



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Repositionierung in der Krise

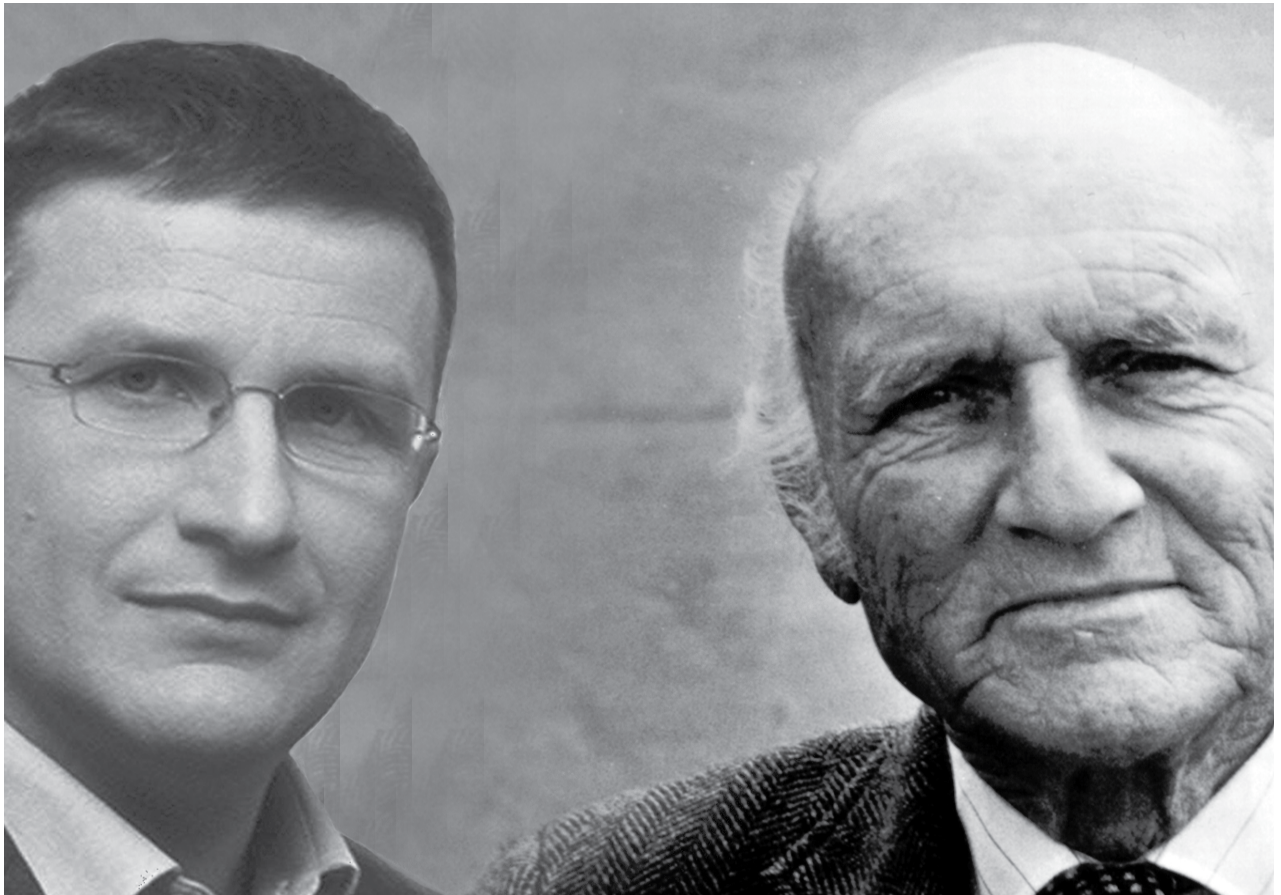


N°48 März / April 2009

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management www.lo.isct.net



Andreas F. Philipp

im Dialog mit

Heinz von Foerster

Andreas F. Philipp

führt die Geschäfte der Philos® Managementberatung sowie des Philos® Instituts für ganzheitliche Führung [www.philos-portal.de]. Er gilt als interdisziplinär denkender Managementphilosoph sowie Brückenbauer zwischen Management und Mitarbeitern. Wissenschaftliche Fundierung bei gleichzeitiger Praxisnähe sind für ihn keine Gegensätze, sondern sich gegenseitig ergänzende Pole.

