> Wir denken dabei nicht an hochreglementierte Organisationen und Gesellschaften.

<sup>6</sup> so würden Menschen ihre feste Überzeugung zwar nicht nennen, obwohl diese eine Wahrnehmungsbegrenzung sicherstellen.

<sup>7</sup> Obwohl Politiker bei Wahlniederlagen darin durchaus geübt sind.

<sup>8</sup> Womit wir deutlich machen wollen, wie die Bilder, die wir uns von einer Situation machen unsere Handlungsspielräume bestimmen. Und Bilder können wir ändern.

<sup>9</sup> Abstimmungen erfordern neue Regeln, das Durchsetzen der Anwesenheit, das Regeln von Prioritäten, das Sicherstellen der Umsetzung, u.v.a.m.

<sup>10</sup> Kontrolleure nennen gern das Nichtgewollte, die Gefahr, und entziehen es so der kritischen Überprüfung

<sup>11</sup> durch Übertragung öffentlicher Bereiche in die Zuständigkeit des Marktes, wird mehr und mehr des gesellschaftlichen Lebens der Logik der Selbstorganisation „überlassen“

<sup>12</sup> Dialog als Gesprächsform über die Diskussion hinaus. Siehe hierzu auch: Ehmer, S. 2004