

# Die Kunst gemeinsam zu handeln

Stefan Hölscher · Wolfgang Reiber  
Karin Pape · Elizabeth Loehnert-Baldermann

---

# Die Kunst gemeinsam zu handeln

Soziale Prozesse professionell steuern

Mit 12 Abbildungen

Dr. Stefan Hölscher  
Wolfgang Reiber  
Karin Pape  
Elizabeth Loehnert-Baldermann

Metrion Management Consulting GbR  
Martinskirchstraße 74  
60529 Frankfurt a.M.

hoelscher@metrionconsulting.de  
reiber@metrionconsulting.de  
pape@metrionconsulting.de  
loehnert-baldermann@metrionconsulting.de

ISBN-10 3-540-27760-9 Springer Berlin Heidelberg New York  
ISBN-13 978-3-540-27760-6 Springer Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2006

Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: WMXDesign GmbH, Heidelberg

SPIN 11526971 42/3100-5 4 3 2 1 0 - Gedruckt auf säurefreiem Papier

## **Danksagung**

Unser großer Dank gilt zunächst Friederike, Roswitha, Simon und Jo, unseren Frauen und Männern, für die unsere Arbeit auch sonst schon mit erheblichen Einschränkungen gemeinsamer Zeit verbunden ist und denen wir in der Entstehungszeit dieses Buches noch mehr davon zugemutet haben.

Ganz besonders möchten wir auch unserem Kollegen Martin Seip danken, der uns für die inhaltliche Diskussion unserer Beiträge ein ebenso guter wie beständiger Sparringspartner war und der dafür gesorgt hat, dass das Buch formal seinen Schliff bekommt.

Unser Dank gilt darüber hinaus denjenigen unserer Freunde, Bekannten und Kunden, die zwischenzeitlich manche halbfertige Manuskripte gelesen und uns dazu eine ehrliche Rückmeldung gegeben haben.

Herrn Dr. Werner Müller vom Springer Verlag möchten wir schließlich für seine professionelle und freundliche Unterstützung des ganzen Projekts danken.

*Stefan Hölscher, Wolfgang Reiber,  
Karin Pape, Elizabeth Loehnert-Baldermann*

# Vorwort

Erfolg in Organisationen basiert auf erfolgreicher Zusammenarbeit. Erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert aber heute mehr denn je ein erfolgreiches Management sozialer Prozesse: Es gilt für sich stellende Herausforderungen und zu lösende Probleme ein zumindest hinreichend gemeinsames Situations- und Zielverständnis zu entwickeln; es gilt, Stellhebel zu identifizieren und die Umsetzung gewählter Handlungsansätze gemeinsam zu realisieren; es gilt, Beziehungen so zu gestalten, dass ein konstruktives und tragfähiges Miteinander überhaupt möglich wird. Die Qualität, mit der das Miteinander-Denken, Kommunizieren und Interagieren gelingt, stellt die letztlich entscheidende Voraussetzung für längerfristigen Ergebnis Erfolg dar. Während allerdings die meisten Fach- und Führungskräfte auch heute noch für gewöhnlich hoch kundige Experten in der Steuerung ihrer jeweiligen Sachprozesse sind, steckt die Kompetenz in der Steuerung sozialer Prozesse nicht selten noch immer in den Kinderschuhen. Oft wird dann die gut beherrschte Logik der Sachprozesse auf die als sperrig erlebte Logik der Interaktionsprozesse einfach übertragen, zum Teil mit verheerenden Ergebnissen.

Was ist zu beachten bei der Steuerung sozialer Prozesse? Welchen Prinzipien lohnt es sich zu folgen? Welche Fallen sollte man meiden? Welche Haltungen, Strategien und Methoden sind hilfreich? Wie lassen sich für Führung und Kooperation typische Interaktionssituationen authentisch und wirkungsvoll gestalten? Solche und ähnliche Fragen bildeten den Ausgangspunkt der Entstehung dieses Buches. Dabei stehen im Zentrum der Betrachtung nicht einzelne soziale Prozesse wie etwa Management-meetings, Kundenkontakte, Mitarbeitergespräche, Projektbesprechungen, Workshops oder dergleichen; vielmehr geht es gerade darum, was bei der Steuerung unterschiedlichster sozialer Prozesse grundsätzlich wichtig und beachtenswert ist, worin also generell Prinzipien für den Erfolg oder Misserfolg sozialer Interaktionen liegen. Indem das Buch in diesem Sinne zentrale Prinzipien für die Steuerung von professionellen Interaktionssituat ionen beschreibt, kann der Leser seine Wahrnehmung für die Dynamiken solcher Situationen und sein Instrumentarium für den erfolgreichen Um gang mit ihnen in seinen eigenen Wirkungsfeldern weiter schärfen.

Die einzelnen Teile des Buches sind unabhängig voneinander lesbar, auch wenn sie alle Mosaiksteine der Kunst gemeinsam zu handeln, bilden. Der erste Beitrag des Buches beschreibt ein Set von Grundpolaritäten, zwischen denen sich soziale Prozesse sowohl innerhalb wie außerhalb von Organisationen bewegen. Entfaltet wird die These, dass das produktive Gelingen sozialer Prozesse maßgeblich daran geknüpft ist, inwieweit es gelingt, die jeweiligen Pole, die in der Praxis oft einseitig, d.h. zulasten ihres jeweiligen Gegenpols optimiert werden, sinnvoll zu integrieren. Integration meint dabei nicht „ein bisschen von diesem, ein bisschen von jenem“ oder „die goldene Mitte suchen“, sondern die gleichzeitige Stärkung *beider* Seiten der jeweiligen Polarität.

Der darauf folgende Beitrag beschäftigt sich mit der Steuerung von Leistungsprozessen. Dafür werden die Dynamiken psychosozialer und sachlich-rationaler Prozesse untersucht; die Ursachen und Folgen individuellen Verhaltens in Organisationen sowie die Strukturierung von Organisationen in einer von Unbestimmtheit und Turbulenzen geprägten Welt werden betrachtet und das Konzept der Selbst- und Fremdorganisation wird thematisiert. Im Ergebnis zeigt sich die herausragende Bedeutung eines parallelen Managements von rationalem *und* psychosozialem Prozess für die Gestaltung von Veränderungsprozessen und Leistungsprozessen generell.