Vom Straddle zum Fosbery Flop:

Wie uns der Mut, wirklich neu zu denken, aus der Krise führen wird

Ein fiktiver Dialog mit Heinz von Förster

Wie würde sich wohl der Universalgelehrte, Physiker, Kybernetiker, Philosoph, Vordenker und Lebensweise Heinz von Förster, zu dem äußern, was wir momentan erleben und mit dem Namen Krise beschreibe?.

Der ganzheitlich-philosophisch ausgerichtete Managementberater Andreas F. Philipp hat sich mit Heinz von Foerster in einen fiktiven Dialog begeben und erfreulich Mut machende Antworten gefunden.

Andreas F. Philipp: Heinz, im Moment beherrscht ein Thema die Schlagzeilen aller Massenmedien – KRISE! Von der Finanzkrise ausgelöst, hat sich die Wirtschaftskrise entwickelt. Diese scheint gerade in der Realwirtschaft und beim Bürger anzukommen,

was wiederum die schon länger proklamierte Vertrauenskrise in die Wirtschaftsvertreter verstärkt. Der Staat und seine politischen Vertreter gefallen sich in der Rolle der Krisenmanager, was nichts daran ändert, dass die überwiegende Mehrzahl der

Bürgerinnen und Bürger auch diesen Institutionen keinesfalls die Krisenlösungskompetenz zutraut. Was ist da los? Was müssen wir tun?

Heinz von Förster: Mein lieber Andreas, Du gibst mir ja mit Deiner umfassenden Frage gleich eine Hand voll Vorlagen, auf die ich einsteigen könnte. Die zentrale Frage lautet: **Was ist wirklich? Was ist nur Illusion, also unsere gedankliche Vorstellung von der aktuellen Situation?** Dies gilt es im Auge zu behalten. Meine Beobachtung ist, dass sich vielerorts der Sinn des Wirtschaftens von seiner originären Funktion – die Lebensbedingungen möglichst vieler Menschen zu verbessern – entfernt hat. Zu viele Akteure haben in den letzten Jahren nur noch auf Gewinnmaximierung – meist sogar nur auf dem Papier, in den Hochglanzbilanzen – gesetzt. Die dem gegenüberstehende reale Leistungserbringung trat in den Hintergrund. Jedes System, das sich derart von sich selbst entfremdet, kommt an einen Punkt, an dem es völlig neue Mechanismen entwickeln muss, um überlebensfähig zu bleiben. Da sind wir gerade. Aus meiner Sicht haben wir jetzt und hier die riesige Chance, die Art, wie wir wirtschaften und letztendlich leben möchten, neu zu gestalten. Ist das nicht wunderbar, lieber Andreas, dass Du dies erleben darfst?

Andreas F. Philipp: In zwei Sätzen hast Du es geschafft, meinen geistigen Fokus von Krise auf Chance zu transformieren? War das Deine Absicht, Heinz?

HvF: Das lasse ich Dich entscheiden, Andreas. Was ich Dir sagen möchte, ist, dass wir frei sind, und nicht Sklaven irgendwelcher massenmedialer Berichterstattungen. Bereits in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts durfte ich von äußerst ethisch getriebenen Journalisten des Wiener Kreises lernen, wie diese mit dem Naziregime umgegangen sind. Es gab ein stilles Abkommen: Worüber nicht berichtet wird, das ist nicht vorhanden. Konsequenter hat man in diesem Kreis einfach nicht berichtet und somit der subjektiven Manipulation entgegengewirkt. Später, in den 50er Jahren, haben wir am interdisziplinären Biological Computer Lab [Kurzbeschreibung hierzu BCL] immer wieder mit Medienvertretern dis-

Beobachtungen sind nicht absolut, sondern relativ zum Standpunkt eines Beobachters. ... Jede Beobachtung beeinflusst das Beobachtete mit und verändert dieses. ... Wir sind also frei, in jedem Moment selbst zu entscheiden, was da ist, wer wir sein und wie wir leben wollen.

