

soziokrates

# SOZIOKRATES

**Von Sokrates bis Soziokratie**

**Psychosoziale Organisationsberatung**  
Mit partizipativen Methoden Wandel gestalten





# INHALTSVERZEICHNIS

## TEIL 1 – GESELLSCHAFT IM WANDEL

|   |    |
|---|----|
| 1. Die Ausgangssituation  | 8  |
| 2. Das Solzio krates® Modell  | 10 |
| 3. Der Weg  | 11 |
| 4. Paradigmenwechsel  | 12 |
| 4.1. Vom Qualitätsmanagement zur QualitätsKULTUR                            | 14 |
| 4.2. Von Technologie und Ablaufprozessen zur Kommunikation und zum Menschen | 15 |
| 4.3. Die neue WIR KULTUR  | 17 |
| Wie Gemeinschaft zum treibenden Faktor einer künftigen Wirtschaft wird      |    |
| 5. Kommunikation und Gemeinschaft   | 18 |
| 5.1. Eine Utopie der Zukunft  | 19 |
| 5.2. Das Erkennen der Natur von Entscheidungen                              | 19 |
| 6. Partizipative Methoden   | 20 |
| 7. Das Methodik-Haltungs-Dilemma  | 21 |
| 7.1. Achtsamkeit - Empathie - Awareness                                     | 22 |
| 7.2. „Change“ braucht Bewusstsein - die Theorie U                           | 23 |
| 7.3. Containment  | 24 |
| 8. Die Solzio krates® Lebens- und SozialberaterInnen (LSB)                  | 26 |

## TEIL 2 – UNTERNEHMEN IM WANDEL

|  |    |
|--|----|
| 9. Mitten im Wandel – Wandel geschieht   | 29 |
| 9.1. „Was man nicht mehr ändern kann, muss man gestalten“                            | 30 |
| 10. Anthropologie und Menschenbild   | 31 |
| 10.1. Anthropologie  | 31 |
| 10.2. Menschenbild   | 31 |
| 11. Der Relaunch der Partizipativen-Methoden   | 33 |
| 12. Integrale Evolution in Organisationen  | 34 |
| 12.1. Ausgangssituation - Ist-Stand heute  | 35 |
| 12.2. Paradigmenwechsel in der Unternehmenskultur                                    | 36 |
| 12.3. Entwicklungsgeschichtliche Perspektive   | 37 |
| 12.4. Ein integral evolutionäres Paradigma für Unternehmen und Organisationen        | 39 |
| 13. Die Emergenz evolutionärer Organisationen  | 40 |
| 13.1. Die drei Eckpfeiler  | 41 |
| 14. Der Lebensintegrationsprozess und das „LIP - Coaching“                           | 42 |
| 15. Professionelle Begleitung von in Solzio krates® ausgebildeten LebensberaterInnen | 43 |
| 16. Glossar in a „Nutshell“  | 45 |
| 17. Quellen  | 46 |
| Anhang 1 - Unterschiedliche Umsetzungs-Beispiele im deutschen Sprachraum             | 48 |
| Anhang 2 - Evolutionäre Praktik und Struktur   | 50 |
| Anhang 3 - Wiener Resilienzmodell  | 54 |

# VORWORT



Mag. Harald Haris G. Janisch

Die Wortschöpfung Solzio|krates verbindet den Namen des großen griechischen Philosophen Sokrates mit dem modernen Begriff Soziokratie (von lat. *socius* – der Begleiter und altgriech. *krattein* – regieren) und spannt damit einen weiten Bogen vom sokratischen Dialog, dem Fundament jedes Beratungsgesprächs, über Meinungsfindungsformen indigener nordamerikanischer Völker bis hin zu modernen Praktiken der Partizipation und Mitsprache.

Unter diesem Titel präsentiert die Wiener Lebens- und Sozialberatung mit dieser Broschüre ein innovatives Modell für die psychosoziale Betriebs- und Organisationsberatung. Federführend in der Entwicklung waren dabei die Lebens- und Sozialberaterinnen Suse Legler, Michaela Pöllabauer und Sabrina Schober, die unterschiedliche fachliche Backgrounds haben und in ihrer Arbeit jeweils eigene Schwerpunktsetzungen verfolgen. Das bedeutet, dass auf der Grundlage der Kompetenzen und der Wertekultur der Lebens- und Sozialberatung Erfahrungen und Impulse aus drei Welten zusammengeflossen sind – einer wirtschaftlich, einer sozialpsychologisch und einer letztlich psychospirituell orientierten.

Jedes Unternehmen, jede Organisation stellt fachlich betrachtet eine „kollektive Persönlichkeit“ dar, die von komplexen psychosozialen Verflechtungen der handelnden Akteurinnen und Akteure geprägt wird. Es ist die Kernkompetenz von Lebensberaterinnen und -beratern, Menschen in deren beruflichen Rollen in Unternehmen und in deren Rollen in anderen Organisationen zu beraten und zu begleiten.

Mit Solzio|krates steht nun ein Modell für eine neuartige „psychosoziale Betriebsberatung“ zur Verfügung, auf dessen Basis nachhaltig auf „kollektive Persönlichkeitsstrukturen“ eingewirkt werden kann. Damit wird es möglich, in der Führungskultur und in der internen Kommunikation die Weichen erfolgversprechend zu stellen und die jeweiligen Unternehmens- oder Organisationsziele effizient zu erreichen.

Vier Säulen machen Solzio|krates dabei zu einem einzigartigen Modell:

- Ein ganzheitliches Welt- und Menschenbild, in dessen Rahmen die metaphysische Existenz des Menschen im Einklang mit seiner materiellen Ebene verstanden wird.
- Die Orientierung an den Grundsätzen der Menschenrechte, die ihren Ausdruck in den Prinzipien der Achtsamkeit, Empathie und einer Kultur der Versöhnung findet.
- Effektive und moderne Kommunikations- und Beratungs-Tools, in die Meinungsfindungsformen indigener Völker einfließen. So lange im Kreis zu sitzen und zu verhandeln, bis ein Ergebnis gefunden wird, hinter dem alle Beteiligten stehen können, mag archaisch anmuten, hat aber das Potenzial zu echter und fairer Partizipation an Entscheidungsprozessen.
- Die Beratung und Begleitung durch umfassend geschulte Profis, die über die nötigen fachlichen und methodischen Kompetenzen, aber auch die erforderliche gesetzliche Berechtigung verfügen.

Damit partizipative Methoden in Unternehmen und anderen Organisationen tatsächlich wirken können, braucht es die professionelle Begleitung durch Kommunikationsexpertinnen und -experten, die Einblick in die menschliche Psyche und die Dynamik von Gruppen haben und über das Handwerkszeug verfügen, um nachhaltig positive Veränderungen und ein Mehr an Resilienz herbeizuführen.

Die österreichischen Lebens- und Sozialberaterinnen können das. In ihrer mehrjährigen Ausbildung erwerben sie fundiertes Wissen, aber auch die menschlichen Kompetenzen und methodischen Fertigkeiten, um über psychosozialen Arbeit positive Interaktionen zu kultivieren und damit nachhaltig zu helfen.

Auf dieser Basis ist die Berufsgruppe in der Lage und berechtigt, Beratungsformen wie Coaching, Supervision oder Mediation anzubieten, und unterscheidet sich damit deutlich von anderen Angeboten am unübersichtlichen „Coachingmarkt“. (Äußerlich sichtbar übrigens an der Qualitätsmarke ImpulsPro. Sie darf nur von befähigten und gesetzlich berechtigten Lebens- und Sozialberaterinnen und -beratern geführt werden, die sich aus Respekt vor ihren Klientinnen und Klienten damit strengen ethischen Regeln unterwerfen.)

Mit Solzio|krates stellt die Wiener Lebens- und Sozialberatung neben dem Wiener Resilienzmodell (WRM) eine weitere wichtige Ressource für ein modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zur Verfügung, die hilft, die unsichtbaren Kraftquellen eines Unternehmens oder einer Organisation fruchtbar zu machen.

Wo das gelingt, beruht der Erfolg auf einem gleichermaßen modernen wie ganzheitlichen Welt- und Menschenbild, weswegen die Arbeit von Lebens- und Sozialberaterinnen automatisch auf allgemeine gesellschaftliche Veränderungen abzielt. Im Mittelpunkt steht dabei die Kultivierung von Einfühlungsvermögen und Mitgefühl, spürbar in der Fürsorge für Mitmenschen wie für Fauna und Flora. Der Lebens- und Sozialberatung geht es daher um authentisch gelebte soziale Gerechtigkeit, um echte ökologische Nachhaltigkeit, um wirtschaftlichen Erfolg auf der Basis von Kooperation und fairem Wettbewerb.

Solzio|krates ist ein wichtiger Beitrag zu einer so verstandenen positiven Lebensweise: WEG vom narzisstisch gelebten Egoismus, der mit vielen Ausbeutungsmechanismen einhergeht, HIN zu einer neuen Wir-Kultur.

Das wird möglich, wenn ein Ansatz des Austrokanadiers und „Papstes der Stressvermeidung“ Hans Seyle umgesetzt wird: Demnach brauchen wir in unserer Gesellschaft eine Kultur des „egoistischen Altruismus oder altruistischen Egoismus“, um in den Herzen der Menschen Empathie und Verantwortlichkeit kultivieren zu können.



Mag. Harald Haris G. Janisch  
Fachgruppenobmann Wien  
Personenberatung und Personenbetreuung



Suse Legler  
Dipl.LSB, Counselor grad BVPPT, Systemaufstellerin DgfS

Aus- & Weiterbildung (Auswahl)  
Lebensintegrationsprozess (Nelles)  
Spirituelle Schulung: F. Weinreb, W. Jäger, D. Steindl-Rast

**Partizipative und gemeinschaftsbildende Methoden:**  
Soziokratie SoZeÖ, Circle Way, Co-Counseling/ Supportive Listening

**Tätigkeitskontexte:**

Leitung Seminarhaus Dasein: Schwerpunkt humanistische Ausrichtung  
Berufskonzeption EntspannungstrainerIn (BurnOutPrävention)  
Leiterin Nelles Institut Österreich: Aufstellungsarbeit vor dem Hintergrund Phänomenologischer Psychologie & Spiritualität.



Sabrina Schober  
Psychologische Beraterin, Counselor grad BVPPT, Supervisorin Expertinnenpool

Aus- & Weiterbildung (Auswahl)  
Studium der Psychologie, Philosophie & Pädagogik, Verhaltenstherapie, Systemische Beratung, Logopädagogik (Frankl), Green Meditation, Natur & Poesietherapie (Petzold)

Visionäres Denken nach C.O.Scharmer, M. Horx, Ehamalnstitute, Ch. Quarch

Partizipative und gemeinschaftsbildende Methoden  
Circle, Council, Dialog, Open Space, WorldCafe

**Tätigkeitskontexte:**

**Art-of Counseling** - Weisheit aus Philosophie & indigenen Traditionen für Beratung, Coaching, Training & Leitbildarbeit (Vision) in Unternehmen, Organisationen & Gemeinden

**NewWork\_NewSpirit** Agentur für Arbeitskultur & KulturArbeit: Konzepte, Forschung, Beratung & gesellschaftspolitische Interventionen zu ArbeitsKultur an den Schnittstellen von - Mensch – Unternehmen- Gesellschaft



Michaela Pöllabauer  
Psychologische Beraterin, zertifizierte Erwachsenenbildnerin (WBA),  
Akademische Freizeitpädagogin

Neue Gesellschaftsmodelle: F. Laloux, H. Welzer, G. Hüther

Aus- & Weiterbildung (Auswahl)

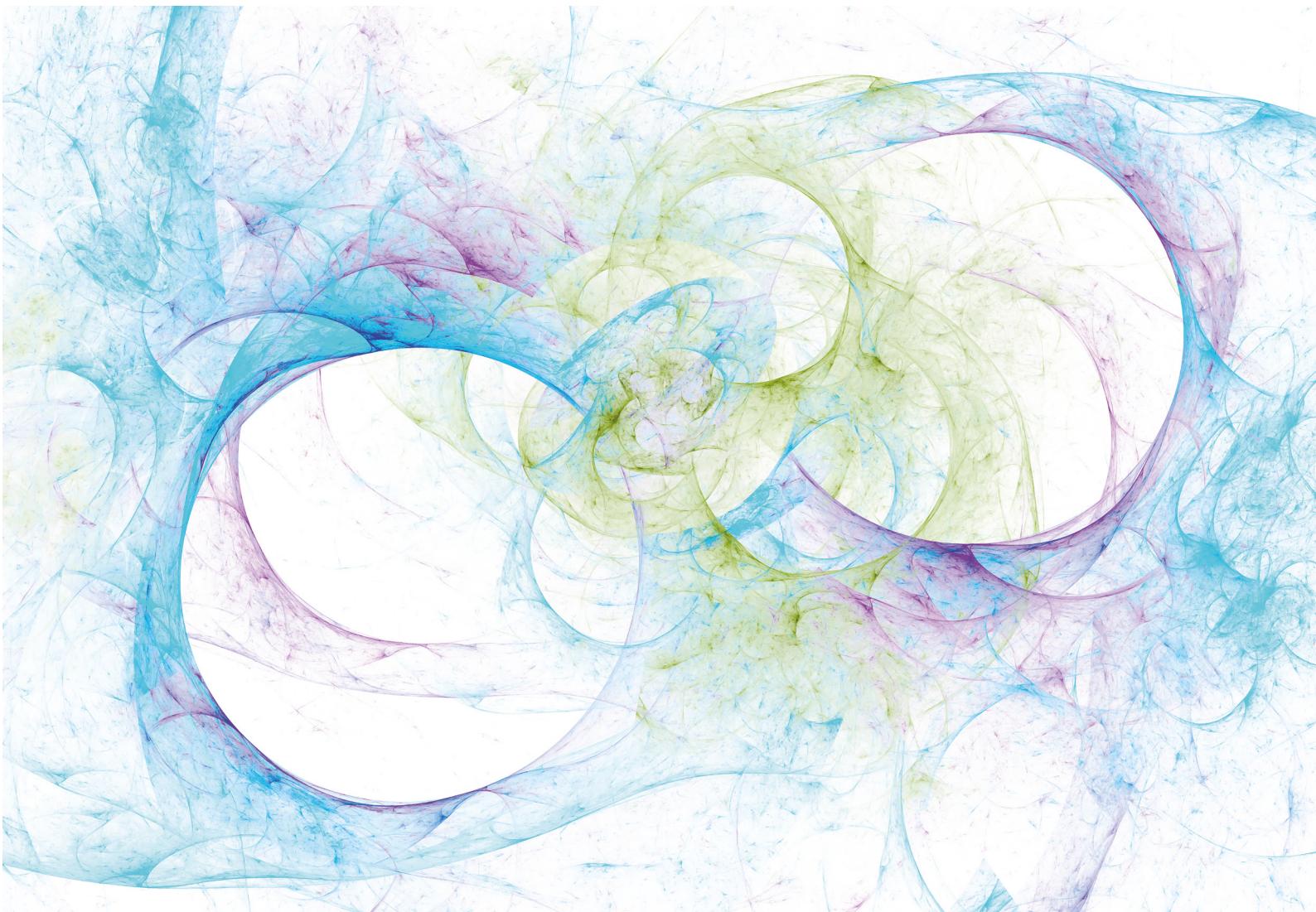
Systemisch hypnotherapeutische Therapie (G. Schmidt), Mediation (Vovsik), tiefenpsychologische/  
existentielle Psychotherapie & spirituelle Begleitung (Ch. Meyer)