Welche Rolle Entscheidungen in Organisationen spielen und wer dafür welche Verantwortung trägt, zeigt der dritte Beitrag. Einflussgrößen auf die Entscheidungsfindung sowie der Kontrast und das Zusammenspiel rationaler und intuitiver Entscheidungstechniken werden diskutiert. Besonderes Augenmerk gilt dem Potential von Gruppen in gemeinsamen Entscheidungsprozessen.

Fragen als ein mächtiges Instrument zur Steuerung sozialer Prozesse stehen im Mittelpunkt des vierten Beitrags. In dessen erstem Hauptteil werden dabei ausgehend von der Diagnose, dass die Möglichkeiten des Fragens auch in Organisationskontexten im allgemeinen stark ungenutzt bleiben, Faktoren beleuchtet, die dazu beitragen, dass Fragen für unser Denken und Handeln produktiv wirksam werden. Der zweite Hauptteil beschäftigt sich dann ausführlich mit systemischen Fragestellungen als hilfreichem Mittel, dem Handeln zugrunde liegende Annahmen und Interpretationen sichtbar zu machen und neue, kreative Denk- und Handlungsoptionen zu schaffen.

Der fünfte Beitrag stellt die gemeinsame Reflexion als ein wichtiges Entwicklungsinstrument für Organisationen vor. Neben den Voraussetzungen für einen gelingenden Reflexionsprozess werden unterschiedliche Verfahren wie beispielsweise das individuelle Feedback vorge-

stellt, die eingesetzt werden können, um soziale Interaktionen im Rahmen von Organisationen zu optimieren.

Der den Band abschließende Beitrag beschäftigt sich mit der Bedeutung von Bildern bei der Steuerung sozialer Prozesse. Es wird gezeigt, wie Bilder als eine Art zweite Sprache Lernprozesse unterstützen, wie sie im Rahmen von Reflexion oder auch zur Reduzierung von Komplexität eingesetzt werden können und welche Wirkung sie als integrations- und identitätsstiftendes Medium zu entfalten in der Lage sind.

In allen Beiträgen gibt es zahlreiche Beispiele, die die jeweiligen Themen, Strategien und Methoden für den Praktiker veranschaulichen. Am Ende jedes Beitrags finden sich außerdem Reflexionsfragen und Brücken in den Alltag, die die Umsetzung in die eigene Praxis erleichtern können.

Unabhängig davon, ob Sie, liebe Leserin, lieber Leser, sich auf bestimmte Passagen des Buches konzentrieren oder aber das Ganze lesen, wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und vor allem viel Neugier, Lust und kreativen Sinn für die vitale Gestaltung der Herausforderungen, die uns soziale Interaktionen in unseren beruflichen und persönlichen Umfeldern täglich neu bescheren.

Im Sommer 2006

*Stefan Hölscher, Wolfgang Reiber,  
Karin Pape, Elizabeth Loehnert-Baldermann*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung .....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort.....</b>	<b>VII</b>
<b>Gegensätze verbinden – Polaritäten sozialer Prozesse .....</b>	<b>1</b>
<i>Stefan Hölscher</i>	
Ergebnis- und Erlebnisorientierung .....	3
Struktur- und Prozessorientierung .....	7
Sender- und Empfängerorientierung .....	9
Positionierung und Erkundung .....	12
Vereinfachung und Differenzierung .....	14
Akzentuierung und Relativierung .....	17
Abstrahierung und Konkretisierung .....	19
Annäherung und Distanzierung .....	21
Beschleunigung und Verlangsamung .....	23
Verbalisierung und Verkörperung .....	26
Abschließende Bemerkungen .....	28
Fragen zu Polaritäten .....	31
Brücken in den Alltag.....	32
Weiterführende Literatur .....	34
<b>Leistungsprozesse steuern.....</b>	<b>35</b>
<i>Wolfgang Reiber</i>	
Omas 80. Geburtstag .....	37
Prozessebenen sozialer Interaktionen .....	41
Zum Verhältnis von sachrationalem und psychosozialem Prozess .....	43
Sachrationale Prozesse .....	44
Psychosoziale Prozesse.....	50
Menschen.....	51
Voraussetzungen für erfolgreiche Leistungsgemeinschaften .....	55
Soziale Strukturen und Dynamik.....	57
Vorstellungen und Konzepte für die Steuerung von Leistungsprozessen .....	63

Zum Verhältnis von Fremd- und Selbstorganisation .....	64
Veränderungsprozesse steuern .....	67
Omas 85. Geburtstag .....	73
Fragen zur Steuerung .....	74
Brücken in den Alltag .....	75
Weiterführende Literatur .....	76
<b>Entscheidungen in Organisationen .....</b>	<b>77</b>
<i>Wolfgang Reiber</i>	
Zur Rolle von Managern in Organisationen .....	79
Sachgerechte Entscheidungen treffen .....	81
Rationalität, Rationalitätslücken und die (Un-) Zuverlässigkeit der Intuition .....	84
Entscheidungen in Gruppen .....	89
Emotionaler Konsens .....	91
Rationaler Konsens .....	93
Die Weisheit der Gruppe erschließen – Zur Integration von emotionalem und rationalem Konsens .....	95
Fragen zu Entscheidungen .....	99
Brücken in den Alltag .....	100
Weiterführende Literatur .....	101
<b>Fragen .....</b>	<b>103</b>
<i>Stefan Hölscher</i>	
Die Kunst des Fragens .....	104
Vorbereitung .....	106
Interesse an der in Frage stehenden Sache .....	106
Wertschätzendes Interesse am Gegenüber .....	107
Offenheit .....	108
Geeignete Fragetechniken .....	108
Systemische Fragen .....	111
1. Zirkuläre Fragen .....	113
2. Operationalisierungsfragen .....	117
3. Differenzierungsfragen .....	119
4. Einschätzungsfragen (Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion) ...	121
5. Hypothetische Fragen (Fragen zur Möglichkeitskonstruktion) ..	122
5.1. Selbstmord- und Verschlimmerungsfragen .....	122
5.2. Wunderfragen .....	124
6. Lösungsfragen (Fragen zu Lösungsversuchen) .....	126