Heinz von Förster

kutiert, ob deren Kernsatz „Sage wie es ist“, nicht einen der größten erkenntnistheoretischen Irrtümer der Neuzeit beinhaltet. Alles, was wir heute aus der Gehirnforschung, Kognitionswissenschaft und Neurobiologie wissen, lässt nur einen Schluss zu: „Es ist so, wie Du es sagst!“ Jeder Journalist konstruiert täglich mit seiner Berichterstattung ein, ... nämlich sein subjektives Bild von der Welt, in diese Welt. Er erschafft damit die Grundlage, auf der wir – wenn wir dann Massenmedien konsumieren – unsere Meinungen und Sichtweisen entwickeln. Nur selten reflektieren wir genau diesen Vorgang. Allzu oft argumentieren wir auf einer Faktenbasis, die nicht geprüft, deren Quelle unbekannt ist. Ich empfehle, sich dies immer wieder bewusst zu machen: **Weniger Massenmedienkonsum – mehr Dialog mit den Menschen, die auf der Suche nach dem Kern sind, ist mein Vorschlag.**

AFP: Willst Du damit sagen, dass es gar keine Krise gibt? Sondern nur eine „Erfindung“ der Medien?

HvF: Schau selbst genau hin, Andreas. Natürlich sind Banken zahlungsunfähig geworden, haben Unternehmen Absatzschwierigkeiten. Real ist, dass Wirtschaftsinstitute Minuswachstum voraussagen. Auch die „Notpakete“ der Politik gibt es. Selbst-

verständlich finden wir genügend Menschen, deren Immobilie auf „Null“ abgeschrieben wurde und leider treffen wir auch immer mehr, deren Job in Gefahr oder bereits verloren ist. Ein Faktum (Das Gemachte; abgeleitet aus lat. facere = [selber] machen) ist auch, dass die meisten von uns durch den Kauf mehr oder minder spekulativer Investmentfonds Teil dieser Entwicklung waren. Wir alle wollten – mehr oder weniger – ein Stück vom großen Kuchen abbekommen. Hast Du Dir zum Beispiel ernsthaft die Mühe gemacht, zu prüfen, für welche Geschäfte Deine Gelder investiert werden? Wie der Güter- oder Dienstleistungswirtschaftliche Gegenwert zu den getätigten Finanzströmen aussieht?

AFP: Verstärkt wurde diese Unachtsamkeit vieler von uns durch ein völlig undurchsichtiges, global vernetztes und letztendlich mit den falschen Leuten besetztes Finanzsystem. Die großen (Investment-) Banken buhlten gegenseitig darum, wer die noch raffinierteren Köpfe verpflichten kann. Geködert wurden diese „Raffiness-Eliten“ mit Bonizahlungen in zwei-, bis dreistelliger Millionenhöhe. Diese Logik wurde bis zum kleinen Bankangestellten nach unten kaskadiert – auch er verkaufte wie wild Anlageformen, die die Welt nicht braucht.

Und dann natürlich die Rolle des Staates, der jetzt so gut dastehen möchte. Dieser kassierte in den letzten Jahren einerseits kräftig mit, wo es ging, andererseits ließ er Finanzjongleure gewähren – natürlich auch, weil er diesen schlichtweg nicht gewachsen war.

HvF: Wie auch immer. Jede Wahrnehmung trägt die Subjektivität des Wahrnehmenden ebenso in sich, wie die objektive Kraft, dass wir durch die Art und Weise, wie wir Dinge bewerten, bereits Mitgestalter dieser Dinge sind. Worauf ich hinaus möchte: **Streichen wir doch das Wort „Krise“ und ersetzen es durch „Chance“.** Alles, was wir von diesem Moment an wahrnehmen, erhält dann einen anderen Kontext. Ein wichtiger Kunde fällt überraschend aus – endlich frei, neue Geschäftsverbindungen aufzubauen.

AFP: Das ist lustig, Heinz. Gerade letzte Woche haben zwei Kollegen und ich beschlossen, **das Wort**

mit „K“ nicht mehr in den Mund zu nehmen. Wir sprachen von dem auf „Ethik und Liebe basierenden C“.

HvF: ... Ja, das gefällt mir gut. Da kommt Bewegung ins Denken und Handeln.