Partizipative und gemeinschaftsbildende Methoden

SKM – soziokratische Kreismethode SoZeÖ, Der Weg des Kreises, Supportive Listening, Systemisches Konsensieren, Art of Hosting

**Tätigkeitsbereiche:**

Persönlichkeits- und Kompetenztraining im arbeitsmarktpolitischen Bereich  
Psychosoziale Beratung, Krisenintervention



# TEIL 1 – GESELLSCHAFT IM WANDEL

## 1. DIE AUSGANGSSITUATION

**The Times, They Are A-Changin'**  
Die Zeiten ändern sich

**Bob Dylan, Literaturnobelpreisträger**

Unsere Zeit ist vom Prinzip des Wandels geprägt, der in immer schneller werdenden Zeitspiralen immer raschere Adaption oder Veränderung erfordert, von den Organisationen/Unternehmen ebenso wie den Menschen.

Veränderung, besonders wenn sie von außen kommt, macht Menschen Angst, ihre natürliche Reaktion ist dagegen zu sein, Widerstand zu leisten. Andererseits wohnt Menschen auch eine Neugierde inne, die sie immer auf das Unerforschte, Zukünftige, Werdende hin ausrichtet, das sie gestalten wollen.

**Veränderung ist beunruhigend, wenn sie uns aufgezwungen wird und belebend, wenn sie durch uns geschieht.**

**Rosabeth Moss Kanter, Harvard Business School**

Wie können wir also in diesen disruptiven Zeiten unsere Fähigkeit aktivieren, um uns auf die entstehende Zukunft einzulassen, die uns so unsicher und wenig vorhersehbar wie noch nie erscheint? Wie können wir unsere Neugier, unsere Begeisterung, unseren Mut, unsere Entscheidungen und unsere Handlungen kultivieren angesichts Angst, Vorurteilen & grassierendem Pessimismus? Diese Frage wird eine der grossen Herausforderungen für Führungskräfte sein, die Zukunft gestalten wollen.

### **Zielgruppe**

Diese Broschüre ist für alle diejenigen Organisationen/Unternehmen/Menschen gemacht, die sich auf das Wagnis einlassen wollen:

- sich proaktiv am Wandel beteiligen zu wollen
- sich einer gemeinsamen Zukunftsvision zu verpflichten und Verantwortung zu suchen und Initiative zu ergreifen
- das Potenzial der Kreativität voll auszuschöpfen
- Veränderungen in Gang zu setzen, die auf den kommenden Paradigmen von Menschlichkeit, Kooperation, Vertrauen, Eigenverantwortung also Partizipation beruhen

**The best way to predict the future is to create it.**

**Abraham Lincoln**

### **Das Ziel und der Nutzen bzw. Sinn**

Partizipative prozesshafte Unternehmensgestaltung ermöglicht, mit all unserem Wissen und unseren Fähigkeiten aus der Vergangenheit im Jetzt (in der Gegenwart) den „Duft, der uns aus der Zukunft entgegenkommt“, wahrzunehmen. Daraus ergibt sich das rechte Handeln im Hier und Jetzt, dessen Nutzen sich in der Folge zeigt (Zukunft).

**So offen in die Zukunft blicken können, dass wir rechtzeitig, beinahe vorausahnend, die Musik die, uns aus der Zukunft entgegenkommt, wahrnehmen, empfangen und dann nach bestem Wissen und Gewissen handeln.**

**Suse Legler**

Zu diesen Herausforderungen bietet die Berufsgruppe der Lebens- und Sozialberaterinnen und -berater ein Modell an, das Sie beim Wandel unterstützen kann, nämlich Solzio|krates, die psychosoziale Organisationsberatung.

## 2. DAS SO|ZIO|KRATES® MODELL

Solzio|krates ist ein Modell, das ein Menschenbild und eine Haltung transportiert und in Form einer professionellen Begleitung mittels partizipativer Methoden Unterstützung bei Veränderungs- und Gestaltungsprozessen anbietet. So|zio|krates - zusammengesetzt aus Sokrates und Soziokratie beschreibt eine Denkhaltung und Kommunikationsform, die in der abendländischen Philosophie ihren Ausgang nimmt und von dort einen Bogen spannt über indigene bis zu modernen partizipatorischen Kommunikationsformen und organisationsgestaltenden Modellen.

Es ergänzt das ebenfalls von der Berufsgruppe der Lebens- und Sozialberaterinnen und -berater geschaffene Wiener Resilienz Modell (WRM), das im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) erfolgreich seinen Einsatz findet.

Hier sei vor allem das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (ABI) hervorgehoben, das in 4 Etagen die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen darstellt, nämlich Gesundheit, Kompetenz, Werte und Arbeit.

Solzio|krates wirkt dabei vor allem „in den oberen Stockwerken des Hauses“ der Werte und Führung, dh eben nicht auf der Ebene des „Was“ (den Inhalten bzw. umsetzenden Prozessen), sondern auf der **Steuerungsebene des „Wie“, der Haltung und dem Miteinander.**

Näheres zum Einsatz des WRM im Rahmen des BGM im Anhang 3

### Das Solzio|krates® Modell fußt auf 4 Säulen:

#### **Menschenbild – Haltung – Kommunikation – Professionelle Begleitung**

- Einem Menschenbild, das den Menschen als geistiges, kooperatives Wesen mit unendlichem Potenzial – im ständigen Balanceakt der Gegensätze und daraus lebendig wirkend – begreift
- Einer humanistischen Haltung, die von Achtsamkeit, Empathie und Gegenwärtigkeit geprägt ist, offen für das, was ist und was sich zeigen und zum Ausdruck kommen will
- Kommunikationsformen, die philosophische und sozialpsychologische Ansätze mit traditionellen/indigenen Versammlung- und Entscheidungsformen verbinden
- Professionelle Begleitung durch eine Berufsgruppe, die dafür optimal ausgebildet ist – nämlich in fachlichem Methodenwissen, persönlicher Selbsterfahrung, Kommunikations-, Präventions- und Psychologischem Know-how – Lebens- und Sozialberaterinnen und -beratern mit der Zusatzausbildung Solzio|krates®

#### **Die Solzio|krates® Beratung schafft folgende Wirkung:**

- eine WIR - KULTUR
- die fähig ist, im Unbekannten / Neuen zu navigieren
- die den Menschen, jeden einzelnen und die Gemeinschaft gleichermaßen, im Blick hat
- die einen Entfaltungsraum mit neuen zukunftsfähigen und nachhaltigen Perspektiven für Organisationen eröffnet
- die das Kommunikations- und Arbeitsklima, die Kultur verbessert

**Niemand kann den Wandel managen. Wir können ihm nur einen Schritt voraus sein.**

**Peter Drucker**

#### Wie hat es bisher funktioniert?

Bisher glaubte man daran, dass alles machbar ist, bzw. dass wir machen können was wir wollen, wenn es sich nur rechnet. Heute sind wir mit den Auswirkungen dieses Denkens konfrontiert (beispielsweise Müll - sei es Plastik oder Atom, Klimawandel durch Emissionen, Landwirtschaft, etc.). Wir sehen, dass wir um-denken müssen und die Konsequenzen unseres Handelns gleichwertig neben das Machbarkeitsparadigma stellen. Zur Freiheit muss sich also die Verantwortung gesellen. Dazu kommt aber, dass die meisten Prozesse so komplex sind, dass sie nicht linear vorhersehbar sind, d. h. wir brauchen ein „Neues Denken“, um damit umgehen zu können.

In diesem Sinne wollen wir Ihnen Wege, Werkzeuge und Menschen aufzeigen, die Sie dabei unterstützen können, das Unplanbare zu planen. Um dem Wandel besagten Schritt voraus sein zu können, ist es hilfreich, zunächst etwas über den Umgang mit Unsicherheit zu erfahren.

Unsicherheit, Veränderung und Komplexität lösen in den meisten Menschen Kontrollverlust, Stress und/oder Angst aus. Wir können dann nicht mehr klar denken, unser Blickfeld verengt sich zunehmend, wir sehen keine Möglichkeiten mehr, keine Alternativen, außer vielleicht der einer „Scheuklappen-Lösung“. Gleichzeitig trägt dieser Prozess dazu bei, unseren Druck und unsere Geschwindigkeit zu erhöhen, sodass sich eine Beschleunigungsspirale bei zunehmend reduziertem Wahrnehmungs- und Denkvermögen und der Gefahr falscher Interpretationen und Entscheidungen entwickelt. Der zunehmend empfundene Kontrollverlust der (scheinbar?) immer mehr entgleitenden Situation will, dass wir in schnelle Ergebnisse oder Handeln kommen (flüchten?), um der unangenehmen Belastung zu entkommen.

**Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten,  
verdoppelten wir unsere Anstrengungen.**

**Mark Twain**

#### Ein Teufelskreis.

Wir müssen uns damit abfinden, die Welt nicht mehr „beherrschen“ zu können - wie aber dann mit ihr umgehen? Machen wir uns, bevor wir uns möglichen Lösungen zuwenden, zunächst mit dem Phänomen der Unsicherheit und Unvorhersagbarkeit vertraut. In der Psychologie weiß man, dass Ängste, denen man sich stellt, Themen, mit denen man sich konfrontiert an Größe, Macht und Einfluss verlieren.

Nun denn: eines der Konzepte, welches den Jetzt Zustand gut beschreibt ist das VUCA-Modell. VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.

Die Unsicherheit hat also mehrere Dimensionen:

- zunehmende Geschwindigkeit/ Häufigkeit/ Ausmaß von (meist ungeplanten) Veränderungen
- steigende Unvorhersagbarkeit von Ereignissen in unserem privaten und beruflichen und gesellschaftlichen Leben
- wachsende Anzahl von unterschiedlichen Verknüpfungen/Abhängigkeiten/Prozessen, welche viele Themen in unserem Leben undurchschaubar machen
- nie da gewesene Mehrdeutigkeit/ Vielfalt an Entscheidungs- und Wahlmöglichkeiten.

#### Was bedeutet das speziell für die Arbeitswelt, für Organisationen und Unternehmen?

Es gibt praktisch keine Sicherheiten mehr.

Technisierung, Beschleunigung und Globalisierung erfordern die Aneignung immer neuer Spezialkenntnisse. Stichwort: Lebenslanges Lernen.

Die Fluktuation im beruflichen Umfeld steigt, immer neue Teamstrukturen erfordern ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit.

### Wie damit umgehen?

Wenn „die äußeren Umstände“ VUKA sind, was ist dann noch in unserem Einflussbereich, worauf können wir bauen, worauf können wir uns verlassen?

**Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.**

**Albert Einstein**

Viele Weise dieser Welt, von den Philosophen der Antike bis zu den Psychologen, Gehirnforschern und anderen Wissenschaftlern von heute sind sich einig, dass die eigentliche Kraft und Mitte im Inneren des Menschen zu finden ist. Wir brauchen also einen Perspektivenwechsel, der uns von einer Außenorientierung auch wieder zu einer Orientierung von Innen führt.

Ohne innere Stabilität d. h. ohne Haltung sind wir vom „Wind der Geschehnisse“ getrieben. Als Führungskraft auch im Sinne der Selbstführung wissen wir aber die Kraft des Windes zu nutzen, in dem wir die Segel entsprechend setzen.

Wie Viktor Frankl so treffend formuliert hat, ist die letzte Freiheit, die wir haben, immer die der Stellungnahme zu äußeren Ereignissen.

Das Ziel ist ein Dialog, ein Tanz zwischen Außen und Innen, der eine Balance, eine innere Mitte schafft, von der aus wir die Fähigkeit der Wahrnehmung und der Stellungnahme gewinnen. In unserer größtenteils außenorientierten Gesellschaft, hat also eine Fokussierung auf Innenorientierung absolute Priorität.

## 4. PARADIGMENWECHSEL

Unsere Welt im VUKA Zustand wirkt, wie schon der Wortklang suggerieren mag, krank und auf den ersten Blick scheint es keine guten Heilungschancen zu geben.

Doch führende Management-Experten sind der Meinung, dass es eine passende Kur gibt. Diese stellt jedes bisher da gewesene Verständnis von Führung auf den Kopf.

Zukunftsforcher bezeichnen das „Sorgen für Zusammenhalt“ als wichtigste Kompetenz neuen Leadership.

**In einer zunehmend fragmentierten Gesellschaft zählt es zu einer der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften, für Zusammenhalt zu sorgen. Diese gemeinschaftsorientierte Führung beruht auf dem PEP-Prinzip: Purpose, Education und Partizipation**

**Franz Kühmayer, Zukunftsinstut**

## Was heißt das für Führungskräfte?

Zusammenhalt entsteht nicht von selbst. Kohäsion ist ein gesellschaftlicher und wirtschaftspolitischer Auftrag. Gefragt sind daher Verantwortungsbewusstsein und ein Führungsstil, der den Zusammenhalt fördert, bzw. an erste Stelle stellt. Die drei Säulen dieses gemeinschaftsorientierten Führens sind: Sinn, Bildung, Teilhabe.