Einsatzmöglichkeiten systemischer Fragen .....	127
Fragen zu Fragen .....	130
Brücken in den Alltag .....	131
Weiterführende Literatur .....	132
<b>Reflektieren .....</b>	<b>133</b>
<i>Karin Pape</i>	
Reflexion im Gruppenprozess .....	135
Die Funktion von Reflexion .....	136
Reflexion als Veränderung der inneren Landkarte .....	137
Reflexionsanlässe .....	139
Reflexion als präventive Maßnahme .....	140
Reflexion bei aufkommenden Krisen .....	141
Reflexion bei Veränderungen der Rahmenbedingungen .....	141
Voraussetzungen für den Reflexionsprozess .....	142
Reflexionsmethoden .....	143
Reflexionsfragen .....	144
Initiierung eines Reflexionsprozesses – der erste Schritt .....	145
Feedback – ein wichtiges Reflexionsinstrument .....	146
Ebenenwechsel .....	151
Perspektivenwechsel .....	152
Zeitliche Dimensionen .....	154
Risiken .....	156
Fazit .....	157
Fragen zur Reflexion .....	158
Brücken in den Alltag .....	158
Weiterführende Literatur .....	160
<b>Arbeit mit Bildern .....</b>	<b>161</b>
<i>Elizabeth Loehnert-Baldermann</i>	
Bilder oder Begriffe: Formen analoger und digitaler Kommunikation .....	163
Die Arbeit mit Bildern .....	166
Innere Bilder und mentale Landkarten .....	167
Der Mehrwert von Bildern und Metaphern .....	170
Einsatz von Bildern in Organisationen .....	171
Bilder als Mittel zur Beschreibung von Zuständen, Ereignissen und Vorhaben .....	174
Bilder in Lern- und Erkundungsprozessen .....	176
Bilder als Mittel zur Reduzierung von Komplexität .....	180

Bilder in Reflexionsprozessen .....	182
Bilder als Mittel des Perspektivenwechsels.....	185
Identitätsstiftende Bilder .....	187
Ausgesuchte Beispiele und nützliche Tipps .....	189
Mitarbeitergespräch.....	190
Teaminspektion .....	193
Teamentwicklung .....	195
Teamsitzung – Meetings.....	196
Risiken und Nebenwirkungen .....	197
Abschließende Bemerkungen .....	198
Fragen zur Arbeit mit Bildern .....	200
Brücken in den Alltag.....	201
Weiterführende Literatur .....	202
<b>Die Autoren .....</b>	<b>203</b>

# **Gegensätze verbinden – Polaritäten sozialer Prozesse**

**Stefan Hölscher**

Der Beitrag beschreibt ein Set von Grundpolaritäten, zwischen denen sich soziale Prozesse sowohl innerhalb wie außerhalb von Organisationen bewegen. Entfaltet wird die These, dass das produktive Gelingen sozialer Prozesse im Sinne hoher Performance wie auch positiven Erlebens maßgeblich daran geknüpft ist, inwieweit es gelingt, die jeweiligen Pole gut zu integrieren. Integration meint dabei nicht „ein bisschen von diesem, ein bisschen von jenem“ oder „die goldene Mitte suchen“, sondern die gleichzeitige Stärkung jeweils *beider* Seiten der Polarität. Dieses Ziel ist insofern alles andere als trivial, als es generell und in Organisationskontexten insbesondere die starke Tendenz gibt, die jeweiligen Pole in Gegensatz zueinander zu bringen und immer wieder eine Seite auf Kosten der anderen übermäßig zu entwickeln. Anhand der einzelnen Polaritäten wird gezeigt, wo Gefahren für Einseitigkeiten liegen und welche Strategien es gibt, diesen Gefahren vorzubeugen und eine bessere Balance und damit Integration herzustellen. Untersucht werden so folgende Spannungsfelder: Ergebnis- und Erlebnisorientierung, Struktur- und Prozessorientierung, Selbstbezogenheit und Fremdbezogenheit, Positionierung und Erkundung, Vereinfachung und Differenzierung, Akzentuierung und Relativierung, Abstrahierung und Spezifizierung, Annäherung und Distanzierung, Beschleunigung und Verlangsamung, Verbalisierung und Verkörperung. Der Beitrag schließt mit einigen Reflexionspunkten und Hinweisen für den Praxistransfer.

Der Erfolg von Organisationen und einzelnen Akteuren in ihnen hängt maßgeblich davon ab, inwieweit es gelingt, in ein produktives und zielführendes Handeln miteinander zu kommen. Auch wenn die dabei entstehenden Interaktionssituationen äußerst vielfältig sind, so lassen sich doch bei näherer Betrachtung einige grundlegende Faktoren ausmachen, die die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs solcher Situationen – über alle spezifischen Unterschiede hinweg – deutlich erhöhen. Diese grundlegenden Faktoren und ihre Bedeutungen, Dynamiken und Wechselwirkungen mit Bezug auf das Handeln in Organisationen näher zu beschreiben, ist das Ziel dieses Beitrags. Dabei geht die Argumentation von folgenden Prämissen aus:

