

Gustav Bergmann

Die Kunst des Gelingens

Wege zum Vitalen Unternehmen – Ein Lernbuch

3., überarbeitete Auflage



Verlag Wissenschaft & Praxis



Die Kunst des Gelingens

Gustav Bergmann

Die Kunst des Gelingens

Wege zum Vitalen Unternehmen – Ein Lernbuch

3., überarbeitete Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis



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

ISBN 978-3-89673-665-9

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2014

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. +49 7045 93 00 93 Fax +49 7045 93 00 94

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Einbandfoto: © Gustav Bergmann

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck und Bindung: Esser printSolutions GmbH, Bretten

Inhalt

Geleitwort: Respektvoll quer durch	9
Einführung	13
Teil I Der Prozess des Gelingens	19
0 Das vitale Unternehmen als realistische Vision	19
0.1 Philosophie der charakterstarken Vielfalt und lernenden Entwicklung	20
0.2 Der Lern- und Lösungszyklus (<i>Solution Cycle</i>)	21
0.3 Management als Kontextgestaltung – der systemische Weg	25
0.4 Lösen, Lernen und Leben	28
1 Kontext: Erkennen, Wahrnehmen und Beobachten	33
1.1 Der beginnlose Beginn	34
1.2 Erkennen, Beobachten und Wahrnehmen	35
1.3 Kontexte: stabil bis turbulent	37
1.4 Reflexion und Initiation	39
1.5 Der Kreislauf der Erkenntnis	41
1.6 Die Orientierungsgrundlagen	43
1.7 Die Beeinflussungsleiter zum Erkennen unterschiedlicher Sichtweisen	47
1.8 Hilfreiche Perspektiven	49
2 Probleme und Visionen	51
2.1 Die Verwesentlichung der Information	52
2.2 Problembeschreibung und Visionsbildung	54
2.2.1 Die PePsel – die problemerzeugenden Pseudolösungen	55
2.2.2 Visionsbildung	59
2.3 Methoden der Problembeschreibung und Visionsbildung	62
2.3.1 Diagnose-Interviews	62
2.3.2 Vision Picture	63
2.3.3 Open Space und andere Metaloge	64
2.3.4 Mind Mapping	66
2.3.5 Konstellationen, Sculpturing, Metaphorik	67
2.3.6 Der Dialog als Methode der Verständigung	68

3	Energie mobilisieren.....	71
3.1	Der Kontext der Kreativität.....	72
3.2	Methoden der Kreativitätsentwicklung	75
3.2.1	Brainstorming	75
3.2.2	Sustainable Brief Solution Talk	76
3.2.3	Umkehr-Technik	77
3.2.4	Force-fit-Spiel	77
3.2.5	Attribute Listing.....	78
3.2.6	Brainwriting (Methode 6-3-5).....	79
3.2.7	Assoziationen.....	79
3.2.8	Verbale Checklisten der Kreativität	79
3.2.9	Synectics	80
3.2.10	Kreativitätskreise (Problemlösegruppen)	80
3.2.11	Morphologische Diagnose.....	81
4	Planen, Organisieren und Auswählen.....	83
4.1	Erfolg und Gelingen: die ganzheitlichen Ziele.....	85
4.2	Dauerhafte Kurzzeitlösungen (DaKuzel) – Best Patterns	88
4.3	Spielregeln und Kontextmuster	90
4.3.1	Kontextmuster.....	91
4.3.2	Evolutionäre Spielregeln – Best Patterns	93
4.4	Das Modell der evolutionären Planung	101
4.4.1	Das klassische Portfolio-Konzept	101
4.4.2	Das evolutionäre Portfolio-Modell.....	105
4.5	Der Planungsprozess: Lösungsfindung im Dialog	110
5	Aktive Veränderung	113
5.1	Wege systemischer Veränderung	114
5.2	Die Akteure und Interventionisten	118
5.3	Interventionsformen	120
5.3.1	Sprache und Metaphern	122
5.3.2	Strukturelle Interventionen	124
5.3.3	Die Atmosphäre als Gestaltungsmittel.....	130
5.4	Intervenieren schafft Lösungsmöglichkeiten.....	135
6	Kontakt, Flow oder Flop.....	139
6.1	Lern- und Entwicklungsbarrieren.....	140
6.2	Konflikte und deren Lösung.....	149
6.3	Beziehungsentwicklung, virtuelle Organisation.....	152