Auf ManagerInnen (wie natürlich auch auf MitarbeiterInnen) kommt eine Art kopernikanische Wende der Personalführung zu, die einher geht mit einem völlig neuen Rollenverständnis von Führenden und Geführten, ein Paradigmenwechsel vom Leader/ Vorgesetzten zum Koordinator und Facilitator, bzw. auch von „ausführenden BefehlsempfängerInnen“ zu „beteiligten MIT-ArbeiterInnen“.

- Entscheidungen/Lösungen werden vom Team/den Betroffenen gemeinsam getroffen. Dazu ist die Implementierung von geeigneten Methoden förderlich/erforderlich.
- Führung muss sich dem Prinzip des „shared Leaderships“ annähern: Die Vorgesetzten stehen einem hochkompetenten Team als Mentor beiseite, beraten und koordinieren.
- Führung ist nicht eine Frage der Position und Persönlichkeit, sondern vielmehr eine ROLLE, in der sich die Vorgesetzten bewegen.
- ManagerInnen brauchen ein höheres Maß an Diagnose- und Changekompetenz, um ihre Teams angemessen im konstanten Wandel unterstützen zu können.
- Changekompetenz inkludiert den Einsatz von Methoden, die Komplexität managen können und Gruppen/Teams befähigen konstruktiv an Lösungen zu arbeiten.
- Führungskräfte müssen die Fähigkeit und das Gespür entwickeln, wann es trotz bestehender Turbulenzen wichtig ist, auch einmal abzuwarten.



## 4.1. VOM QUALITÄTSMANAGEMENT ZUR QUALITÄTSKULTUR

Qualitätsmanagement (QM) ist eines der zentralen Themen der letzten Jahrzehnte – es bezeichnet alle organisatorischen Maßnahmen, die der Verbesserung der Prozessqualität, der Leistungen und damit den Produkten jeglicher Art dienen. Es werden Qualitätsstandards, Zieldefinitionen und Methoden der Zielerreichung thematisiert, wobei Methoden, Verfahrensweisen, Zuständigkeiten und Ergebnissicherungen im Vordergrund stehen. Die prägenden Schlagworte heißen Steigerung, Sicherung und Kontrolle.

Qualität heißt hier also die „Dinge richtig zu tun“, im Sinne von effizient und wirtschaftlich.

Was nicht hinterfragt wurde bzw. auf der Strecke geblieben ist, ist „die richtigen Dinge zu tun“ also Qualität im Sinne von Effektivität d.h. Wirksamkeit - oder aber auch die Dinge „zur rechten Zeit zu tun“, was eine ebenso grundlegende Fragestellung ist.

**It is fundamentally the confusion between effectiveness and efficiency that stands between doing the right things and doing things right. There is surely nothing quite so useless as doing with great efficiency what should not be done at all.**

**Peter Drucker**

Im Unterschied dazu steht in der Qualitätskultur die gemeinsame Entwicklung und Bewertung von Zielen, Strukturen und Prozessen im Vordergrund. Damit ich etwas managen kann, sollten ja zuerst Visionen, Werte und Regeln von Zusammenarbeit bestehen, also das, was man gemeinhin als „Kultur“ bezeichnet, wenn man Kultur als Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normarbeiten und Einstellungen versteht, welche die Entscheidungen, die Handlungen, das Verhalten und das Zusammenleben/-arbeiten von Menschen im allgemeinen und Organisationsmitgliedern im speziellen Fall regeln.

Während sich Strukturen und Prozesse planen und „top-down“ einführen lassen, können Werte und Überzeugungen dagegen nie mittels hierarchischer Macht durchgesetzt werden: sie müssen wachsen. Sie können durch transparente Information und respektvolle Kommunikation angeregt, aber nie verordnet werden. In der Praxis werden aber auch Prozesse nur dann gut funktionieren, wenn alle Akteurinnen und Akteure vom Sinn eines Verfahrens/Ziels/Prozesses überzeugt sind und ein gemeinsames Verständnis von der jeweiligen Zuständigkeit und Verantwortung entwickelt haben. Dies kann letztlich nie durch eine Vorgabe „von oben“ gelingen, sondern nur über eine frühzeitige Einbindung und Beteiligung der Betroffenen (vgl. Boentert).

In diesem Verständnis bildet Kommunikation die Basis zu einem gemeinsamen und vor allem von allen getragenen Qualitätsverständnis. Unter diesen Annahmen braucht es ein entsprechendes Modell von Changeprozessen: nämlich kontinuierliche Erneuerung mit den zentralen Elementen: Selbstreflexion, Kommunikation und Vernetzung, Paradoxiefähigkeit (Umgang mit Aporien) und systemisch-zirkuläres Denken. Diese Prozesse verlangen natürlich nach ausreichenden Ressourcen in Form von Zeit und auch Geld.

## 4.2. VON TECHNOLOGIE & ABLAUFPROZESSEN ZUR KOMMUNIKATION & ZUM MENSCHEN

Aus der Feststellung, dass Kommunikation eine zentrale Voraussetzung für die Ausprägung gemeinsamer Qualitätsüberzeugungen und somit letztlich auch ein zentrales Medium für die Initiierung eines Kulturwandels ist, ergibt sich als wesentliches Kriterium für die Beurteilung einer Qualitätskultur die Fähigkeit des Qualitätsmanagementsystems, einen Austausch über qualitätsrelevante Fragen anzuregen und lebendig zu halten.

Dabei muss dieser Austausch selbst eine gewisse Güte aufweisen: **Er muss Möglichkeiten der echten Mitgestaltung, d. h. der Partizipation**, eröffnen, darf sich also z. B. nicht auf eine bloße „Anhörung“ oder auch Information der „Stakeholder“ bei gänzlich unabhängiger Entscheidung durch das Management beschränken.

Kommunikation kann nicht allein die Kommunikation geplanter Maßnahmen und Veränderungen sein. Es geht um weit mehr als die bloße Weitergabe oder das Versenden von Informationen und Anweisungen.

Es geht um eine Kommunikationsarchitektur, die Interaktion, persönlichen Dialog und echte Teilhabe zwischen allen Beteiligten ermöglicht.

**Das Gespräch lebt nicht von der Mitteilung,  
sondern von der Teilnahme.**

**Dr. phil. Ernst Reinhardt (\*1932),  
Schweizer Publizist und Aphoristiker**

....mit anderen Worten: Die Betroffenen müssen zu Beteiligten werden.

Um das bisher Gesagte zusammenzufassen und auch noch eine neue Perspektive darauf zu werfen lässt sich sagen: Bis-her haben die Organisationen ihre Change - und / oder Verbesserungsvorschläge darauf gerichtet technische Systeme in der Organisation umzustruktrieren, z.B.: Geschäftsprozesse und Technologien.

In Zukunft werden Organisationen und Mitarbeiter mehr Betonung auf die **Umstrukturierung der sozialen Systeme legen** also auf die Art und Weise, wie die Mitarbeiterinnen in der Arbeitswelt miteinander agieren, wie sie miteinander kommunizieren.

Wenn Menschen & Soziales, d.h. Miteinander, Kommunikation & Motivation die Instrumente der Zukunft werden, dann braucht es neues Know-how im Management, nämlich Wissen über Psychologie, Gruppendynamik, Soziologie, Philosophie,... d.h. Erkenntnisse der Humanwissenschaften.

In Zusammenhang mit der schon beschriebenen Veränderung des Führungsverständnisses ergibt sich daher auch eine neue Kooperationsform:

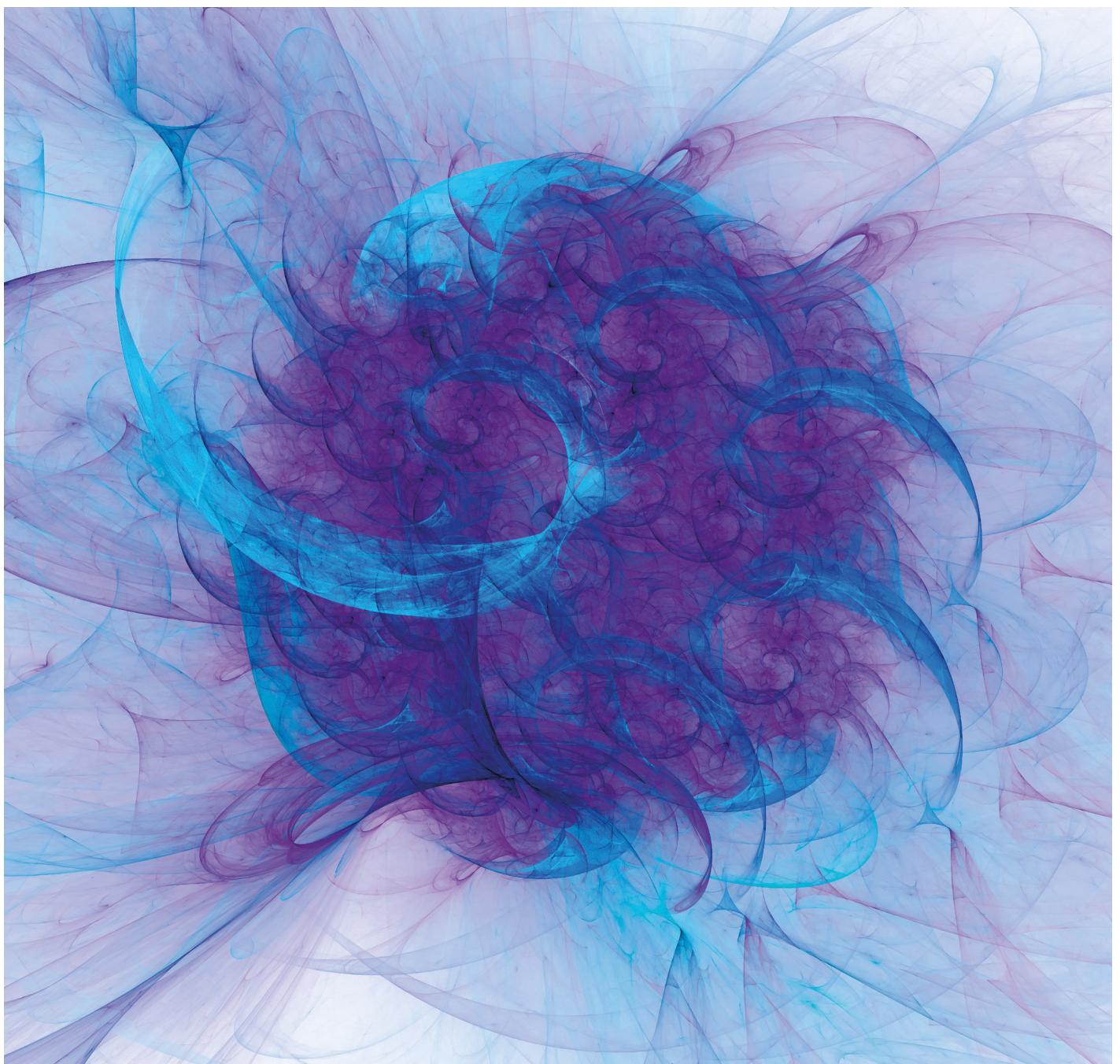
### **EMPATHIE STATT DOMINANZ**

Diana Eisler beschreibt in ihrem Buch „Kelch und Schwert“ zwei Gesellschaftsmodelle: Das eine, nämlich das **Herrschafts Modell**, ist in den hierarchischen Strukturen der meisten Organisationen präsent, wobei die Rangordnung (ranking) das primäre Organisationsprinzip darstellt. Im anderen, dem **Partnerschafts Modell** beruhen soziale Beziehungen primär auf dem Prinzip der Verbindlichkeit (linking).

Viele Bewegungen in der Folge der Aufklärung treten für soziale Gerechtigkeit ein. Das könnte als ein Zustreben auf die Transformation vom dominatorischen zum partnerschaftlichen System gewertet werden.

Dass der Mensch von der Anlage her ein Konkurrenzwesen ist, leitet sich aus dem falsch verstandenen / zitiertem Kernsatz des Darwinismus „Survival of the fittest“ ab, wenn es als „Überleben der Stärkeren“ verstanden wird. Gemeint ist aber, dass der Grad der Anpassung an die Umwelt (also die adaptive Spezialisierung) d.h. die Kooperation mit der Umwelt der Garant für den Fortbestand einer Spezies darstellt. Dies ist heute eine auch durch die Neurobiologie schon vielfach untersuchte und abgesicherte Tatsache. D.h. nicht die körperliche Stärke und Durchsetzungsfähigkeit im Sinne einer direkten Konkurrenzverdrängung unter Einsatz von Gewalt lässt eine Art überleben, sondern widrigen (Umwelt) Bedingungen mit einer hohen Anpassungsfähigkeit, Offenheit und Kreativität zu begegnen. Dieses Phänomen kennt man heute unter dem Namen Resilienz. Mehr zu diesem Begriff und dem WRM (Wiener Resilienz Modell) finden Sie in der von der Berufsgruppe der Lebensberater Wien herausgegebenen Broschüre: Das Wiener Resilienzmodell.

An betracht dieses Menschenverständnisses wird es vielleicht möglich den Begriff Humankapital auch in Organisationen in einem neuen wirklich humanen Sinn zu sehen, nämlich im Sinne einer Gemeinschafts- und Beteiligungskultur. Beschäftigen wir uns kurz näher damit:



## 4.3. DIE NEUE WIR KULTUR

### WIE GEMEINSCHAFT ZUM TREIBENDEN FAKTOR EINER KÜNTIGEN WIRTSCHAFT WIRD

...so heißt der Titel einer Trendstudie des Zukunftsinstitutes, in dem ein Aufbruch ins Zeitalter der Kollaboration prognostiziert bzw. diagnostiziert wird. Mehr Kollaboration scheint an vielen Stellen in Wirtschaft und Gesellschaft der Versuch zu sein, sich in einer komplexen und immer mehr volatil erlebten Welt neu und anders zu organisieren.

Unsere Gegenwart erzeugt immer mehr hybride Gemeinschaften, die sich offline und online vernetzen und sich auf unterschiedlichsten Kanälen und mit unterschiedlichsten neuen Kommunikationsformen austauschen.