1. Soziale Prozesse – hier verstanden als jedwede Interaktion zwischen Menschen – bewegen sich in einem Feld grundlegender Polaritäten, mittels derer sie sich beschreiben lassen.
2. Unter Polaritäten sind dabei Spannungsfelder zu verstehen, wobei jedes Spannungsfeld durch zwei Pole geprägt wird, bei denen es sich um empirisch kontingente, nicht um sich logisch ausschließende Gegensätze handelt.
3. Die Pole, wie etwa Nähe und Distanz, Vereinfachung und Differenzierung, Struktur- und Prozessorientierung sind also Gegenläufigkeiten, die faktisch in Gegensatz zueinander geraten können, die aber an und für sich keinen Gegensatz bilden müssen.
4. Im besten Fall kommt es zu einer polaren Integration, wobei dies nicht bedeutet „von jedem ein bisschen“ oder „die goldene Mitte“, sondern die produktive Stärkung der einen Seite, die zugleich die produktive Stärkung der anderen Seite mit sich bringt.
5. Eine solche Integration ist nichts Statisches. Sie wird von Situation zu Situation immer wieder neu aussehen und neu hergestellt werden müssen.
6. Eine gute Integration der Spannungspole sozialer Prozesse schließt damit insbesondere auch nicht aus, dass, bezogen auf die Erfordernisse spezifischer Situationen, mal die eine und mal die andere Seite einer Polarität klar im Vordergrund steht.
7. Faktisch treten die Polaritäten sozialer Prozesse allerdings nur selten in guter Balance, dafür aber umso mehr als Gegensätze zu Tage; und diese Gegensätzlichkeit geht zu Lasten von Erfolg und Produktivität.
8. Bei den jeweiligen Spannungspaaaren gibt es gerade in heutigen Organisationskontexten oft eine Seite, die zu Ungunsten der anderen und damit zugleich zu Ungunsten potenzieller Performance übermäßig kultiviert wird, so z.B. Struktur- im Verhältnis zu Prozessorientierung, Positionie-

- rung im Verhältnis zu Erkundung, (vermeintliche) Beschleunigung im Verhältnis zu Verlangsamung.
9. Hinter solchen einseitigen Kultivierungen stecken zumeist – psychologisch – durchaus nachvollziehbare Motive sowie eine Eigendynamik, die bei infolge der Monokultur auftretenden Problemen typischerweise zu einer weiteren Verstärkung der Monokultur führt.
10. Um zu einer besseren Integration und Balance der jeweiligen Polaritäten zu gelangen, ist es wichtig, die Verführungen zu bestimmten Einseitigkeiten klar zu erkennen, die jeweils unterentwickelte Seite gezielt zu verstärken und ein waches Gespür für den jeweiligen Prozess zu entwickeln und es als Korrektiv aktiv zu nutzen.

Im Folgenden werden zehn elementare Grundpolaritäten sozialer Prozesse dargestellt. Obwohl es natürlich schon allein wegen der Konstruktivität jeder Modellbildung kein letztgültiges Set derartiger Polaritäten geben kann, so lassen sich die skizzierten Faktoren doch als Ensemble grundlegender, aufeinander nicht reduzierbarer Spannungsfelder umreißen, mit deren Hilfe unterschiedlichste soziale Prozesse und ihr Grad an Erfolg oder Misserfolg beschrieben werden können.

## **Ergebnis- und Erlebnisorientierung**

Wenn Menschen mit anderen Menschen interagieren, geht es immer auch um Ergebnisse und Effekte, die dabei erreicht werden sollen. In organisationalen Kontexten ist dies besonders evident. Man kommt zusammen, um Probleme zu lösen, Informationen auszutauschen, Entscheidungen zu treffen, Strategien und Vorgehensweisen zu planen, Verläufe und Leistungen zu beurteilen etc. Der Umstand, *dass* durch soziale Prozessen bestimmte Dinge erreicht werden sollen, ist dabei keine organisationsbezogene Spezifität, sondern ein ganz generelles Merkmal sozialer Prozesse. Auch wenn man einfach nur den Nachbarn auf der Strasse trifft und mit ihm ein paar Worte wechselt, so will man etwas, was auch immer hier im einzelnen im Vordergrund stehen mag: ihm ein kleines Stückchen Aufmerksamkeit geben, erfahren, was er Neues zu berichten weiß, loswerden, was einen selbst beschäftigt, sich in bestimmter Weise dem Nachbarn gegenüber präsentieren etc.

In organisationalen Kontexten sind Ergebnisziele jedoch für gewöhnlich nicht nur expliziter, sondern vor allem auch, eben durch die Zwecke der Organisation, dezidierter festgelegt als etwa Ziele im privaten Bereich; diese Ziele sind für gewöhnlich mit weniger individuellen Freiheitsgraden veränderbar, mit ihnen verknüpfte Handlungen sind im allgemeinen (noch)

stärker funktionalisiert und instrumentalisiert und das Erfordernis, die gewünschten Outputs möglichst effizient zu erreichen, stellt sich typischerweise (noch) spürbarer und konsequenzenreicher.

Kaum ein Manager oder Mitarbeiter in irgendeiner Organisation würde wohl grundsätzlich bestreiten, dass das gemeinsame Handeln auch klar auf eine gemeinsame Zielerreichung ausgerichtet sein sollte. Nichtsdestotrotz gibt es schon in diesem Punkt erhebliche Probleme. In zahllosen Besprechungen, Meetings, Informationsrunden, Mitarbeitergesprächen und ähnlichem kann man den Eindruck gewinnen, dass zwar eifrig gearbeitet wird, gleichzeitig aber kein genaues und schon gar kein hinreichend gemeinsames Bild darüber besteht, was eigentlich gerade das anzustrebende Ziel ist und in welchem Zusammenhang dieses Ziel zu anderen, übergeordneten Zielen der Organisation steht. Gibt es jedoch unter den Beteiligten kein gemeinsames Bild über das Wohin und Wozu dessen, was man miteinander gerade tut, dann bleibt es natürlich auch eher zufällig, ob am Ende etwas Sinnvolles und Zielführendes herauskommt oder irgendetwas anderes.