AFP: Genau so ist es, lieber Heinz. Binnen kürzester Zeit haben wir eine kraftvolle Idee geboren und das „Unternehmen Chance“ gegründet. Unser Ziel ist es, die positiven Kräfte zu formieren und unternehmerisches Handeln konsequent an ethischen und ganzheitlich integren Grundsätzen auszurichten. Worauf käme es denn aus Deiner Sicht bei diesem Unterfangen an?

HvF: Zuerst müssen die „Laws of Nature“ berücksichtigt werden – also die immerwährenden Gesetze des Lebens, ohne die kein nachhaltiges Wachstum möglich ist.

Jede Unternehmung, die zum Ziel hat, über einen längeren Zeitraum wirklich wertschöpfende Produkte und Dienste anzubieten, sollte sich mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Dient unser Handeln grundsätzlich dazu, Wachstum zu generieren und Potentiale zu fördern?
- Ist unser Denken und Handeln von echter Fairness getrieben? Versuchen wir für alle Beteiligten gerechte Lösungen zu finden?
- Sind Hilfsbereitschaft und Dienen steuernde Prinzipien unseres Agierens? Versuchen wir über unseren originären Unternehmenszweck hinaus einen Beitrag zum Ganzen zu leisten?
- Sind Integrität und Ehrlichkeit Grundwerte, auf denen wir unser Wirken aufbauen?
- Lösen Worte wie Demut, Dankbarkeit und gegenseitiger Respekt etwas in uns aus? Steuern sie unser tägliches Wirken?
- Ist der Wille zur Spitzenleistung und stetigen Verbesserung der zentrale Motor unseres Arbeitens?

AFP: Das ist sehr interessant, Heinz. Wir haben beim „Unternehmen Chance“ ganz ähnliche Prinzipien als den Kern des Wirtschaftens beschrieben. Im praktischen Dialog mit Unternehmern und Führungskräften bitten wir diese, die Tabelle (Abbildung 1) auszufüllen.

THEORIE UND PRAXIS

**ABB. 1: PRINZIPIEN DES LEBENS UND DEREN EINFLUSS
AUF UNSEREN UNTERNEHMENSALLTAG**

| Prinzipien des Lebens | Wie viel Beachtung schenken wir diesen? viel mittel wenig keine | Wie zeigt sich das in unserem unternehmerischen Alltag? [konkrete Beispiele] |
|--------------------------------|---|--|
| Entwicklung ermöglichen | | |
| Wachstum generieren | | |
| Potentiale fördern | | |
| Fairness | | |
| Versuch d. Gleichbehandlung | | |
| Wille zur Gerechtigkeit | | |
| Fürsorge | | |
| Hilfsbereitschaft | | |
| Dienen | | |
| Integrität | | |
| Vertrauen schenken | | |
| Vertrauen können | | |
| Wahrhafte Ehrlichkeit | | |
| Leistungswille | | |
| Wunsch nach Qualität | | |
| Disziplin | | |
| Respekt | | |
| Menschenwürde | | |
| Bedürfnisse anderer achten | | |
| Demut | | |
| Mäßigung | | |
| Dankbarkeit | | |

Im daran anschließenden Dialog mit den Führungskräften und Unternehmern versuchen wir noch weiter zum Kern vorzustoßen:

- Wie sehen Ihre Unternehmensprinzipien aus (unabhängig von den in der Tabelle stehenden)? Haben Sie welche? Beeinflussen diese das tägliche Handeln des Unternehmens? Notieren Sie Ihre **fünf wichtigsten Unternehmensprinzipien** und beurteilen Sie selbst, welchen Beitrag diese zum Unternehmenserfolg leisten (Abbildung 2).
- Wie zufrieden sind wir mit dem Ergebnis unserer Selbstanalyse? Könnte sich unsere Wirksamkeit /