Die **Beteiligungskultur** hat bereits in Gesetze und Politik Eingang gefunden - internationale Dokumente wie die Rio-Declaracion, die Charta von Aalborg oder die Aarhus-Konvention markieren Meilensteine auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung und der **Einbeziehung der Öffentlichkeit in Entscheidungsprozesse**.

Die Neubewertung von Gemeinschaft geht auch an den Unternehmen nicht spurlos vorüber. Auf allen Ebenen wackeln die bewährten Kommandostrukturen im Angesicht einer Workforce, die Community-orientiert heranwächst, erste „fluide“ Organisationen entstehen.

Das verlangt ein völlig neues Denken und handeln in den Unternehmen. Wo man bisher gewohnt war, durch Regelsetzungen top-down zu strukturieren, beginnen nun mit einem Mal Wir-orientierte Ansätze nach teamorientierten und gemeinschaftssanktionierten Vorgehensweisen zu verlangen, bzw solche zu kreieren und zu implementieren.

**Neue Kommunikationsformen der Partizipativkultur** wie Open Space, World Cafe, Facilitation, Dialog, Council, Circle, Soziokratie diversifizieren, professionalisieren und verbreiten sich immer mehr. Selbst die altehrwürdige Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) veranstaltet 2014 erstmalig ein „Lab“ unter dem Motto „Participate! Mitreden, Mithdenken, Verantwortung teilen, Vertrauen haben.

**Das Erfolgskonzept des Mitarbeiters von morgen ist das Denken im „Miteinander“.** Er fordert aktiv andere Meinungen ein, nutzt sie und tritt anderen wertschätzend gegenüber. Er erwartet, dass andere das gleiche Grundverständnis haben“ ([www.lab.dgfp.de](http://www.lab.dgfp.de)).

Dieser **neuen WirKultur** liegt einerseits ein zutiefst **humanistisches Weltbild** zugrunde, ein Hauch von „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“ – andererseits ist diese Gesprächskultur keinesfalls „willkürlich“ sondern folgt jeweils strikten Rahmenbedingungen, die sie erst ermöglicht.

### KOMMUNIKATION, MOTIVATION & PARTIZIPATION

Kommunikation wirkt immer und überall. Dass man, wie es Paul Watzlawick vor über 50 Jahren formuliert hat, nicht nicht kommunizieren kann, impliziert für die Change- Problematik vor allem auch die extrem negativen Folgen nicht praktizierter, ungenügender oder auch intransparenter, manipulativer Kommunikation.

Menschen sind einerseits von Natur aus neugierig und lernwillig, wie wir an uns selbst erfahren können, wie uns aber auch die neueste Forschung lehrt: Bei Lernprozessen wird im Gehirn der Botenstoff Dopamin ausgeschüttet, der zum einen unser internes Belohnungssystem aktiviert und zum anderen den Informationstransfer vom Kurz- in das Langzeitgedächtnis unterstützt.

Darüberhinaus sind Kommunikation und Motivation eng miteinander verbunden. Doch wie entsteht eigentlich Motivation? Die Psychologie liefert dafür verschiedene Modelle. Als sinnvollen und heilvollen Ansatz für die Optimierung einer heilsamen Organisationskultur empfehlen wir daher den folgenden Ansatz „**Sinn – Autonomie – Anerkennung**“ am besten: Demnach können sich Menschen für ein Vorhaben nur dann erwärmen, wenn sie den Sinn verstanden haben. Sie brauchen eigene Gestaltungsspielräume. Wenn dann die Aussicht auf Anerkennung dazukommt, sind wichtige Voraussetzungen dafür erfüllt, dass Menschen in einem Projekt auch schwierige Probleme lösen. Die Kommunikation ist das Vehikel dazu. Motivation, im Sinne eines äußeren Anreizes „der Karotte“, erweist sich wie im Glossar erwähnt, als Mythos, der, wenn überhaupt, nur kurzfristig hält, was er verspricht.

Autonomie, Anerkennung und Sinn setzen Vertrauen als Basis voraus, Vertrauen als absoluten Schlüsselfaktor & Antagonist zu den von Kontrolle geprägten Herrschaftssystemen.

Partizipative Methoden sind Kommunikationsräume, die auf Vertrauen beruhen und Autonomie, Anerkennung und Sinn ermöglichen und schaffen. Für Organisationen heißt das, dass durch partizipative Methoden das Potenzial engagierter, beteiligter, kooperierender, motivierter & eigenverantwortlicher Menschen sichtbar und nutzbar wird.

Widerstände werden dadurch flach gehalten, Synergien gebündelt, Beteiligte fühlen sich zugehörig & tun von sich aus das Beste.

**Laissez faire, laissez passer, le monde va de lui-même.**

**Jean Claude Marie Vincent Marquis de Gournay,  
französischer Wirtschaftswissenschaftler**

## 5. KOMMUNIKATION UND GEMEINSCHAFT

**Comunico ergo sumus!**

**ICH kommuniziere, also sind WIR!  
WIR kommunizieren, also bin ICH!**

**Herbert Pietschmann**

In einem offen kommunizierenden Umfeld kann sich das Potenzial von Menschen, d. h. auch von MitarbeiterInnen entfalten. Wenn es uns gelingt, solche offenen (Kommunikations-)Felder zu schaffen, könnte das zu einer ganz anderen Unternehmenswelt führen, als derjenigen, die wir heute zum großen Teil vorfinden. Statt Konkurrenz könnte ein Geist/Klima einziehen, in dem MitarbeiterInnen ihre Lust an ihrer Arbeit und ihre Begeisterung über das eigene Denken und das gemeinsame Gestalten nicht nur wiederfinden, sondern auch gar nicht mehr verlieren. Dieses Klima wäre von Kooperation, Mitentscheidung, Mitgestaltung – d. h. „Partizipation“ getragen.

Die innovatorische Kraft des Sozialen könnte bewirken, dass Menschen zu großen kooperativen Anstrengungen bereit sind. Das wäre die Voraussetzung, dass auch eine Unternehmensentwicklung stattfinden kann, die tatsächlich in die Zukunft führt. In diesem Transformationsprozess von dem wir alle spüren, dass er stattfinden muss, aber keiner so richtig weiß wie, sind wir schon mitten drinnen. Und vielleicht sind wir daher gut beraten, wenn wir das Bewusstsein des Einzelkämpfers und der Konkurrenz überwinden und uns auf ein Bewusstsein der Partizipation und Kooperation einlassen.

Dazu brauchen wir nicht nur dieses geweitete Menschenbild sondern auch:

## 5.1. EINE UTOPIE DER ZUKUNFT

in der wir uns, trotz aller möglichen Anforderungen vorstellen können:

- sowohl unsere zivilisatorisch-kulturellen Errungenschaften, als auch die unternehmerischen zu erhalten
- einen Ausgleich der Extreme gesellschaftlich und innerhalb der Unternehmen zu wollen und zu schaffen
- dass dafür gesorgt ist, dass genügend Menschen ausreichend Ressourcen für ein ausreichend gutes Leben zur Verfügung haben
- und mit kooperativer Anstrengung und Partizipation den möglichen Fortschritt gemeinsam „von oben“ und „von unten“ hervorzubringen

## 5.2. DAS ERKENNEN DER NATUR VON ENTSCHEIDUNGEN

**Konflikte gehören zum Leben, Widersprüche sind seine Würze. Ob sie aber fruchtbar oder destruktiv werden, hängt davon ab, wie wir mit ihnen umgehen.**

**Herbert Pietschmann „Eris & Eirene“ –  
Anleitung zum Umgang mit Widersprüchen und Konflikten, 2002**

von „UND“ „ODER“, „entweder - oder“ und „sowohl als auch“

Widersprüche werden erst zu solchen und in der Folge zu Konflikten, wenn man von „einer Wahrheit“ ausgeht, d.h. es kann nur A oder B richtig, gut oder passend sein. Wenn man aber Perspektive und unterschiedliche Standpunkte nebeneinander gelten lässt, entsteht ein Klima der Vielfalt bzw. der Inklusion.

Um Konflikte „fruchtbar“ werden zu lassen brauchen wir das Zulassen der Vielfalt und Methoden der Entscheidungs- oder Konsens-/ Konsentfindung, die in diesem weiten Feld der widersprüchlichen Ausgangslage eine tragfähige Einigung finden.

Strategische Entscheidungen erfordern dialektische Prozesse - also das „sowohl als auch“ bzw. das „UND“. Das „entweder-oder“ wird weiterhin gebraucht für

- logische Entscheidungen – Delegation an Experten
- taktische Entscheidungen – es ist zwischen zwei oder mehreren guten Wegen zu wählen – rasch entscheiden!

## 6. PARTIZIPATIVE METHODEN

Es haben sich in den letzten 2 Jahrzehnten eine Fülle von Methoden entwickelt, die zunächst unter dem Namen Großgruppeninterventionen ein Begriff wurden, bevor sie sich in den Dienst der Partizipationsbewegung/Haltung gestellt haben. Um nur einige der Bekannteren zu nennen, zählen wir hier exemplarisch Open Space, WorldCafe, Circle, Council, Dialog, Facilitating, Soziokratie & Holocracy auf. In der Zwischenzeit ist die Anzahl der beschriebenen Methoden auf mehr als 60 angewachsen. Diese rasche & breite Diversifizierung trägt einerseits der Tatsache Rechnung, dass diese Methoden als gefragt & wirksam erlebt werden und im Zuge der Ausbreitung in verschiedene Organisationskulturen andererseits unterschiedliche Fragestellungen, Gruppengrößen, Zeiträume, etc eine Passung der Methoden erforderlich bzw. sinnvoll machten.

Die meisten dieser Methoden folgen einer vorgegebenen Struktur, die im Grad ihrer Komplexität & der Anzahl der Prozessbegleiter stark variieren können, von einfachen Anweisungen bis ausgeklügelten Anordnungen, von einer Person bis hin zu großen Teams.

Aufgrund der großen Anzahl der Methoden geht hervor dass es neben der Durchführungskompetenz auch eine Auswahlkompetenz braucht, welche Methode für wen, wann und warum am besten geeignet/passt ist.

Methoden der Partizipation basieren auf dem sogenannten Systemischen Ansatz, der für folgende Grundhaltungen steht:

- Die Beteiligten selbst werden als ExpertInnen für ihre jeweiligen Lösungen gesehen.
- Das setzt Vertrauen auf Eigenverantwortung/Erkenntnisgewinn der Beteiligten voraus.
- Es gilt einen Beratungsrahmen herzustellen, der das Entdecken von Ressourcen, das Finden von Lösungen und die Entwicklung nächster Schritte fördert/erleichtert/möglich macht.
- Ein vorrangiges Ziel systemischer Beratung ist es mit Unterschieden in der Betrachtungsweise aufzuzeigen und damit umzugehen. Nur daraus können Unterschiede in der Handlungsweise folgen.
- Die Perspektive des/der BeraterIn ist Impuls, der zu veränderten Blickwinkeln anregt.
- Die Haltung, dass alles mit allem verbunden ist, ist Grundlage und Mysterium dieser Arbeit zugleich.

Diese Haltung bzw das Wissen um diese Grundlagen ist Bestandteil fundierter Ausbildungen.

Die Methoden mögen auf den ersten Blick einfach wirken. Erst in der Hand einer in Haltung „geschulten“ professionellen BeraterIn werden sie aber zu dem „Werkzeug“, das Wirkung erzielt. Deshalb wollen wir auch gar nicht weiter inhaltlich auf Methoden eingehen, sondern vorrangig die Frage des Methodik-Haltungs-Dilemmas vertiefen.

Doch zuvor wollen wir noch auf den Ursprung aller partizipativen Methoden zu sprechen kommen. Er fußt einerseits in den Kommunikationsstrukturen indigener Völker und andererseits in der griechischen Antike, wo Sokrates ein dialogisches Prinzip zur Anwendung brachte, das durch seine Form imstande war, immanentes Wissen sichtbar und nutzbar zu machen.

Ob in Afrika beim Palaver oder bei den Indianern Nord - und Südamerikas: überall saßen die Menschen im Kreis (Circle) oder in Ratsversammlungen (Councils) zusammen. Bei all diesen Stammestreffen ging es um ein Beratschlagen bzw. Entscheiden über Angelegenheiten, die das Wohl bzw. im Ernstfall sogar das Überleben des Stammes bedeuteten. Dabei war es wichtig, dass JEDER Stimme gehört wurde, bevor schließlich eine Konkordanz- oder Konsensusdemokratische Lösung gefunden wurde.

Carlos Lenkersdorf, ein Ethnolinguist, beschreibt die Versammlungspraxis eines von den Maya abstammenden Volkes folgendermaßen: »In der Versammlung ergreifen alle das Wort und diskutieren; am Ende der Diskussion interpretiert und resümiert ein Älterer die Entscheidung, zu der man gelangt ist. Er verkündet: „wir denken und sagen...“ Das heißt,« schreibt Lenkersdorf, »aufgrund der Tatsache, dass er sich schon ein Herz gefasst hat, gelingt es ihm, unser gemeinschaftliches Denken zu erfassen, und er verkündet es. Man ist zu einem Konsens gekommen, der sich im Wort „wir“ ausdrückt. Diese Art von Versammlung zeigt uns die verwirklichte Intersubjektivität. Es ist eine Gemeinschaft, die dank der Teilnahme aller und eines jeden lebt.«

Die neue WIR - KULTUR ist also so neu nicht, es ist vielmehr eine Wiederentdeckung der Weisheit der Völker, die jahrtausendelang das Leben in Gemeinschaft beobachteten und die förderlichen Bedingungen kontinuierlich weiterentwickelten. Am bekanntesten dabei wurde der Irokesenbund, eine Union aus fünf verschiedenen Stämmen, verbunden durch eine

auf partizipativen Methoden begründete konstitutionell verankerte repräsentative Demokratie. Dieses Regierungssystem beeindruckte viele der amerikanischen Gründerväter so sehr, dass es teilweise als Grundlage der amerikanischen Verfassung übernommen wurde.

Die partizipativen Methoden haben ihren Ursprung aber auch in der griechischen Antike, wo Sokrates ein dialogisches Prinzip zur Anwendung brachte, das durch seine Form imstande war, immanentes Wissen (oder auch Nichtwissen) sichtbar und nutzbar zu machen.