7	Lernsysteme und lernende Organisation	163
7.1	Die Systematisierung des Lernens – Muster, Regeln und Geschichten.....	164
7.1.1	Musterbildung als Dichtung.....	165
7.1.2	Unternehmensgeschichten – Learning Histories – Business Stories	166
7.1.3	Spielregel-Diagnose.....	167
7.1.4	Lernen aus guten Erfahrungen – Best Patterns	168
7.2	Der Weg zur lernenden Organisation	171
7.3	Die organische Unternehmensentwicklung	174
8	Loslösung	187
8.1	Regeln zur kommunikativen Verständigung	188
8.2	Feed-back als Methode der Reflexion.....	188
8.3	Ethik als Chance zur praktischen Orientierung	191
8.3.1	Allgemeine Probleme bei der Entwicklung einer Unternehmensethik	194
8.3.2	Eckpunkte einer kommunikativen Ethik.....	196
8.3.3	Grundformen der Systemethik	197
8.3.3.1	Die klassischen Konzeptionen	197
8.3.3.2	Neuere Ansätze der Systemethik	198
8.3.4	Die kommunikative Ethik: Dialoge, Partizipation und Spielräume	199
8.3.5	Das <i>win/win</i> -Prinzip: kooperative Lösungen	201
8.3.6	Ethik als Lernprozess: integratives Vorgehen.....	202
8.3.7	Die kultivierte Leichtigkeit als Erfolgsfaktor.....	203
	Synopse.....	205
	Teil II Die Theorie des Gelingens	207
1	Die Basisbegriffe und Definitionen	207
2	Theoretische Ansätze.....	221
2.1	Turbulenz und Komplexitätstheorie	222
2.2	Evolutionstheorie	224
2.3	Systemtheorie	230
2.4	Radikaler Konstruktivismus.....	238
2.5	Die Gestalttheorie.....	242
2.6	Kommunikationstheoretische Grundlagen	243

2.7	Die Persönlichkeiten der Unternehmen.....	257
2.7.1	Die Entwicklung einer Persönlichkeit.....	258
2.7.2	Die Charakterentwicklung und -typologie anhand psychologischer Modelle	267
2.7.2.1	Psychoanalytische Modelle.....	268
2.7.2.2	Brain Mapping	271
2.7.2.3	Die Jung'sche Typologie der Persönlichkeiten.....	273
2.7.2.4	Die Naturelle im Enneagramm	275
2.7.2.5	Die chinesische Feng-shui-Lehre.....	277
2.7.2.6	Moderne psychologische Typologien	279
2.7.3	Das integrierte Brain-Map-Modell.....	280
	Danke	283
	Literatur.....	285
	Anhang.....	295
	Stichwortverzeichnis.....	297

Geleitwort: Respektvoll quer durch

Ein Vorwort zu schreiben bedeutet, man setzt Worte vor etwas; hier vor ein Buch. Kaum hat man dies zugesagt wird deutlich, dass dies, nimmt man die Aufgabe ernst, nicht ganz leicht ist. Im vorliegenden Falle können wir es, soviel sei bereits gesagt, vor allem eine Ehre nennen.

Der Titel des Buches überrascht zunächst und assoziiert im zweiten Blick ein anderes Meisterwerk: die Logik des Misslingens. Misslingen hat in der Regel eine Retrospektive (etwas ist misslungen und dies gilt es zu erklären). Dieses Buch hingegen skizziert Erfolgsmuster also Muster des Gelingens. Es lädt nicht zur Analyse von Geschehenem in der Vergangenheit ein, vielmehr zur Gestaltung zukünftiger Prozesse. Hier mag man innehalten, sich selbst verliebter Heilsversprecher erinnern und mit Recht die Vorhersage der Zukunft als nicht möglich zurückweisen. Diese Sorge ist unberechtigt: Nicht die Erklärung, warum etwas misslingt oder uneinlösbare Zukunftsversprechen, sondern die Analyse von Prozessen, die gelungen sind, führen hier die Feder. Dies signalisiert Nähe zu einem der bekanntesten psychotherapeutischen systemischen Praktiker, nämlich zu Steve de Shazer, zu dem dann im Text auch immer wieder der Bogen, im Sinne von Analogien gezogen wird. Ein neues Buch aus dem systemischen Feld, mögen die Leser denken und eine passende Schublade öffnen. Unsere Erfahrung war eine andere: Wir konnten keine passende Schublade finden. Dieses Buch passt nicht in Schubladen, es entzieht sich allen Versuchen ein passendes Etikett zu finden. In diesem Sinne ist es absolut originell und neu, aber davon ein bisschen später.