Die Frage nach gewünschten Ergebnissen und Zielen ist dabei letzten Endes die Frage nach Erwartungen und Vorstellungen. Was erwarten und wollen die verschiedenen Beteiligten von einem bestimmten Tagesordnungspunkt, einem Gespräch oder einer Zusammenkunft? Welche Erwartungen von nicht anwesenden Dritten – Chefs, interne oder externe Kunden, andere Einheiten und Bereiche der Organisation, andere Institutionen, Kooperationspartner etc. – sind für das, was gerade passiert, relevant und d.h. vor allem bei Nicht-Erfüllung folgenreich? Worum sollte es vor dem Hintergrund dieser mehr oder weniger unterschiedlichen Erwartungen eigentlich gehen? Was verdient Priorität und was eher nicht? Wann immer Zweifel daran bestehen, ob über derartige Fragen hinreichende Gemeinsamkeit vorhanden ist, lohnt es sich, die Frage nach dem gewünschten Wozu und Wohin explizit zu thematisieren; und thematisieren heißt hier ganz sicher nicht, was nur allzu oft darunter verstanden wird, nämlich, dass der Chef noch einmal – möglichst markig – die Richtung benennt. Dies kann zwar wichtig sein, doch reicht es nicht. Für eine gemeinsame Ergebnisorientierung braucht man eine *gemeinsame* Verständigung, und die entsteht nicht durch gemeinsames Abnicken, sondern durch einen wechselseitigen Abgleich von Erwartungen und Vorstellungen.

Für die Frage, ob ein solcher Erwartungsabgleich (eventuell erneut) nötig ist oder allgemeiner gesprochen, für die Frage, wie gut die Bedingungen für eine möglichst hohe Zielerreichung zu sein scheinen, schaut man gemeinhin auf *sachbezogene* Kriterien. Von nicht zu unterschätzender Aussagekraft ist in diesem Zusammenhang jedoch auch der deutlich schlichtere Blick auf das *Erleben* der jeweiligen Situation: Wie viel Energie, Lust und Drive nimmt man gerade wahr bezogen auf das, was pas-

siert? Wie viel bei sich selbst und wie viel bei den anderen Beteiligten? Wie viel Präsenz ist spürbar? Wie angenehm oder unangenehm, wie entspannt oder verkrampt, wie flüssig oder zäh, wie offen oder taktisch geprägt scheint die Situation gerade? Solche und ähnliche Fragen zielen auf das Erleben, das Empfinden oder das Gefühl in der jeweiligen Situation und all dies kann man gerade auch im Sinne der Sache höchst sinnvoll nutzen, allerdings wird dies nur in einem Bruchteil der Fälle getan, in denen es eigentlich nötig wäre.

Zwar wird seit nunmehr mehreren Jahrzehnten von unterschiedlichsten Managementgurus, Beratern, Psychologen ebenso wie von Managern selbst die Bedeutung von Faktoren wie innerer Beteiligung, Motivation, Engagement, Lust und Drive bei der Arbeit geradezu gebetsmühlenartig betont; aber obwohl all dies „in den Köpfen“ längst selbstverständliches Allgemeingut geworden ist, ist der tatsächliche Umgang damit doch immer noch zu oft von Ignoranz oder Destruktivität geprägt. Häufig scheint die Ansicht zu herrschen: „Wir ziehen die Sache durch – egal, wie man sich dabei fühlt – und tun vielleicht am Anfang oder Ende noch ein bisschen was für „die gute Stimmung“. Nach der Devise: „Solange hier keiner in Ohnmacht fällt oder schreiend aus dem Raum rennt, läuft alles wie geschmiert.“ Das Ergebnis sind zahllose Teammeetings, Gesprächsrunden, Infoveranstaltungen oder ganze Projekte und Veränderungsprozesse, bei denen ein Großteil der Beteiligten sichtlich lustlos, unbeteiligt, desinteressiert, genervt und widerwillig dasitzt und das Gefühl hat, seine Zeit zu vertrun.

Bei alldem geht es nicht um das Sahnehäubchen auf der Suppe, die so oder so auszulöffeln ist oder um die bunte Farbe am Display, das auch schwarz-weiß schon alle Zwecke erfüllt. Menschen, deren Lust und Interesse an dem, was gerade passiert, deutlich reduziert ist, weil sie für sich kein Bild haben, dass das, was auf der Agenda steht, wirklich relevant ist oder weil sie die Art und Weise, wie es angegangen wird, nicht für gut und sinnvoll erachten oder weil etwas anderes, was für sie größere Relevanz hat, ihnen gerade als Störung im Wege steht, solche Menschen – egal ob Manager oder Mitarbeiter – verfügen nur über einen Bruchteil ihrer eigentlichen Leistungsfähigkeit und Kreativität. Jeder kennt solche Phänomene von sich selbst. Gleichwohl kann man den Eindruck gewinnen, dass viele Leute, nicht selten die gleichen, die die Bedeutung der Lust für die Arbeit vollmundig propagieren, in einer Unzahl von Fällen sowohl bei sich selbst als auch bei ihren Interaktionspartnern das Fehlen einer positiven Erlebnisqualität schlicht nicht bemerken (wollen). Man dümpelt dumpf dahin.

Will man mehr erreichen, als dass mit doppelter Mühe und halbierter Lust die Ziele notdürftig realisiert werden, strebt man im echten und nicht bloß rhetorischen Sinn eine exquisite Performance in der gemeinsamen

Arbeit an, dann ist das Zusammenspiel von klarem Ergebnisbezug und positivem Erleben absolut essentiell. Natürlich handelt es sich dabei zunächst um Polaritäten. Ergebnisorientierung ist immer auf die Zukunft gerichtet. Es geht um das Erreichen bestimmter Ziele und diese sind grundsätzlich auf verschiedenen Wegen mit verschiedenen Verfahren und verschiedenen Ausführenden (Menschen oder auch Maschinen) realisierbar. Erleben bezieht sich demgegenüber auf die Gegenwart. Es ist situativ spezifisch und einmalig und sieht von Person zu Person, von Gruppe zu Gruppe, von Kontext zu Kontext jeweils anders aus. Der Ergebnis- und der Erlebnisbezug sozialer Prozesse können gegeneinander laufen. Im Extrem kann man so einseitig und rücksichtslos Ziele verfolgen, dass ein gutes Gefühl und die Lust am Tun gänzlich auf der Strecke bleiben. Und man kann sich so ausschließlich um Annehmlichkeit und gute Stimmung bemühen, dass dabei die Ziele komplett aus den Augen geraten. Auch in der Realität heutiger Unternehmen ist das Auseinanderdriften von Ergebnisorientierung und Lust immer noch deutlich häufiger als deren gutes Zusammenspiel.