So liegen die Wurzeln der partizipativen Methoden einerseits in ursprünglichen Kulturformen, die von einer Haltung der Gleichwertigkeit, d.h. der Berücksichtigung von Individualität und Gemeinschaft gleichermaßen geprägt sind, als auch in einer von Neugierde und Kritik zulassenden prozessorientierten, philosophischen Haltung.

Partizipative Methoden denken, sprechen und handeln aus einer prozessorientierten inhalts- und nicht machtgetragenen Ebene und haben immer das gemeinschaftliche Wohl (aller Beteiligten in politischer, ökonomischer, ökologischer, globaler, etc. Sicht) im Blick.

## 7. DAS METHODIK-HALTUNGS-DILEMMA

**Es gibt keine Methode. Es gibt nur Achtsamkeit.**

**J. Krishnamurti**

**Ich habe keine Lehre, aber ich führe ein Gespräch.**

**Martin Buber**

Diese beiden Zitate wollen die prinzipielle Herangehensweise in partizipativen Kommunikationsformen verdeutlichen, die scheinbar von einer Paradoxie geprägt ist: Nämlich, dass Partizipation davon lebt und wirksam wird, dass die Methode nicht Selbstzweck ist - oder wenn sie als solche verwendet wird nicht nur nicht wirksam, sondern sogar kontraproduktiv werden kann - die Methoden sind der Rahmen, der eine **Kultur** ermöglicht, in der Beteiligung möglich ist: Offen, engagiert und angstfrei.

Eine reine rezeptmässige Anwendung der Methodik bringt keinen Geist, Esprit, kein Engagement & kein Vertrauen auf den Weg. Die Kunst der Anwendung liegt im Unbeschreibbaren – im Schaffen einer Atmosphäre, psychologisch eines „Containers“, in dem die „Anwendung der Methode“ erst möglich ist und Sinn macht.

Ein solcher Container braucht jemanden, der imstande ist, diesen „Vertrauensraum“ zu kreieren und „zu halten“, eine/n kundigen ProzessbegleiterIn, der neben fachlichen und persönlichen Kompetenzen vor allem eines braucht: eine Haltung der Achtsamkeit, der Aufmerksamkeit, d.h. einer speziellen Form von Bewusstseinsverfassung. Achtsamkeit einerseits im Verständnis von Verlangsamung oder Aufmerksamkeit und Konzentration, andererseits als eine Tugend, vielleicht einer Tugend der Zugewandtheit und Sorgsamkeit, die Ernsthaftigkeit und Leichtigkeit auf wunderbare Weise vereint.

**Attention is the rarest und purest Form of generosity.**  
**Simone Weill**

## 7.1. ACHTSAMKEIT - EMPATHIE - AWARENESS

Matthias Horx wählt, wenn er einen Begriff nehmen müsste, der in Zukunft wichtig ist, den Begriff Achtsamkeit. Dieser Begriff hat eine weite Kontextpalette, die in unterschiedlichen Zusammenhängen verschiedene Bedeutungen erfüllen kann.

Unter dem Begriff „Achtsamkeit“ wird – in aller Kürze – die Fähigkeit zu einem aufmerksamen, annehmenden, nicht urteilenden Sich-Zuwenden im Besonderen die gegenwärtige Erfahrung verstanden. Dadurch werden Motivation und Folgen unserer Gedanken, Worte und Handlungen sichtbar und bewusst.

Damit ist Achtsamkeit vielmehr eine Lebenshaltung und Seinsweise als eine Technik. Sie ist Vorstufe und Voraussetzung für Empathie.

Wenn wir von „Achtsamkeit“ sprechen, meinen wir immer einen Zustand „achtsamen Bewusstseins“. Synonyme für das deutsche Wort Achtsamkeit bzw. achtsames Bewusstsein wären Aufmerksamkeit, Gewahrsein oder Geistesgegenwart. Carl Rogers, US-amerikanischer Psychologe und Psychotherapeut, Entwickler der klientenzentrierten Gesprächstherapie, spricht bereits in den 60er Jahren von „Awareness“ als Tugend des achtsamen Umgangs miteinander. Dieser Umgang beinhaltet die große Trias aus Wertschätzung (bedingungslose positive Zuwendung), Empathie (einfühlendes Verstehen) und Kongruenz (Authentizität, Transparenz).

Die Kultivierung von Achtsamkeit und (Selbst-)Mitgefühl stärkt Vertrauen in das Leben. So ist Vertrauen die bewusste Bereitschaft, sich offen und berührbar zu halten für das was in jedem Augenblick geschieht.

Jon Kabat-Zinn, emeritierter Professor an der University of Massachusetts Medical School, hat mit der von ihm entwickelten „Achtsamkeitsbasierten Stressreduktion“ MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) ein wirksames Verfahren vorgestellt und die Forschungen von Prof. Dr. Tania Singer (The ReSource Project) über die Wirksamkeit von achtsamkeitsbasierten Verfahren haben eindeutige Ergebnisse gezeigt. Nicht wie bei dem externen, absichtsvollen Betreiben von Veränderung mittels „Nudgings“, welches das Verhalten von Menschen auf vorhersagbare Weise beeinflusst, sondern durch internes Betreiben des Wandels durch Achtsamkeitstraining.

Vor der Gefahr, daraus wieder ein kurzes „Methode“- Training von wenigen Stunden zu machen, die mit der zunehmenden Verbreitung und Popularität des Begriffs „Achtsamkeit“ wächst, möchten wir allerdings warnen. Achtsamkeit widersetzt sich nämlich genau den gängigen „How-To Machbarkeitsparadigmen“.

Hier ist der Wandel nicht voraussagbar, Wandel geschieht und wirkt sich aus - auf Motivation, Verhalten, Kreativität u.v.m. Dies kommt dann dem jeweiligen Unternehmen, den Partnern, der Familie, der Welt zugute.

Für zukunftsorientierte Unternehmen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sowohl fachliches als auch unternehmerisches Wissen ihr Eigen nennen, kann ein achtsamkeitsbasiertes Training diejenige Weitung des Bewusstseins bringen, die es ermöglicht, genau das, was oft gerade noch fehlt – nämlich intuitiven Zugang zu der auf das Unternehmen zukommenden Zukunft schöpfen zu können. Ganz im Sinne der „Theorie U“ von Claus Otto Scharmer, in der er das Presencing als soziale Technik für die Erschließung des sogenannten vierten Feldes sozialen Werdens im Sinne eines Führens von der Zukunft her als zentrales Instrument präsentiert.

Dieser Theorie wollen wir uns im nächsten Kapitel widmen, da sie den Weg, die Erfordernisse und Zusammenhänge, die Wandel braucht, zusammenfasst.

## 7.2. „CHANGE“ BRAUCHT BEWUSSTSEIN - DIE THEORIE U

**Du kannst nicht ein System verändern ohne das Bewusstsein zu transformieren.**

**C.O. Scharmer**

Claus Otto Scharmer, ein deutscher Aktionsforscher am renommierten MIT in Boston hat sich gemeinsam mit Peter Senge und anderen den Grundlagen/ Bedingungen für erfolgreiche Veränderungsprozesse zugewandt. Seine Leitfrage dabei lautete: „Wie kommt das Neue in die Welt?“ Er fand heraus, dass eine allein systemische/horizontale Vorgehensweise in vielen Fällen nicht ausreicht – weshalb der Ausgangspunkt seines Denkens das wurde, was er als „Blinden Fleck“ bezeichnet – neben den bekannten Fragen: Was ist zu tun? und Wie ist es zu tun? stellt er sich auch die Frage nach den inneren Quellen, aus denen heraus wir etwas tun - und diese führt in die Vertikale, in eine Tiefendimension, die sich dem Verstand und der Ratio entzieht.

Der blinde Fleck ist für Scharmer der „innere Ort“ von dem aus wir agieren, uns verhalten, reagieren und kommunizieren, unsere Haltung oder Gesinnung.

Wir können beobachten, was wir tun (Ergebnis), wie wir es tun (Prozess), aber wir sind gewöhnlich nicht mit dem „Wer“ in Kontakt: unserem inneren Zustand und unserer inneren Haltung.

Es gilt sieben Erkenntnisräume zu beschreiten, die vom Bekannten ins Unbekannte und von dort- durch „Presencing“ dem quasi „Erspüren der Zukunft“ in die Welt gebracht werden.

An diesem entscheidenden Punkt, wo „Presencing“ stattzufinden vermag, gilt es ganz gegenwärtig zu sein, ganz spüren, ganz offen sein für das, was aus dem gemeinsamen Quellgrund heraus entsteht und Zukunft werden will. Der Kopf ist ausgeschaltet. Es ist ein Zustand aus der Meditation, ein rezeptiver Zustand der Empfänglichkeit und es gilt, diesen eine Zeit lang auszuhalten, einfach nur zu warten, damit sich eine Lösung intuitiv entwickelt.

Vertrauen haben, wie ein Künstler, dass etwas wirklich Neues entsteht, etwas, was anders ist, als das, was wir schon kennen oder uns „ausdenken“/„machen“ können.

„Der kybernetische Methodenkoffer für diese Ebene ist noch so gut wie leer. Für die Entwicklung geeigneter Methoden, kann man sicher am ehesten auf Erfahrungen aus den Künsten und der Meditation zurückgreifen.“ ([www.futur2.org](http://www.futur2.org)).

Laut C.O. Scharmer entsteht Innovation durch den Austausch von Ideen und die Bereitschaft, sich für andere Sichtweisen zu öffnen. Ein Klima das von internem Wettbewerb, Misstrauen und Statusdenken geprägt ist, verhindert das „schöpferische Fließen“ und die Entwicklung von neuen Ideen. Es gilt eine Transformation von EGO zu ÖKO Bewusstsein zu gestalten - Rahmenbedingungen, die Presencing und diese schöpferische Veränderung ermöglichen sind:

- Entspannte Atmosphäre, die ein „Innehalten“ ermöglicht
- Gefühl der Gemeinschaft, gemeinsame Zielerreichung steht im Vordergrund
- Bereitschaft, eigene Ansichten, Ideen und Gefühle anderen zur Verfügung zu stellen
- Bereitschaft, sich von eigenen eingefahrenen Denkmustern zu lösen
- Interesse, Neugierde an den Sichtweisen anderer
- Freude daran, gemeinsam mit anderen Neues zu entwickeln („Flow“)

Presencing bezeichnet somit eine soziale Technik, in der neben Empfänglichkeit auch Ko-Kreation und soziale Wärme - alles weibliche Prinzipien - im Vordergrund stehen. Das ist ihm auch wichtig zu betonen – in einem Interview drückt er es so aus:

„You asked me, so what is Theory U? And it's all of these things – relating and listening and holding the space and bringing something new into reality that's coming through you. But I could have also mentioned another title for all these aspects and qualities, which is feminine leadership. You could say Theory U is really an articulation of the more feminine side of leadership, which is largely missing in our institutions and culture today.“

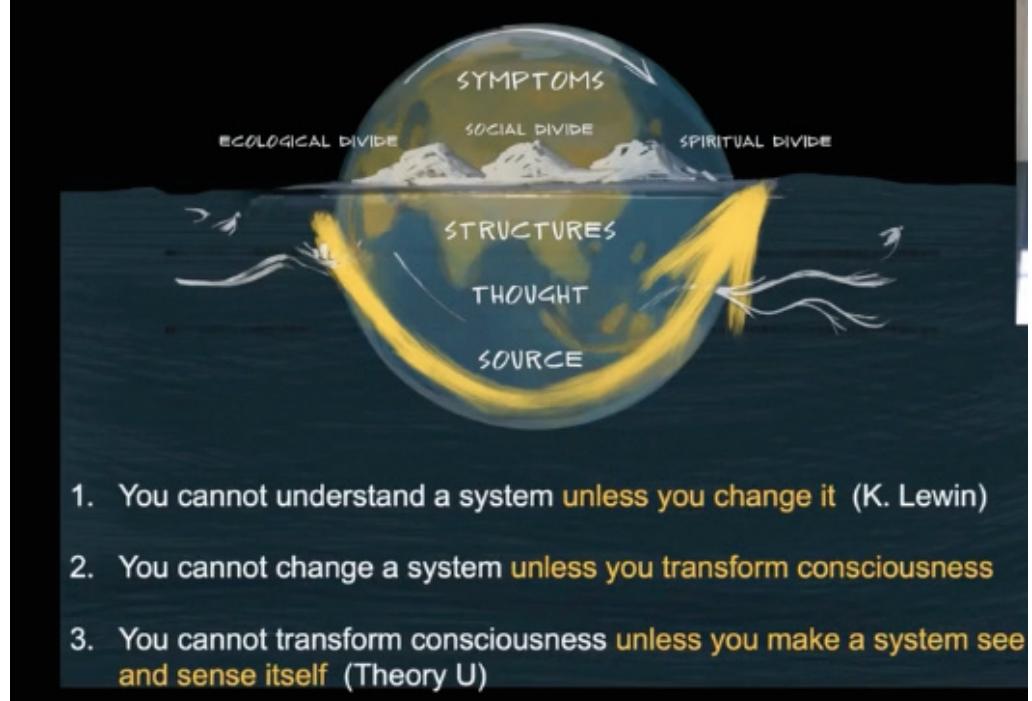
<https://www.garrisoninstitute.org/blog/the-future-of-leadership-will-be-more-feminine/>

Es braucht Räume der Stille und Reflexionsräume mit anderen - gleichermaßen, um den Boden für das Neue zu bereiten.

Scharmer selbst hat dazu mit Mitarbeiterinnen das sogenannte „Soziale Presencing Theater“ entwickelt, das Soziale Aktionsforschung mit Stille, kontemplativen Methoden, partizipativen Kommunikationsformen, wie Dialog und Open Space sowie Theaterelementen verbindet.

Scharmer bezeichnet den Theorie U/ Presencing Prozess als „awareness based system change“ eines Transformationsprozesses der Gesellschaft bzw. Organisationen, der durch Veränderung des Bewusstseins geschieht.