en sein ...“ liege die Kraft. Wie Du ja weißt: „You need two for tango“. Je komplexer die Herausforderung wird, desto wichtiger ist es, alle mit an einen Tisch zu bringen, die zur Lösung etwas beitragen können. Am BCL haben wir oft tagelang um die beste Lösung gerungen. Das war zu Beginn nicht so einfach. Stelle Dir vor: Alles hochgescheite Leute, Wissenschaftler, Nobelpreisträger, jeder aus einer anderen Disziplin, davon überzeugt, dass er das Wissen dieser Welt alleine in sich trägt. **Wir mussten also eine Kultur des Miteinanders, des Ringens um die beste Lösung entwickeln.**

| ABB. 2: UNTERNEHMENSPRINZIPIEN VERBESSERUNGSPOTENTIAL | BEITRAG ZUM ERFOLG MASSNAHMEN |
|--|--|
| 1. _____ | |
| 2. _____ | |
| 3. _____ | |
| 4. _____ | |
| 5. _____ | |

unser Erfolg noch verbessern, wenn wir uns bewusster an oben stehenden Prinzipien ausrichten würden?

- Wie sähe das konkret aus? Welche Maßnahmen möchten wir dazu festhalten?

HvF: Gut, mein lieber Andreas, gut. Das gefällt mir. Ihr tanzt also Tango mit Euren Kunden, versucht im Dialog Lösungen zu entwickeln. Das ist sehr wichtig. Gerade jetzt, wo keiner mehr alleine die Lösung findet, kommt es genau darauf an. Wie sagte schon Martin Buber „... in gegenseitig Präsentem zu Zwei-

Ganz bewusst haben wir uns ausreichend Zeit genommen, damit sich die einzelnen Akteure als Menschen kennenlernen konnten. Wir haben sie „sanft gezwungen“, aus ihrer Rolle als „Superexperte“ auszusteigen und mit ihrem echten Sein (dem Ich hinter der Fassade) einen Beitrag zum Ganzen leisten zu dürfen.

Margaret Mead, die sieben oder acht Sprachen sprechende Anthropologin, hat uns immer wieder dabei geholfen. „Ihr Gockeln“, sagte sie oft. „Blast Euch nicht so auf. Bleibt am Thema. Versucht Euer Wissen einzubringen, um dem Ganzen zu dienen. Sprecht

so, dass Ihr verstanden werdet. Hört nicht auf, Eure Ideen zu erklären, bis Ihr sicher seid, dass die anderen Euch verstanden haben. Und hört vor allem zu. Schweigt und hört zu! Stellt dann Fragen – nicht, um den anderen in Bedrängnis zu bringen, sondern um zu verstehen, und dann wieder das eigene Wissen einzubringen.“

Das, lieber Andreas, war sehr kraftvoll. Nach den ersten Jahren der Zusammenarbeit haben wir einen wirklichen Schub bekommen. Zu ganz vielen Themen der Kybernetik, Physik, Biologie, Neurowissenschaft, Hirnforschung und mehr konnten wir Grundlagenarbeit leisten. Nicht, weil wir so klug waren, sondern weil wir so demütig waren, **zuerst unbedingt den anderen verstehen zu wollen, bevor sich jeder selbst verständlich machte.**

Ich glaube, dieser Geist der gemeinsamen Problemlösung würde uns heute sehr viel helfen. Kul-

tiviere ihn, mein Freund, und wir werden große Errungenschaften aus der jetzigen Situation ziehen können.

AFP: Du sprichst mir aus dem Herzen, Heinz. Ich bin fest überzeugt, dass wir das Wissen haben, alle vorhandenen Probleme zu lösen. **Was wir jedoch brauchen, ist eine Diskussionskultur und „Moderationsmethoden“, um die kollektive Intelligenz des Systems zusammenzubringen.** Für mich wird es immer erschreckender, wie wenig aus Großveranstaltungen, wie zum Beispiel dem WEF in Davos, oder anderen Weltkonferenzen, an konkret umsetzbaren Ergebnissen entsteht. Man muss diesen Output immer in Relation zum riesigen Aufwand, der für derartige Veranstaltungen betrieben wird, sehen. Beim WEF zum Beispiel kommen 2.000 bis 3.000 der einflussreichsten Leader dieser Welt zusammen. Mit Deinem soeben beschriebenen Geist des BCL,

ABB. 3: VOM STRADDLE ZUM FOSBERY FLOP: DIE ZUKUNFT GEHÖRT DENEN, DIE NEUES WAGEN



Die aktuelle Krise

gibt uns die besondere Chance,

vieles wirklich neu

und besser zu machen.

sowie mit modernen Methoden der Großgruppenarbeit moderiert, hätten die diesjährigen Tage in Davos zu einer wirklichen Trendwende der globalen Wirtschaftskrise beitragen können. Aber die Hilflosgigkeit, mit der dort agiert wurde, zeigt, dass von denen, die zu einem großen Teil Mit-Verantwortung für den heutigen Ist-Zustand haben, nicht die Kraft der Veränderung zu erwarten ist.