Gleichwohl kann dieses Zusammenspiel ungeahnte Kapazitäten freisetzen und es zu erreichen ist kein Hexenwerk. Letztlich erforderlich sind dafür vor allem zwei Grundvoraussetzungen: Zum einen muss man klar und miteinander abgestimmt auf die relevanten Ziele ausgerichtet sein und man muss die für eine Zielerreichung erforderlichen Sachbedingungen ebenso klar ins Visier nehmen wie dann auch schaffen (z.B. Kapazitäten, Zeitvolumina, Planungs- und Umsetzungsschritte etc.). Zum anderen darf und sollte man sich zur Maxime machen, dass es einem selbst und den anderen Beteiligten, mit denen zusammen man etwas tut (Kollegen, Chefs, Mitarbeiter, Kunden), bei dem, was man tut, möglichst gut geht, man sich also miteinander wohlfühlt; und das heißt insbesondere auch, dass das Erleben – egal ob es gerade eher positiv oder negativ ist – in jedem Fall einen wichtigen Indikator für die Qualität des gesamten Prozesses bildet, so dass es sich lohnt, sich dieses Erleben bewusst zu machen und die nötigen Handlungskonsequenzen daraus abzuleiten.

Da, wo Arbeit gleichzeitig durch substantielles Vorankommen und spielerische Leichtigkeit gekennzeichnet ist, da, wo im gemeinsamen Prozess ein guter Fluss, ein „Drive“ oder „Flow“ entsteht, da ist die Verbindung von sinnstiftendem Sach- und Lustbezug bei dem, was man gerade tut, signifikant spürbar. Natürlich wird man dies nicht bei jeder Arbeit an jedem Ort und mit allen Beteiligten verwirklichen können. Die Chance aber, dass, wenn schon kein Flow, so doch zumindest eine gute Bewegung in einem Prozess zustande kommt, steigt immens, wenn man die Ergebnis- wie die Lustseite des gemeinsamen Tuns gleichermaßen beachtet und ernsthaft zu verwirklichen versucht. Das größte Potenzial, um hier einen guten Schritt weiter zu kommen, trägt dabei jeder in sich selbst; denn auch wenn

es ein beliebtes Spiel ist, bei dem sich einem immer mal wieder aufdrängenden Eindruck, dass so wenig (gute) Energie da ist, auf andere als die Verursacher zu schauen, so liegt doch der entscheidende Ansatzpunkt in der Frage: „Wie weit bin ich selbst eigentlich bereit, meine Empfindungen als Informationen über die Situation ernst zu nehmen und daraufhin die nötigen Initiativen zu ergreifen?“ Und diese Frage kann man auch so formulieren: „Habe ich mich mit dem, was geschieht und wie es geschieht, abgefunden (egal, wie sehr ich vielleicht darunter leide) oder bin ich bereit, mir und uns eine echte Chance zu geben, so dass mehr produktive Lebendigkeit entsteht?“

## **Struktur- und Prozessorientierung**

Soziale Interaktionen haben immer – egal ob im beruflichen oder privaten Bereich – eine zumindest implizite Struktur und Dramaturgie. Hierzu gehören etwa bestimmte Phasen (z.B. Auftakt, Hauptteil, Abschluss), bestimmte offizielle oder einfach gelebte Rollen (z.B. Chef und Mitarbeiter; Vortragender und Zuhörer; Moderator und Teilnehmer), bestimmte mehr oder weniger verbindliche Spielregeln (z.B. sich gegenseitig ausreden lassen, Nicht-Einspruch als Zustimmung werten, Nicht-persönliches-Erscheinen-Können ankündigen und begründen etc.), bestimmte Verfahrensweisen (z.B. die Erstellung einer Agenda oder eines Ergebnisprotokolls), bestimmte Rahmencharakteristika und -begrenzungen (z.B. die Festlegung darauf, wer mit dabei ist und wer nicht, die Entscheidung für bestimmte Orte und Zeitlimitierungen). Strukturen geben eine Art von Raster oder Schema, in dem man sich für bestimmte anstehende Fragen-, Problem- oder Situationstypen miteinander bewegt. Sie bieten einen (zeitlich-örtlich-funktional-personell) definierten Handlungsrahmen und bringen mehr oder weniger festgelegte Vorgehens- und Verhaltensweisen mit sich, deren man sich für die in diesem Rahmen auftauchenden Themen bedienen kann. Damit erhöhen sie Situationssicherheit, Berechenbarkeit, Handlungskosten und Effizienz; und genau dies macht Strukturierungen aller Art für Organisationen so nützlich und verführerisch. In organisationalen Kontexten werden Handlungsprozesse für gewöhnlich nicht nur expliziter, sondern auch stärker und elaborierter als in nicht-organisationalen Kontexten strukturiert. Die Entwicklung und Implementierung immer neuer Organisationsstrukturen, Rollengefüge, Verfahrensweisen, Tools, Informations-, Kommunikations-, Beurteilungs-, Dokumentations-techniken beschäftigt Heerscharen hoch bezahlter Fach- und Führungskräfte, und dies in gewisser Hinsicht zu Recht; denn ohne die Verfügbarkeit

bedarfsoptimierter Strukturen bekommt jede Organisation eher früher als später ernste Probleme – heute mehr denn je.