Aufbauend auf Kurt Lewins Statement: „you can not understand a system unless you change it“ ergänzt er: „you can not change a system unless you transform consciousness“ und „you can not transform consciousness unless you make a system see and sense itself“



Quelle: [www.presencing.org](http://www.presencing.org)

Womit wir auf dem Weg in die Zukunft in der Vergangenheit landen, genauer gesagt in der Antike, im klassischen Griechenland, wo die Inschrift am größten Heiligtum, dem Apollotempel in Delphi im Imperativ lautete: „Erkenne dich selbst“. Erst, wenn man sich selbst sieht, erkennt, ist auch Veränderung möglich. Sich selbst zu erkennen ist nur mit anderen möglich. „Der Mensch wird erst am Du zum Ich“ war die zentrale These Martin Bubers und auch der namensgebende Soziolkrates® Sokrates wusste, dass es eine „Hebamme“ braucht, die das immanente Wissen im Gespräch bewusst werden lässt.

Erst Reflexion in einem sozialen Gefüge, einem „Kreis“ ermöglicht Selbsterkenntnis, ermöglicht Bewusstseintransformation, ermöglicht schöpferisch Neues.

Genau das - Reflexionsräume herstellen und mit Haltung halten-bieten die partizipativen Methoden, die auch in der Theorie U ausgebildeten Soziolkrates® Beraterinnen und Berater.

## 7.3. CONTAINMENT

Ein Containment wird immer durch Haltung geschaffen, die durch eine Person verkörpert wird. Sie ist die Schlüsselfigur im Prozess.

Containing bezeichnet in der Psychologie die Fähigkeit von BeraterInnen / TherapeutInnen, Projektionen von KlientInnen vorerst aufzunehmen, ohne die eigenen Emotionen, die durch die Projektionen ausgelöst werden, auszuagieren. Der Begriff wurde von dem britischen Psychoanalytiker Wilfred Bion 1962 geprägt.

Das Containing wird durch den Vorgang der sogenannten Rêverie (Bion) auf Seiten des Beraters ermöglicht, so etwas wie ein „träumerisches Ahnungsvermögen“ (lesen des wissenden Feldes) zu entwickeln. Containing ist demzufolge überall dort besonders indiziert bzw. notwendig, wo es um tiefergehende, umfassendere Entwicklung geht und nicht nur um das

Lösen fokussiert zu bearbeitender Belastungen, Problem- bzw. abgegrenzter Themenstellungen.  
Allein diese Definition führt schon dazu, dass folgende Voraussetzungen für eine als VeränderungsbegleiterIn geeignete Person abgeleitet werden können:

Was eine VeränderungsbegleiterIn braucht

- Sie braucht Erfahrung und Kenntnisse in psychologischer Arbeit mit Individuen und Gruppen und Kenntnisse/Erfahrungen der Gruppendynamik.
- Sie braucht Ausbildung/Expertise in Kommunikation, Gesprächsführung, Moderation.
- Konfliktbewältigungs- und Deeskalationskompetenz
- Sie muss in der jeweiligen „Methode“ so excellent d.h. versiert und erfahren sein, dass sie sich voll auf das Containment d.h. das Erspüren dessen, was im Raum ist, einlassen/ konzentrieren kann.
- Sie braucht Empathie/ Einfühlungsvermögen in die Individuen, aber auch in die Gruppe, um „das Ahnungsvermögen“ durch feinfühlige Antennen zu erspüren.
- Dazu gehört auch eine weite soziale Bandbreite d.h. die Fähigkeit auch sehr verschiedene Menschen/Ansichten zu verstehen und die individuellen Aussagen neutral für andere in für sie Verständliches zu „übersetzen“
- Die Person braucht Impulskontrolle, muss zuhören und abwarten können, und nicht rasch reagieren und handeln. (Gegensatz zu Anforderungen an Manager im derzeit herrschenden Wirtschaftsparadigma)
- Sie verkörpert eine wache und offene, absolut nicht wertende, wertschätzende Haltung.
- Sie ist einer absoluten Prozessorientierung, Ergebnisoffenheit und Allparteilichkeit verpflichtet, d.h. sie ist nicht an einem speziellen Ergebnis interessiert und arbeitet schon gar nicht darauf hin. Sie bevorzugt keine Möglichkeit/ Alternative.
- Die Person darf nichts persönlich nehmen, sondern verkörpert eine freie, unabhängige und gleichzeitig verantwortliche Instanz, die die Qualitäten von Scharmer, nämlich „Open Mind, Open Heart und Open Will“ repräsentiert und vorlebt.
- Dazu muss sie sich selber gut kennen und über profunde selbstreflexive Kompetenzen verfügen.
- Last but not least braucht sie natürlich eine bestimmte Form der Bewusstseinsverfassung, eine Haltung, Aufmerksamkeit, wie oben beschrieben, die transformative Kraft einlädt, zulässt, aus der „das Neue“ schöpferisch hervorkommt.

Schober 2017

Aus all dem kann geschlossen werden, dass es **ProzessbegleiterInnen/ ModeratorInnen braucht, und diese** Person/ en aus systemischer Sicht von außerhalb des Systems kommen müssen, methodisch geschult und persönlich imstande sind, Containment zu kreieren und während des ganzen Prozesses aufrechtzuerhalten.

## 8. DIE SO|ZIO|KRATES® LEBENS- & SOZIALBERATERINNEN EXPERTINNEN FÜR PARTIZIPATIVE HUMANISTISCHE PROZESSBEGLEITUNG IN ORGANISATIONEN

Damit die partizipativen Methoden voll zur Wirkung kommen können, brauchen sie Moderation, professionelle Begleitung durch KommunikationsexpertInnen, die Einblick in die menschliche Psyche, die Dynamiken von Gruppen, Konfliktbewältigung sowie das Handwerkszeug zu ressourcen- & resilienzfördernder Gestaltung haben.

Personen, die auf Grund einer professionellen Ausbildung, ihrer praktischen Erfahrung und ihrer Allparteilichkeit (= allen Beteiligten gleich verpflichtet) dazu geeignet sind, einen Beteiligungsprozess zu organisieren und zu leiten, können die Beteiligten beim Erarbeiten von Lösungsmöglichkeiten unterstützen, diesen jedoch keine Entscheidung abnehmen.

Die Berufsgruppe der psychologischen BeraterInnen bietet durch ihre in den „Soziokrates“ Methoden geschulten ExpertInnen genau diese Kompetenz & Expertise an. Damit qualifizieren sich die **psychologischen BeraterInnen (LSB)** als die Berufsgruppe schlechthin, die **alle notigen fachlich-inhaltlichen sowie rechtlich-formale Voraussetzungen** erfüllt, um dieser gesellschaftlichen Veränderung als „Hebammen“ zur Verfügung zu stehen.

### WER WIR SIND

Psychosoziale Berater (LSB) sind BeraterInnen mit zertifizierter Ausbildung, die beraterische Methodenkompetenz mit Persönlichkeitsreifung/Individuation durch Selbsterfahrung beinhaltet.

Die Methoden der Lebens- und Sozialberatung sind im sogenannten Methodenkatalog der österreichischen Lebensberatung festgelegt. Die darin beschriebenen Methoden basieren auf den in Österreich anerkannten Psychotherapiemethoden und beschreiben den Wirkungsbereich der psychologischen/psychosozialen BeraterInnen. Basierend auf der Grundlage des philosophischen Dialogs und/oder der psychologischen Beratung lassen sich folgende grundsätzliche Beratungsrichtungen unterscheiden:

- tiefenpsychologisch-psychodynamische Orientierung
- humanistisch-existentielle Orientierung
- systemisch-soziodynamische Orientierung
- verhaltensmodifizierende Orientierung

Die Zusatzausbildung Solziokrates® Partizipative Methoden zur Kommunikations - und Prozesssteuerung befähigt speziell Kulturen - nämlich Neue Wir- und Vertrauenskulturen - zu bilden.

Culture is the implicit 'way we do things around here'.  
It shapes how we collectively think, relate, organise and learn.

Culture is the intangible glue that binds us.

It shapes attitudes and behaviours. It generates tone and identity.  
And, it is the lens through which we make-meaning of the world around us,

and our place as an organisation within it.

The challenge now is to create cultures that help us value difference, increase our self-awareness,  
deepen our quality of relationship and contact,  
hold creative tension and tap into our collective intelligence.

Nic UdallChair of the World Economic Forum's Global Agenda Council on New Models of Leadership

## WARUM ES UNS BRAUCHT....

...oder was unterscheidet uns von klassischen UnternehmensberaterInnen?

Die Priorität der Unternehmensberatung liegt in der Beachtung der Gesamtheit eines Unternehmens unter vorrangig betriebswirtschaftlichen und wirtschaftsrechtlichen Standpunkten: Kennzahlen, Technik und Produktionsabläufe, Fragen der strategisch/operativen Unternehmensführung, etc. stehen im Vordergrund.

Die Priorität der Psychosozialen Beratung liegt in der Beachtung der Menschen, des Klimas, der Arbeitskultur, der Kommunikation und Fragen der psychosozialen Belastung bzw. Gesundheit.

Der Fokus dabei kann auf der Unterstützung/ Beratung von einzelnen ebenso wie auf das Zusammenspiel aller, d.h. der Unternehmenskultur oder der betrieblichen Gesundheitsförderung vor allem, was die psychische Gesundheit betrifft - liegen.

Mit den **Veränderungen in der Arbeitswelt** haben sich auch die krankmachenden Faktoren in der Arbeit verändert – es ist anerkannt, dass psychische Erkrankungen als Folge von Arbeitsbelastungen stark auf dem Vormarsch sind. In Österreich trat daher am 1.1. 2013 ein Novelle des Arbeitsschutzgesetzes in Kraft (ASchG-Novelle (BGBL. I Nr. 118/2012), die die Wichtigkeit und Notwendigkeit der psychischen Gesundheit und deren Prävention betont. Psychische Belastungen, sind eine häufige Ursache für arbeitsbedingte Beschwerden und Erkrankungen. Sie verursachen viel menschliches Leid, aber auch enorme betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Kosten. Internationale Studien zeigen auf, dass in Europa zwischen 50 und 60 Prozent der krankheitsbedingten Arbeitsausfälle in der einen oder anderen Form auf Stress in der Arbeit zurückzuführen sind. 32 Prozent aller Neuzugänge in die Berufsunfähigkeits- und Invaliditätspensionen erfolgt aus psychischen Gründen. Krankenstände psychischer Ursachen dauern ungleich länger als bei körperlichen Ursachen bei Burnout fallen Betroffene durchschnittlich 37 Arbeitstage aus. 1,5 Millionen ÖsterreicherInnen gelten als Burnout-gefährdet, doppelt so viele leiden an Schlafstörungen. Bei Burnout werden als häufigste Ursachen Stress und Konflikte am Arbeitsplatz genannt.

### Es besteht also akuter Handlungsbedarf.

Und: Man hat errechnet, dass jeder in psychische Prävention investierte Euro drei- bis vierfach zurückkommt!

[https://www.arbeiterkammer.at/beratung/ArbeitundGesundheit/psychischebelastungen/Psychische\\_Krankmacher.html](https://www.arbeiterkammer.at/beratung/ArbeitundGesundheit/psychischebelastungen/Psychische_Krankmacher.html)

<https://www.karriere.at/blog/burnout-stress-krank-arbeit.html>

[https://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/Gesundheit\\_im\\_Betrieb/psychische\\_Belastungen/](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/Gesundheit_im_Betrieb/psychische_Belastungen/)

Aus der Salutogenese kennt man die 3 Faktoren, die maßgeblich für Entstehung und Erhaltung von Gesundheit verantwortlich sind.

Im „Sense of Coherence“ (Kohärenzgefühl) zusammengefasst, unterscheidet man:

- Verstehbarkeit (comprehensibility): Ereignisse werden als geordnet/nachvollziehbar/kontrollierbar wahrgenommen.
- Handhabbarkeit (manageability): Es besteht optimistisches Vertrauen darauf, Lebensaufgaben mit Hilfe von geeigneten Ressourcen bewältigen zu können.
- Sinnhaftigkeit (meaningfulness): Das Individuum ist überzeugt davon, dass das Leben/Tun einen Sinn hat. Es sieht gewissen Anforderungen im Leben als Herausforderungen im positiven Sinn und investiert Engagement in diese Aufgaben.

Aus Ergebnissen von Arbeitszufriedenheitsstudien weiß man, dass der kritische/entscheidende Faktor nicht wie angenommen die Bezahlung oder die Aufstiegschancen sind, sondern vielmehr der Arbeitsinhalt und vor allem die Kommunikationskultur in einem Unternehmen.

Die Kommunikation sorgt für ein Klima von Vertrauen, Transparenz und Zugehörigkeit.

Der Arbeitsinhalt für Sinn, Bedeutung und psychische Gesundheit im Sinne der bereits beschriebenen Salutogenese.

Kombiniert mit den 3 Grundimpulsen des Menschen – (genauer beschrieben im Kapitel Menschenbild/Anthropologie)

- der Individuation/Selbstverwirklichung
- der Zugehörigkeit (Familie, Organisation, Gemeinschaft)
- der Lebensaufgabe (sinnvolle Tätigkeit/Beitrag zur Gesellschaft)

Ergeben sich die Aufgaben/Themen für Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz schlüssig aus allen genannten Bereichen/Theorien/ Disziplinen, nämlich relevante Ebenen einer „gesunden“ Arbeitskultur:

- Individuell: Der richtige Mensch am richtigen Platz (Arbeitsinhalt deckt sich mit Fähigkeiten und Interessen) – was ich gerne mache, mache ich gut und umgekehrt
- Kollektiv: Die Einbettung und mein Beitrag zur/in die Gesamtorganisation
- Global: Mein Beitrag zur Welt/dem Leben an sich

**My fellow citizens of the world: ask not what America will do for you, but what together we can do for the freedom of man.**

**J.F. Kennedy**

Dies sind kulturübergreifende universelle Voraussetzungen, wie auch Malidoma Patrice Some, in „Die Weisheit Afrikas“ schreibt:

„Ob ein Mensch in Stammeskulturen oder in der modernen Zivilisation aufgewachsen ist – es gibt immer zwei Dinge, nach denen er strebt: volle Verwirklichung der angeborenen Fähigkeiten und deren Bestätigung, Anerkennung, gesehen werden durch andere, eine Gemeinschaft“.

Genau das ist es, was Solziolkrates-BeraterInnen durch partizipative Methoden bewirken:

Als Einzelner – mit all seinen Fähigkeiten - sichtbar zu werden in einer Gemeinschaft, der man sich zugehörig fühlt.