Beratung von Organisationen hat Hochkonjunktur, aber auch für die Zunft der Berater (oder gerade für diese) gilt, es ist nicht alles Gold, was glänzt. Anderen einen Rat zu geben bedeutete früher, über etwas mehr zu wissen als der Ratsuchende selbst. Dies mag manchmal relativ einfach klingen. Wenn ich den Weg nicht kenne, kann ich niemandem erklären, wie er (vielleicht) an sein Ziel kommen kann. Berater oder Begleiter organisationaler Prozesse haben es hierbei wesentlich schwerer. Sie müssen praktisch den Versuch unternehmen, Zukunft zu gestalten; denn eben dies und nichts weniger erwartet der Kunde. Es ist genau betrachtet eine unmögliche Aufgabe. Es gibt keinen gesicherten Weg oder wissenschaftlich ausgedrückt: Instruktive Interventionen existieren nicht, Systeme sind nicht von außen steuerbar. Doch gerade dies, die Steuerung von organisationalen Veränderungsprozessen, ist das Produkt der Berater, das der Kunde kaufen möchte und das es in Konsequenz zu verkaufen gilt.

Die Lösung dazu ist denkbar einfach und gleichzeitig unauflösbar widersprüchlich, um nicht zu sagen paradox. Um dies annähernd glaubhaft tun zu können, verweisen wir auf Referenzsysteme. Einige begnügen sich mit einem Hinweis auf ihren Ruf; ihre Erfolge sind untermauert durch eine Referenzliste. Aber auch Metaphysik und der Verweis auf Glaubensbekenntnisse werden hierfür herangezogen. Soweit Beratung Wissenschaft im weitesten Sinne als Referenz ansieht (dies erscheint uns bis dato als das valideste Referenzsystem), steht sie heute vor einer spannenden Frage.

Die führenden Köpfe der Systemtheorie (z.B. Luhmann) und des Radikalen Konstruktivismus (z.B. von Glasersfeldt, S. J. Schmidt u. a. m.) stellen uns eine Metatheorie und damit eine Grundlage für Praxistheorien zur Verfügung, die zurzeit konkurrenzlos erscheint. Eine der Folgen ist, alle Konzepte sind irgendwie systemisch – das Attribut ist Gütesiegel und selbstverständlich auch Verkaufsargument. Ein Handel mit Worthülsen mag manchmal kurzfristig erfolgreich, d.h. verkaufsfördernd sein, aber der Bau der jeweiligen Konzepte gibt letztlich doch Zeugnis. Die zentrale Frage, was systemisch heißt, wird in dem Moment spannend, wenn Konkretheit, also Praxis, droht.

Ein interessanter Aspekt: Durch Annäherung an Praxis zeigt sich, welcher theoretische Systembegriff sich hinter den Worten versteckt. Versteht man ein System als etwas Technisches (z.B. Maschine, Computeranlage o. ä. m.) oder wird ihm ein Systembegriff unterlegt, mit dem die Dinge, die Personen miteinander tun (oder sein lassen), konzeptionell gefasst werden können? Verdichtet lautet die Frage: Referieren wir auf eine Theorie, die das Potenzial besitzt, Praxis annähernd abzubilden? Wir unterscheiden zwischen fremdgesteuerten, also allopoietischen, und selbstgesteuerten, also autopoietischen, Systemen.