In der Bedarfspassung liegt allerdings zugleich auch der springende Punkt. Jede allgemeine Struktur unterstellt einen standardisierten Bedarf. Jede Handlungssituation ist aber zugleich auch durch spezifische Besonderheiten und nicht (komplett) vorhersehbare Entwicklungen gekennzeichnet. Bedingungen und Konstellationen können sich ändern, Themen oder Themenfacetten können in der Wahrnehmung von Beteiligten plötzlich ein anderes Gewicht bekommen, Reaktionen können anders ausfallen als erwartet, Störungen und Konflikte können auftreten, der Fokus kann sich verschieben oder verlieren, unliebsame Überraschungen können dazwischen kommen, die Arbeitsgrundlage kann auf einmal anders aussehen oder gänzlich ins Wanken geraten etc. Es gibt kein Zauberzeugnis, das eine allgemeine Patentlösung für solche und ähnliche Situationen bieten würde. Nötig ist hier eine echte und konsequente Prozessorientierung. Und das heißt, offen zu sein für das, was passiert, es wahr zu nehmen und zu reflektieren und immer wieder für sich selbst oder mit den anderen Beteiligten neu zu prüfen, ob der eingeschlagene Kurs wohl noch passt oder ob es sinnvoll ist, innezuhalten, die Situation zu betrachten und gegebenenfalls Kurskorrekturen oder -neubestimmungen vorzunehmen. (Prozessorientierung in diesem Sinn einer situativ ausgerichteten Interaktionsgestaltung ist nicht zu verwechseln mit Prozessorganisation, also dem Versuch einer möglichst konsequenten Ausrichtung an kundennutzendefinierten und ressourcenrationalisierten Geschäftsprozessen.)

Zum guten Ton und Selbstbild von Managern gehört gemeinhin die feste Idee, situative Aufgeschlossenheit und Flexibilität schon tagtäglich und ganz selbstverständlich zu praktizieren. Tatsächlich ist aber eine echte Offenheit gegenüber dem, was in Interaktionssituationen passiert und – möglicherweise in Abweichung von allen schönen Schemata und Plänen – jetzt erforderlich ist, die ganz große Ausnahme im organisationalen Alltag. Stattdessen gibt es Routinen, weitere Schemata, abgespultes Handeln, das sich bloß offen gibt oder den Impuls, neue weitere Strukturierungen ins Spiel zu bringen, um die auftretenden Probleme endlich „richtig in den Griff zu kriegen“.

Echte Prozessorientierung hat es in Organisationen grundsätzlich schwer, da sie redlicherweise mit dem Eingeständnis einhergehen muss, dass sich vorab nicht sicher sagen lässt, wie es weitergeht und wie dann genau die Folge der erforderlichen Schritte und Maßnahmen auszusehen hat. Solche offen eingestandene Unsicherheit wirkt gerade in Anbetracht des überall herrschenden Ergebnis- und Effizienzdrucks tendenziell bedrohlich. Für das persönliche und kollektive Ego ist es da deutlich befriedigender, das Gefühl zu haben, „richtig aufgestellt, organisiert und durch-

getaktet zu sein“ und die Fäden doch irgendwie alle in der Hand zu haben – egal, wie trügerisch dieses Gefühl sein mag.

Natürlich ist auch Prozessorientierung kein Allheilmittel. So wie die Orientierung an Strukturen im übertriebenen Ausmaß praktiziert zu Verkomplizierung, Bürokratisierung, Situationsunangemessenheit und Leblosigkeit führt, so kann auch Prozessorientierung über das Ziel hinausschießen, z.B. dann, wenn man wegen jeder unbedeutenden Kleinigkeit den eingeschlagenen Kurs in Frage stellt oder wenn man alle Nase lang in tiefsthinige Metareflexionen über das Wie, Woher und Warum des ganzen Prozesses verfällt. Es gilt, Prozess- und Strukturorientierung dynamisch miteinander auszubalancieren und nicht die eine auf Kosten der anderen, sondern beide miteinander in ihrem bedarfsorientierten Zusammenspiel zu optimieren. Prozess und Struktur in dieser wechselseitigen Balance und Verstärkung zusammenzuführen ist ein wesentlicher Teil der Kunst soziale Prozesse zielführend zu gestalten. Das faktisch größere Entwicklungsfeld liegt dabei aber eindeutig auf Seiten der Prozessorientierung.

Es gibt Haltungen und Methoden, die helfen, eine sinnvolle Prozessorientierung zu entwickeln, zu fördern und umzusetzen, z.B. eigenes Erleben als Indikator für die inhaltliche und soziale Prozessqualität ernst zu nehmen, hinter Widerständen nach berechtigten Anliegen und Interessen zu suchen, kritische Reflexionen über das Geschehen und seine Wirkfaktoren vorzunehmen, hypothesengeleitet zu experimentieren und dabei gemachte Lernerfahrungen miteinander auszuwerten und umzusetzen etc. Die Gefahr in strukturverliebten Organisationen ist jedoch immer, dass all dies unter der Hand wieder zu einer neuen leblosen Mechanik verkommt. Prozessorientierung bedeutet situationsangemessene Offenheit; und diese Offenheit kann es auch erfordern, es jetzt ganz anders als sonst, anders als geplant, anders als einstudiert und anders als ursprünglich abgesprochen zu tun, jedenfalls dann, wenn dies der sich zeigenden Lage, der Dynamik des Geschehens oder der vorherrschenden Energie und Bedürfnissituation der Beteiligten besser entspricht.

## **Sender- und Empfängerorientierung**

In sozialen Prozessen begegnen sich verschiedene Menschen und damit zugleich verschiedene Perspektiven. In organisationalen Kontexten wird diese Unterschiedlichkeit für gewöhnlich durch zugewiesene Funktions- und Rollenunterschiede besonders markiert: Kunden treffen auf Lieferanten, Mitarbeiter auf Chefs, Entwicklung und Produktion treffen auf das Controlling, der Bereichsvorstand trifft auf den Holdingvorstand, die Mit-

glieder eines Teams treffen auf andere Teammitglieder mit unterschiedlichen Expertisen und Aufgaben. Irgendetwas möchte man vom anderen, zu irgendetwas braucht man ihn oder ist auf ihn angewiesen, sonst würde man nicht mit ihm interagieren. Wie nah oder fern sich die verschiedenen Perspektiven dabei auch sind, niemals ist die Perspektive des anderen mit der eigenen komplett identisch. Der andere sieht, erlebt, fühlt, denkt, begreift, wünscht die Dinge, um die es geht, zumindest ein wenig anders, unter Umständen sogar signifikant oder dramatisch anders als man selbst.