HvF: Was ja auch nicht so verwunderlich ist, oder?!

Die notwendigen Veränderungen in diesem Jahrhundert werden von uns selbst ausgehen müssen.

Ich nehme zahlreiche kleinere Aktivitätsinseln wahr, die alle von einem ähnlichen Geist geprägt sind. Mehr und mehr geht es den Menschen um Echtheit, Mitgestaltung, Lebenssinn und Nachhaltigkeit. **Worauf es nun ankommen wird, ist, diese Einzelaktivitäten so zu vernetzen, dass sie eine ernsthafte Alternative zu bestehenden Institutionen und Systemen darstellen. Unternehmen, die auch morgen noch erfolgreich sein möchten, müssen genau hier ihren Paradigmenwechsel schaffen.** Nicht mehr die Größe, sondern die permanente Fähigkeit zur Neugestaltung wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Viele bis gestern noch erfolgreiche Organisationen werden diesbezüglich – auch unter heftigen Schmerzen und Veränderungen – umlernen müssen. Je schneller dies die einzelne Firma schafft, desto gestärkter wird sie morgen sein. Man braucht also Leute wie Dich, mein lieber Andreas, mehr denn je (lacht). Mit denen, die nur die Verbesserung des Bestehenden predigen, wird man allerdings immer weniger anfangen können. Die Spezies der Systemerhalter ist

enttarnt. Der Raum für neues Denken und Handeln ist bereitet.

AFP: Ich verwende in diesem Zusammenhang gern das Bild „Vom Straddle zum Fosbery Flop“. Bis Ende der 60er Jahre war es übliche Technik im Hochsprung, sich vorwärts über die Stange zu „rollen“ – „to straddle“ eben. 1968 sprang nun Dick Fosbery als erster rückwärts über die Hochsprungstange. Prompt gewann er mit 2,24 Metern die Olympiade, und brach damit den bestehenden Weltrekord.

Genau diese Dick Fosberys brauchen wir. In der Praxis stelle ich jedoch fest, dass dies sowohl Unternehmen als auch ihren Führungskräften ziemlich schwer fällt. Die Komplexität und Globalisierung tun dann noch ihr Übriges. Viele erstarren wie das Kaninchen vor der Schlange und tun das, was sie bisher immer taten, nur noch intensiver.

HvF: Dann werden sie nicht mehr lange im Rennen sein. Diesmal ist es ernst. Wir brauchen neue Strategien, Ideen, Prozesse, innovative Formen der Zusammenarbeit, ... aber vor allem Werte und ethische Prinzipien, auf denen wir das Neue aufbauen. So gesehen ist die Krise unsere größte Chance, Fundamente mit echter Bodenhaftung zu bauen. **Die Unternehmen, deren Kern integer und gesund ist, werden das zweite Jahrzehnt dieses Jahrhunderts bestimmen.** Ich empfinde das als sehr erfreulich.

AFP: Ein hoffnungsvoller Ausblick, Heinz. Ich danke Dir dafür. ■

SERVICE

Weiterführende Homepage

Stiftung WeltKlasse von Matti Spiecker:

www.stiftung-weltklasse.de

Mehr zu den Aktivitäten des Autors:

www.philos-portal.de

E-Mail

andreas.philipp@philos-portal.de



**FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN
SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**:
Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**
oder die Ausgabe No.____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

Zeitschrift LO Lernende Organisation

Schloss Schönbrunn, Finsterer Gang 64, A-1130 Wien | Tel: +43 1 409 55 66 0 | Fax: +43 1 409 55 66 77 49

www.lo.isct.net | lo.order@isct.net