Und so schließt sich der Kreis – der bereits im antiken Griechenland seinen Anfang hatte als Sokrates mit seiner Maieuetik (=Hebammentechnik) den philosophischen Dialog als partizipatorische Methode im wahrsten Sinne des Wortes „auf den Markt“ brachte.

Heute fast 2500 Jahre später, auf einem langen Weg, der von Sokrates bis zur Soziokratie führte, sind Lebens- und SozialberaterInnen mit einer Zusatzqualifikation Solziolkrates professionelle Organisationskultur BeraterInnen, wenn es darum geht, gesellschaftlichen Wandel zur WIR - Kultur professionell mit partizipativen Methoden zu begleiten.

Wir als Berufsgruppe wollen mit Solziolkrates® einen Beitrag zur zukünftigen Beteiligungskultur leisten und laden Sie ein mit uns gemeinsam die Zukunft proaktiv mitzugestalten.

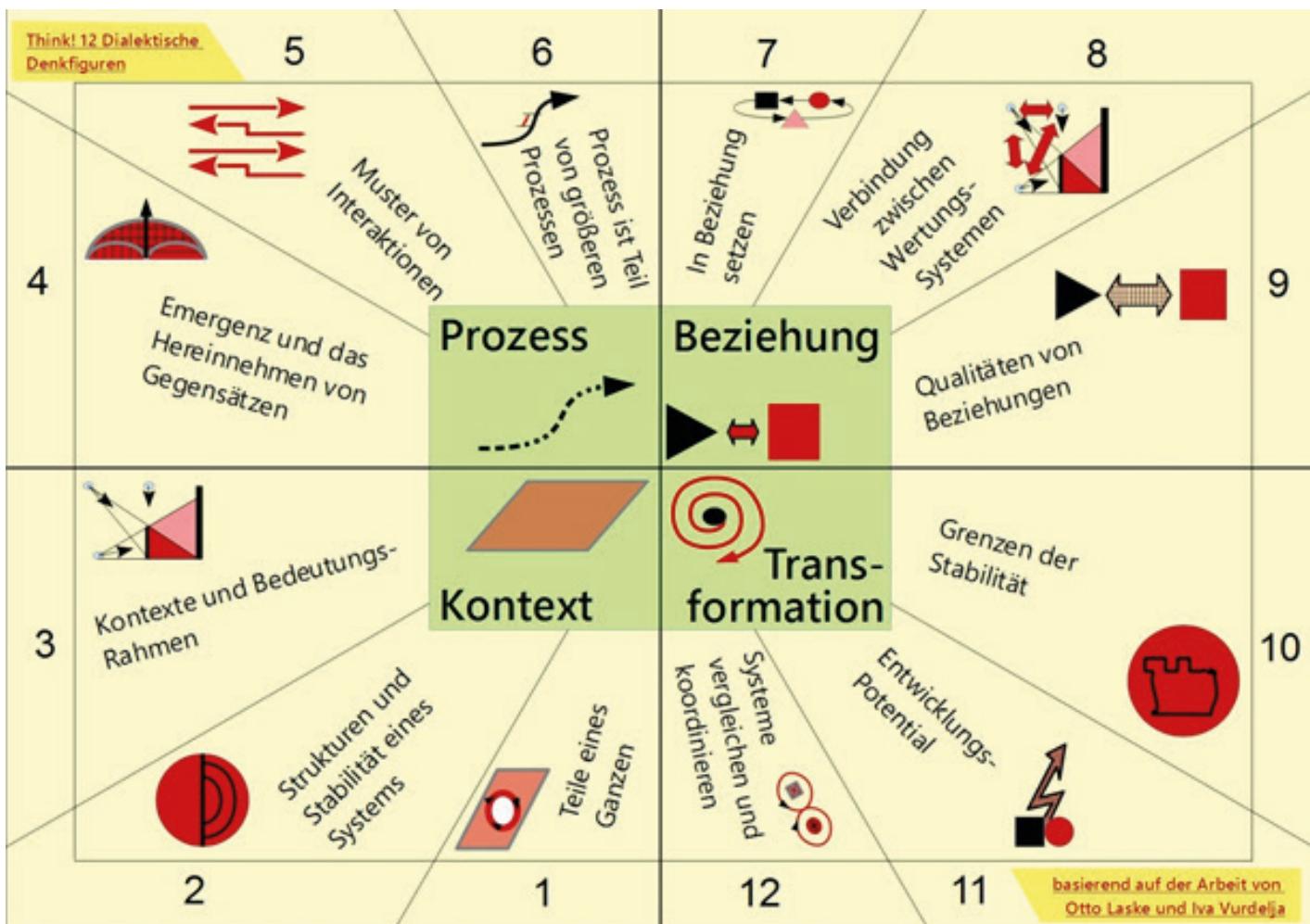
**Kontakt:** Fachgruppe Wien Personenberatung und Personenbetreuung, Straße der Wiener Wirtschaft 1, 1020 Wien, T +43 514 50 2203, E [personenberatung@wkw.at](mailto:personenberatung@wkw.at)

## TEIL 2 – UNTERNEHMEN IM WANDEL

### 9. MITTEN IM WANDEL – WANDEL GESCHIEHT

In den 1960er Jahren war „Globalisierung“ nur ein Wort. Dann erschien das Wort Ende der 80er Jahre in einigen Buchtiteln. Heute, 30-40 Jahre später erleben wir, dass die Globalisierung eine der zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts ist.

Die Anforderungen steigen: Nicht die „Menge“ ist das Problem, sondern die Komplexität: Alles hängt irgendwie zusammen, alles ist in Veränderung – nix ist fix.



(Bernhard Possert – Komplexitäts-Kompetenzen)

Die wirtschaftliche Dimension ist nur ein Teil des Megatrends Globalisierung, der sich in immer mehr gesellschaftlichen Bereichen auswirkt: vom Bildungssystem und Konsum über die Massenmedien und Kultur bis in unsere privaten Lebens- und Beziehungswelten hinein.

Wir leben, so könnte man sagen, durch die enormen Veränderungen und diese Komplexität, in einem Zustand, einer Art anhaltenden Ratlosigkeit, auch „Ausweglosigkeit“ oder „Weglosigkeit“ („Aporie“)

## 9.1. WAS MAN NICHT MEHR ÄNDERN KANN, MUSS MAN GESTALTEN

Nämlich Gestalten im Erspüren und Aktivieren zukünftiger Potenziale im Sinne des „Presencing“ nach C.O. Scharmer

Obwohl die Menschheitsgeschichte ständig soziale und technologische Innovationen hervorgebracht hat und dadurch vielfältige Kulturen entstanden sind, verunsichern Transformationsprozesse die Menschen gerade heute und diese Angst lähmst oder führt zu noch mehr hektischem Tun, in der gleichen alten Weise.

(„Kollaps“-Warum Gesellschaften überleben oder untergehen, Jared Diamond, 2011)

Das wirklich NEUE kennen wir alle nicht, wir werden es hoffentlich kennen lernen, sobald wir zu dem Fortschritt, der uns bis hierhergeführt hat, die innovatorische Kraft des Sozialen hinzufügen und gemeinsam die Grenzen zu Neuem überschreiten und den „stürmischen“ Übergang miteinander gewillt sind, zu gestalten.

Soziale Bindung, Vertrauen und wechselseitiges Lernen spielen im Rahmen von diesen komplexen Veränderungsprozessen eine große Rolle. Deshalb sollten diese humanen Ressourcen in Unternehmen einfließen. Sie schaffen Sicherheit und Mut, etwas Neues zu wagen, kreativ zu sein und „dranzubleiben“.

Noch können wir mit für unsere Logik als unvereinbare Gegensätze erkennbaren Widersprüchen, wie Toleranz und Auseinandersetzung, Vernetzung und Spezialisierung, Freiheit und Ordnung, verändern und bewahren, „bottom up“ (kreative Beteiligung) und „top down“ (klare (Befehls-)Struktur), Individuum und Gemeinschaft, Gelassenheit und Aggression, nicht besonders gut umgehen und befinden uns damit eher im Kampf, denn in Annäherung. Doch jede dieser unvereinbaren Seiten ist im Recht, es braucht sie beide.

Wie kann aus diesen unvereinbaren Widersprüchen, **eine Quelle einer Entwicklung zu etwas völlig Neuem werden?** Wie kann man gewünschte Innovationen durch humane Kooperation nachhaltig fördern?

Folgende Eigenschaft und praktischen Fähigkeit des Menschen haben dieser rasanten Entwicklung und des Fortschrittes immer schon zugrunde gelegen:

die besondere Eigenart der Menschen, ein kooperatives Wesen zu sein, das sich gerne miteinander abstimmt und gemeinsam diese Gesellschaft weiterentwickelt.

Soziale Kooperation gehört schon immer zu unserer Natur. In welche Richtung wir uns, die Gesellschaft und unsere Unternehmen weiterentwickeln, dabei wird das **Menschenbild**, das wir einander entgegenbringen eine große Rolle spielen.

Wie Unternehmen die Grenzen zu Neuem überschreiten können?

- Mit einem erweiterten Menschenbild
- Einer visionären Idee von der Zukunft
- Der innovatorischen Kraft des Sozialen

## 10. ANTHROPOLOGIE UND MENSCHENBILD

### 10.1. ANTHROPOLOGIE

Anthropologie meint die Lehre vom Menschen und untersucht die Beschaffenheit des menschlichen Organismus, wie auch die Einbettung des Menschen in seine soziale wie auch natürliche Umgebung. Anthropos ist der griechische Begriff für den Menschen, wobei Logos die Lehre im Sinne der philosophischen und wissenschaftliche Untersuchung über das Wesen des Menschen beinhaltet. Auch die Stellung des Menschen im Kosmos, wie auch die Bedeutung der Interaktion mit den anderen Formen des Lebens wird in diesem Zusammenhang thematisiert.

Als besonders relevant für den Bereich der Arbeitsfelder in der Lebensberatung und dem Soziokrates Modell gilt die psychologische Anthropologie, denn darin werden geisteswissenschaftliche, biologische, verhaltens- und sozialwissenschaftliche Konzepte und Methoden kongenial vereint. Wichtige Themen der psychologischen Anthropologie sind demnach das Menschenbild, die Persönlichkeitstheorien, die Grundlagen von Handlungsmotiven, Modelle der physischen Interaktionen von Geist und Körper wie z.B. der Psychosomatik, den unterschiedlichen Emotionstheorien in der Neurobiologie und Beiträge der Kognitionswissenschaft, der Sozialpsychologie und Kulturpsychologie. In der Erforschung von Leib/Seele Modellen wird im Rahmen des Soziokrates Modells besonders der Bogen zwischen dem emergentischen Materialismus und dem psychophysischen Parallelismus gespannt.

### 10.2. MENSCHENBILD

Martin Buber hat vor 100 Jahren wesentliche Impulse für die psychosozialen Beratungslandschaften der Gegenwart geliefert. Mit seinem Grundsatz "Wir Menschen folgen einer intrinsischen Sehnsucht nach Geborgenheit in einem persönlichen sinnvollen und heilsamen Weltbild" hat er auch Viktor Frankls Überzeugung, dass "wir Menschen uns auf der Suche nach dem höchsten Sinn befinden" vorweggenommen. Eine wesentliche Säule eines jeglichen Weltbildes ist das Menschenbild, welches ein essentieller Teilbereich der philosophischen Anthropologie darstellt. Dabei werden auch die wichtigsten intrinsischen Motivationskräfte des Menschen erörtert, dargestellt z.B. bei der maslowschen Bedürfnispyramide. Menschenbilder sind Ergebnisse der persönlichen Sozialisierung (Familie, Schule, Berufswelten) in Verbindung mit den eigenen Bildungs- und Erfahrungswelten. Dadurch werden grundlegende Überzeugungen (philosophisch „Axiome“ – religiös „Dogmen“) als „subjektive Überzeugungen“ geprägt, denn jeder Mensch besitzt in seiner psychischen Innenwelt die grundlegende „Fähigkeit zu Glauben“. Dies befähigt uns Menschen zu einer subjektiven Sichtweise über die Themen „Glaube an einen oder keinen Gott“, über die „Leib Seele Interaktionsprozesse“ (Fragen des Gehirn-Bewusstseins) und über Fragen zu den Motivationskraftquellen. Auch das Phänomen der psychischen Basiskraft der „Fähigkeit zu wollen“ betrachten wir im Spannungsfeld zwischen dem freiem Willen und der biologischen Unfreiheit durch körperbezogene Determinanten. Ein Menschenbild liefert in der Praxis eine alltagspsychologische Vorstellung darüber, wie und warum Menschen Entscheidungen treffen, sich wie und warum verhalten und auf diverse Reize reagieren. Menschenbilder umfassen explizit all jene Eigenschaften, die den Menschen von Nicht-Menschen – Tieren, Pflanzen und Maschinen – unterscheiden. Menschenbilder werden als Konstruktion betrachtet, die nicht vorgefunden werden oder unabhängig vom Menschen existieren, sondern nach Bedarfslage, Zielsetzung und weltanschaulicher Orientierung immer wieder neu entworfen werden. Trotz ihres Anspruchs auf universelle Geltung gehen Menschenbilder also immer aus einem bestimmten geschichtlichen Kontext hervor und sind von den Sozialisierungsprozessen von unterschiedlichen Gesellschaften abhängig.

Trotz dieser unterschiedlichen Sozialisierungsprozessen können wir aber in allen Menschen konstante Determinanten beobachten, die sich in 3 Grundimpulsen des Menschen zusammenfassen lassen:

- Individuation
- Selbstverwirklichung
- Der Zugehörigkeit
  - Familie
  - Organisation
  - Gemeinschaft

- der Lebensaufgabe
  - sinnvolle Tätigkeit
  - Beitrag zur Gesellschaft

Die von dem Individualpsychologen Carl Gustav Jung bezeichnete „Individuation“ beschreibt die innewohnende „treibende Kraft“ des menschlichen Organismus, sich mit seinem vollen Humanpotenzial entfalten zu wollen.

Der Existenzphilosoph Søren Kirkegaard fand dafür eine passende Affirmation: „Mensch werde der du bist“!