Perspektiven werden durch unterschiedlichste Dinge geprägt, durch Wahrnehmungen, Erwartungen, Vorstellungen, Fähigkeiten und Kenntnisse, Normen und Bewertungsmaßstäbe, methodische Zugangs- und Strukturierungsweisen, Bedürfnisse, Interessen und Stimmungslagen, wobei all dies wiederum mit den Anforderungen aus der jeweils ausgeübten Rolle, den beruflichen und persönlichen Erfahrungen, dem Bildungs-, Kultur- und Ausbildungshintergrund, der momentanen Situation und vielfältigsten anderen Faktoren zusammenhängt. Um die eigenen oder gemeinsamen Ziele (besser) erreichen zu können, braucht man dann gleichsam eine tragfähige Brücke zur Perspektive oder Weltsicht des anderen, auch wenn diese spürbar anders als die eigene sein sollte. Wenn es gut läuft, entsteht so aus der Begegnung der verschiedenen Perspektiven Synergie. Man erreicht für sich und/oder miteinander (deutlich) mehr als losgelöst von oder gar gegen einander. Läuft es andererseits weniger gut, dann können die differenten Perspektiven in Unverständnis, Widerstand, Blockaden, Grabenkämpfen oder Beziehungsabbruch münden.

Kaum jemand – egal ob Manager, Experte oder Sachbearbeiter – dürfte in heutigen Organisationen zu finden sein, dem zumindest auf theoretischer Ebene nicht klar ist, dass er die eigenen Funktions- und Handlungsperspektiven mit denen anderer integrieren muss, um überhaupt erfolgreich sein zu können. Gleichwohl gibt es wahrscheinlich keinen anderen Faktor, an dem soziale Prozesse so regelmäßig scheitern oder jedenfalls in ihrer Wirksamkeit empfindlich beschnitten werden wie die mangelnde Verbindung der sich begegnenden Perspektiven. Der Hauptengpass liegt dabei für gewöhnlich in einer defizitären Orientierung am Gegenüber: am Kunden, am Mitarbeiter, am Teammitglied, am Interaktionspartner jedweder Schattierung. Dies mag überraschen. Im Zeitalter der Universalisierung der Kunden-Lieferanten-Beziehungen, des allgegenwärtigen (Selbst-) Marketing- und Performancestrebens und der Omnipräsenz von nutzenversprechenden Kommunikations- und Informationsangeboten scheint alles auf die Bedürfnisse der Empfänger- bzw. Kundenseite ausgerichtet zu sein. Flotte Sprüche wie „radikal vom Kundennutzen her denken“, „unsere Kunden faszinieren“ „ihre ganz individuellen Wünsche exklusiv realisieren“, „unsere Mitarbeiter ins Boot holen“, sie „überzeugen, begeistern und

inspirieren“ werden bis zur Schmerzgrenze postuliert, plakatiert und aller Orten penetriert. Gleichwohl bleibt der Empfänger nicht selten im Regen stehen. Seine Interessen und Bedürfnisse werden scheinbar fokussiert, tatsächlich aber nur allzu oft ignoriert. Der Verkäufer, der en detail die besten Gründe für den Erwerb eines Produkts ausführt, merkt gar nicht, dass der Kunde von einer Voraussetzung ausgeht, auf die dieses Produkt grundsätzlich nicht passt. Der Chef ist schon beim Maßnahmenplan; der Mitarbeiter hat aber noch eine völlig andere Sicht über das zugrunde liegende Problem. Der Teamkollege hat eine konkrete, überschaubare Frage für einen anstehenden Handlungsschritt gestellt; Antwort erhält er auf 15 Fragen, die er allesamt nicht gestellt hat.

Was führt dazu, dass „Sender“ an ihren „Empfängern“ so oft vorbeikommunizieren oder sie jedenfalls nicht optimal erreichen? Zum größeren Teil sind hier klassische menschliche Untugenden am Werk, z.B. Faulheit, die fehlende Bereitschaft, die Zeit, Energie und Anstrengung aufzubringen, um sich in die Welt des anderen ein wenig einzudenken; Eitelkeit, der (Irr)Glaube, etwas ganz Großartiges zu sein und dem anderen zu bieten zu haben; (Selbst-)Täuschung, die Absicht, den anderen zu manipulieren oder das Unvermögen, sich über eigene Wahrnehmungen, Fähigkeiten, Handlungsmotive, Vorhaben ein realistisches Bild zu machen; Gier, der Drang, die eigenen Interessen möglichst stark, möglichst ungebremst und möglichst unmittelbar zu befriedigen; Borniertheit, das Nichterkennenwollen, dass es neben den eigenen auch andere stimmige und respektable Ansichten, Werte, Vorgehens- und Lebensweisen gibt. Solche und ähnliche Unarten sind es, die im Effekt zu einer Fixierung auf die Innensicht und einer Ignoranz der Perspektive des anderen führen.

Hinzu kommt eine Besonderheit, die sich aus unserer gegenwärtigen Markt- und Wettbewerbssituation ergibt: Zum einen ist die möglichst individuelle Passgenauigkeit und Distinkтивität von Produkten und Dienstleistungen geradezu eine Kernanforderung wirtschaftlichen Erfolgs geworden, zum anderen erzeugt der globalisierte Wettbewerb den Druck, jedes „Geschäft“ möglichst schnell, effizient und rationell abzuwickeln. Das aber ist ein Widerspruch in sich. Man soll sich seinem Gegenüber – dem Kunden, Mitarbeiter, Kollegen, Chef – substanziell widmen und darf sich doch nicht die Zeit dafür nehmen. Das Ergebnis sind oft faule Kompromisse, bei denen es schon ein Erfolg ist, wenn der andere mit einem für seine Bedürfnissituation halbwegs passenden Standardschema „bedient“ wird. Das Ergebnis ist *nicht* Effektivität und nicht einmal besondere Effizienz; denn an den Anforderungen und Bedürfnissen seines Handlungspartners vorbeizuhandeln, erzeugt in jedem Fall das, was die Japaner „Muda“, d.h. „Verschwendungen“ nennen: Worte, die sinnlos verpuffen, Handlungen, die un-