Diese, auf den ersten Blick akademische Unterscheidung hat höchste Praxisrelevanz. Letztlich verbirgt sich hier die spannende Frage: können Menschen gesteuert werden oder sind sie von außen nicht steuerbar? Sind Menschen eine Art emotionalisierte Maschine zur Datenverarbeitung, die bei korrekter Bedienung vorausberechenbare Reaktionen zeigt oder ist ein solches Verständnis der Dinge (für uns eine Hybris) zum Scheitern verurteilt?

Publikationen, und damit nähern wir uns wieder dem Buch, lassen sich ohne Mühe als Abbild entsprechender Praxis verstehen. Sie spiegeln das Denken und die Debatte wieder. Neben der Leitdifferenz des Systembegriffes gibt es eine weitere wichtige Unterscheidung. Ein großer Teil von Publikationen richtet sich auf wirtschaftliches Denken und Rationalität. Menschen kommen hier meistens im Nebenkapitel vor. Auch die Gegenposition ist bekannt; sie vergisst mit ihrem einseitigen Blick auf Menschen und deren Bedürfnisse allzu schnell die Relevanz wirtschaftlichen Denkens. Im metaphorischen Sinne können wir auch sagen, der Blick auf das System Wirtschaft, hier verstanden als Ökonomie, oder der Blick auf den Menschen scheinen die Alternative zu sein.

Genau auf diese Pseudoalternative lässt sich dieses Buch nicht ein. Es setzt sich zwischen die Stühle, versucht zusätzlich Theorie und Praxis zu verbinden. Wie im Vorwort angedeutet, ist daher mit Kritik der wirtschaftlich orientierten Kollegen zu rechnen, aber auch die Berater können die Nase rümpfen. Aus ihrer Ecke werden vor allem jene Ideen eingesetzt, die hilfreich bei Lösungen sein können. Dem Buch tut es gut, dass nicht jede Verästelung beraterischer Selbstherrlichkeit bis ins Detail beleuchtet wird.

Ein auf acht Markierungen angesetztes Prozessmuster des *Lern- und Lösungszyklus* stellt die zentrale, durchlaufende Grundidee dar. Solche Lösungszyklen finden sich auch in anderen Publikationen. Ihre Muster sind aber entweder auf wirtschaftliche Argumentationsstränge oder auf menschliche Bedürfniskaskaden aufgebaut. Der Versuch zwischen diesen Denkmodellen hin und her zu oszillieren ist daher eine wegweisende Alternative. Theorie wird als Vorbereitung auf Lernen und zur Reflexion von Praxis verstanden. Ihre Präsentation und Vielfalt wirkt wie eine tour d'horizon. Die Idee des Vitalen Unternehmens (man beachte die Großschreibung) zieht sich wie ein Leitbild durch das ganze Buch. Anders ausgedrückt, es handelt von einer vitalen, theoriegeleiteten Praxis.

Man ist geneigt einen Blick auf den Erfahrungshintergrund des Autors zu riskieren. Verantwortung als verantwortlicher Manager, als Hochschullehrer und als Berater finden sich in der Biografie. Probleme zu lösen, die Arbeit des Managers, mit Theorien zu jonglieren, das Genre des Hochschullehrers und lernen im Sinne von Weiterentwicklung finden sich wieder in der Beschreibung der Bertätigkeit und reflektieren den thematischen Bogen des Buches.

Einerseits fest in wirtschaftlichen Denkmustern verankert, verliert er andererseits als Berater die Grundidee nicht aus dem Auge, dass jegliche Veränderung von Organisationen letztlich von Personen getragen werden muss. Dies müssen Manager und ihre Berater beherrschen, wollen sie nicht an der einen oder der anderen Stelle zu große Reibungsverluste provozieren oder in der Falle über großen Reduktionismus landen.

Die Ressource Zeit ist knapp und dies gilt besonders für jenen Luxus, den wir Lesezeiten, nennen. Im Untertitel ist von einem Lernbuch die Rede. Genau dies möchten wir dem Buch mitgeben. Es könnte und soll zum Lernen anregen. Organisationen, die wichtige Aufgaben zu erfüllen haben, in denen Menschen arbeiten, brauchen Berater, die wissen wovon sie reden und welchen Rat sie feilbieten.

Maria L. Staubach und Dr. Walter Schwertl (K3 Beratungsgruppe Frankfurt)