Martin Buber hat in seinen existenzphilosophischen Werken das Du ins Zentrum gestellt und beschreibt den 2. Grundimpuls in uns Menschen, die Sehnsucht nach liebevoller und heilsamer Bindungen zu Mitmenschen. Das DU bestimmt so die Entwicklung des ICHs. Nur durch das Du können wir Menschen in unseren wichtigsten charakterlichen Eigenschaften wachsen und reifen, denn von Anfang an bestimmt die Qualität unserer zwischenmenschlichen Beziehungen die eigene Persönlichkeitsentwicklung. Der amerikanische Hypnotherapeut Milton Erikson beschreibt in seiner „Du-Relationshypothese“ diesen Wachstumsprozess eines Menschen durch seinen Lebensweg hinfert, von der Kernfamilie und der Schule hin zu größeren sozialen Strukturen. Das Schicksal von Kaspar Hauser bezeugt auf der anderen Seite welche Defizite Menschen besitzen, wenn Ihnen die Kraftquellen von sozialen Strukturen fehlen. Als dritten Grundimpuls verspüren wir in uns die Sehnsucht schöpferisch aktiv zu werden, etwas Sinnvolles zu gestalten, um daraus geistigen und materiellen Reichtum zu erwirken. Der Existenz- und Logotherapeut Viktor Frankl beschreibt in seinen 4 Grundmotivationen der menschlichen Existenz diese Sehnsucht, als eine in der Psyche innewohnenden psychologischen Trieb, nach Sinn, Halt, Schutz und Erfolg. Bei gesunder Entwicklung liefern diese intrinsischen Motivationskräfte den Schub, um auch bei Schwierigkeiten und Hindernissen unser Leben proaktiv und produktiv gestalten zu wollen.

Gerade diese 3 Grundimpulse liefern wertvolle Erkenntnisse für die Diskussion rund um die Willensfreiheit eines Menschen. Denn faktisch ist jeder Mensch diesen 3 Impulsen „willenlos ausgeliefert“, hingegen in welcher subjektiven Form sich ein Mensch diesen Impulsen hingibt - oder auch nicht - darin gestaltet sich die Willensfreiheit eines Menschen, indem er z.B. diese Impulse mental bekämpft sich zum einen der Bildung verwehrt, zum anderen keine Partnerschaft leben will und sich letztlich „willen- und sinnlos“ im Wasser des Lebens treiben lässt. Die Folgen der Sinnentleerung einer Gesellschaft hat besonders Viktor Frankl als „noogenetischen Krise“ beschrieben und seine Antwort in der Logotherapie gefunden. Damit will der beraterische Ansatz von Frankl Menschen helfen, für sich einen kraftspendenden Sinn in allen Lebensaufgaben und Lebensrollen zu erlangen. Für das „Modell Solziolkrates“ und den „Solziolkrates BeraterInnen“ ergibt sich daraus ein gesellschaftlicher Auftrag Menschen in ihren Arbeits- und Lebenswelten professionell zu begleiten um sich in den diversen Lebensrollen in ihrer Effizienz optimieren zu können, bei gleichzeitiger Achtsamkeit um die eigene Gesundheit und Resilienz, wie auch heilsamer menschlicher Beziehungen.

Daraus leiten sich die wichtigsten Aufgaben/Themen für die psychophysische Gesundheit am Arbeitsplatz ab, wobei alle bereits genannten Bereiche, praktikable Handlungstheorien und gelebte Interdisziplinarität hinsichtlich aller relevanten Ebenen einer „gesunden“ Arbeitskultur einfließen müssten:

- Individuell: Der richtige Mensch am richtigen Platz (Arbeitsinhalt deckt sich mit Fähigkeiten und Interessen) – was ich gerne mache, mache ich gut und umgekehrt
- Kollektiv: Die Einbettung und mein Beitrag zur/in die Gesamtorganisation
- Global: Mein Beitrag zur Welt/dem Leben an sich

Zum erweiterten Menschenbild haben die Neurowissenschaften in den letzten Jahrzehnten revolutionierende Erkenntnisse hervorgebracht. Kurz zusammengefasst, unterstützen die bisherigen Ergebnisse folgende Einsichten:

Menschen sind von Natur aus, am Anfang ihres Lebens absolut „richtig“, einzigartig, selbstverantwortliche Wesen, voller Gestaltungslust, „unternehmerisch“, lebenslang „lernend“, begeisterungsfähig, entdeckerfreudig, geborene Entrepeneure, kooperativ, empathisch, anpassungsfähig u.v.m.

In diesem Anfangszustand lernt der Mensch die komplexesten Dinge fast mühelig, auf seine ganz eigene Weise und mit großer Begeisterung und Freude, unermüdlich, wie z.B. gehen und seine Muttersprache.

Wieso vielen Menschen diese Eigenschaften abhanden gekommen sind, ist dem Herausstellungsmerkmal des Menschen zuzuschreiben, dass er das einzige Lebewesen ist, das andere Lebewesen zum Objekt seiner Wünsche, Ziele, Vorstellungen, Erwartungen, Bewertungen und seiner Maßnahmen machen kann.

Lust und freudlos sind wir zwar nicht auf die Welt gekommen, das ist sozusagen eine „Kulturleistung“ unserer Gesellschaft, aber es ist uns fast allen passiert. Zum Objekt gemacht zu werden, schmerzt so sehr, da dadurch die Verbundenheit mit der Beziehungsperson unterbrochen wird, was soviel wie eine Beziehungsstörung bedeutet. Dafür müssen wir als Kind Lösungen finden, eigentlich „Schutzmaßnahmen“, um das auszuhalten.

Es gibt, soweit wir beobachten können, zwei übliche, etwa gleich schädigende Schutzmuster – der eine Mensch beginnt die Mitmenschen selbst auch zum Objekt zu machen durch „Bewertung“ bzw. Entwertung anderer (Projektion, Sündenbock) oder sich selbst (Introjektion). Beide Muster erzeugen Leiden. Diese Schutzhaltungen des Widerstandes nach außen gegen andere oder nach innen, gegen sich selbst, binden viel Energie und Kraft und wirken sich auf das eigene und das Leben anderer negativ aus.

Doch „Kulturleistungen“, vor allem wenn sie sich nicht gerade positiv auswirken, können wieder verändert werden. Wir könnten eine neue Art von Umgang miteinander pflegen, auch und vor allem in Unternehmen.

Wir könnten Menschen auch in Unternehmen in eine Haltung begegnen, die einladet, ermutigt und inspiriert:

- einander zugegegnen
- sich auszutauschen
- herausfinden was man miteinander „besser“ machen kann
- was in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern alles steckt
- die Mitarbeiterinnen und den Mitarbeiter wieder als Subjekt wahr zu nehmen

Wenn der andere noch die Chance hat, eine eigene Entscheidung zu treffen, ist er Subjekt, kann auf den anderen und seine Aufgaben bezogen sein, mit dem Gegenüber und dem Unternehmen in Verbindung bleiben.

## 11. DER RELAUNCH DER PARTIZIPATIVEN METHODEN

Nicht nur die Entdeckungen der Systemtheorie geben uns deutliche Einsichten in das Phänomen der Selbstorganisation, sondern auch die Sozialwissenschaften. Die Einsichten hauptsächlich aus diesen beiden Bereichen, wurden u.a. in der Soziokratie und deren Soziokratischen-Kreisorganisations-Methode (SKM) oder auch in der Holocracy oder der Theorie U (einer auf Kurt Lewin und seiner Feld- bzw. Aktionsforschung Bewusstsein basierte SystemÄnderung) umgesetzt. Diese Instrumente geben Managern und Mitarbeitern starke Instrumente an die Hand, um produktiver zu arbeiten. Die Instrumente können eingeführt werden, indem man zu den vorhandenen linearen Organisationsstrukturen die Kreisstruktur für die gemeinsame Beschlussfassung hinzufügt.

In der Wirtschaft steigt der Bedarf, Mitarbeitende stärker in die innerbetriebliche Entwicklung einzubinden und dadurch sowohl ihre Kompetenzen stärker zu nutzen, als auch die Identifikation mit dem Betrieb zu erhöhen. Mit Partizipation Methoden können die vorhandenen Potenziale in vernetzter Zusammenarbeit verfügbar gemacht werden und neben der Zufriedenheit der Belegschaft auch den Nutzen für das Unternehmen erhöhen.

### Nutzen für Unternehmer

MitarbeiterInnenbeteiligung, Motivation und Zufriedenheit sind in unserer Zeit die wichtigsten Parameter für den erfolgreichen Einsatz von „Humankapital“. Stimmen diese, dann ist der Gesamterfolg nahezu gesichert. Wie können aber MitarbeiterInnen motiviert werden, sodass sie sich nachhaltig beteiligen und Mitverantwortung übernehmen? Mitwirkung führt nur dann zu Verantwortungsübernahme, wenn MitarbeiterInnen auch mitentscheiden können. Die klaren, strukturellen Rahmenbedingungen und die partizipativen Methoden ermöglichen es den MitarbeiterInnen dort mit zu entscheiden, wo ihre Kompetenz notwendig ist, um das Betriebsergebnis in ihrem Bereich zu verbessern. Sind MitarbeiterInnen in diesem Sinne ernst genommen worden, steigt im selben Maß auch ihr Verantwortungsgefühl für den Erfolg der „eigenen“ Firma. Das verbessert die Qualität des Outputs, senkt Krankenstände und Burnout und reduziert letztlich auch die Kosten.

Die Gefahr bei all diesen Methoden ist, dass sie - obwohl mit besten Absichten entstanden - zu simplen „How-to-Tools“ instrumentalisiert werden, d. h. dass sie zu Werkzeugen des „Alten Paradigmas“ der Leistungs/Effizienz/Kosten-Nutzen-Steigerung missbraucht werden.

Der Geist der Partizipation wird zum Deckmantel kapitalistischer Ausbeutung.

Genau darum liegt bei Solziolkrates der Fokus nicht auf Methoden, sondern auf Haltung, Bewusstsein, Empathie, die Methoden sind nicht Selbstzweck sondern dienen einer Organisationskultur, die sich als echte Beteiligungskultur begreift und gestaltet.

Dies findet seinen Ausdruck in einer Vorgehensweise, für die wir den Begriff Systemisch - Zirkuläre- Reflexion (SZR) geschaffen haben bez. prägen wollen.

### Systemisch - Zirkuläre - Reflexion (SZR)

Nähern wir uns dieser Vorgangsweise zunächst einmal über die einzelnen Begriffe:

- Systemisch - ein bestimmtes System/ Organismus - als Ganzes - betreffend

- Zirkulär - Komplexitätserhöhend - im Unterschied zu linear kausalem Denken nicht auf simple „wenn-dann“ Ursachen-Wirkungsbeziehungen im Sinne der trivialen Maschine Heinz von Förster's reduzierbar

- Reflexion - prüfendes und vergleichendes Nachdenken, geistige Tätigkeit

SZR ist also eine Haltung und Vorgangsweise, die Komplexitätserhöhend statt simplifizierend, zum Nachdenken statt raschem Handeln einlädt und dabei alle Beteiligten als EINEN ganzheitlichen Organismus betrachtet. Es entspricht dem Prinzip schöpferischer Prozesse, wie sie sich in der Evolution zeigen, die ein größtmögliche Gleichgewicht durch größtmögliche Vielfalt hervorbringt. Und sie würdigt eben und vor allem auch den geistigen Aspekt aller Individuen, der sich in den Prinzipien der Kosmo- und Biogenese (Leben kommt vom Leben) wiederspiegelt.

Wie wir im Kapitel 5.2. „Das Erkennen der Natur von Entscheidungen“ gesehen haben sind die unvereinbaren Widersprüche - die sogenannten Aporien – bzw. der Umgang damit das größte Potenzial für Konflikte. Wer versucht, eine „eindeutige“ Lösung zu finden wird immer einen hohen Preis, nämlich den Widerstand der Überstimmten, „nicht Gehörten“ zu zahlen haben.

Es gilt also, dem Mehrheitsprinzip der einen Lösung etwas entgegenzustellen, das nachhaltiger und tragfähiger ist. Hierarchien neigen immer zu rechthaberischen und machtbasierter Vorgangsweisen bei Entscheidungen oder Gestaltungsprozessen - so gut dies auch „im Nadelstreif“ oder einer „Corporate Identity“ verborgen sein mag - wodurch Widerstand, Boykott, etc. hervorgerufen wird, das nicht nur zu Leistungsminderung sondern auch zu schlechtem Arbeitsklima, vermehrten Krankenständen und anderen destruktiven (In)aktivitäten führt.

### Wie also dann mit scheinbar unvereinbaren Widersprüchen und Konflikten umgehen?

Es gilt von einem ausschließenden „entweder oder“ zu einem integrierendem „UND“ oder „sowohl als auch“ zu kommen, etwas, für das die Angloamerikaner das treffende Zitat „let's agree to differ“ geprägt haben. Oder was in der Partizipativen Methode des Dialogs „suspendieren“ genannt wird. Suspendieren (lateinisch: in der Schweben lassen) heißt, „auftauchende Gedanken und Gefühle zur Kenntnis zu nehmen und zu beobachten, ohne zwangsläufig danach handeln zu müssen.“ (William Isaacs).

Und es gilt daher von schnellen eindeutigen Lösungen abzugehen und zunächst einen differenzierteren Einblick in das Thema zu erhalten, es in seinen vielen Facetten bzw. all seiner Komplexität zu erkunden bzw. erfassen und erst danach in einer Prüfungsphase all dieser Möglichkeiten sich für diejenige oder diejenigen zu entscheiden, die nicht am einfachsten und am schnellsten sondern am nachhaltigsten und tragfähigsten bzw. fair und sozial sind. Auch wenn diese Vorgangsweise zunächst „komplizierter“ und zeitraubender erscheint so macht sie diesen Aufwand durch Langlebigkeit, Akzeptanz, Einsatz und Kooperation mehrfach wieder wett.

Gelebte SZR (Systemisch - Zirkuläre - Reflexion) kann auf diesem Wege der Beteiligungskultur eine „UND“, „sowohl als auch“ WIR Kultur schaffen, die auf mehreren Ebenen wirkt:

### Verändern **UND** bewahren: Ergänzend zur linearen Struktur

- Sie eignet sich sowohl dafür, bestehende lineare Hierarchien mit einer partizipativen Kreisstruktur zu ergänzen

### Freiheit **UND** Ordnung: „flache“ Organisationen strukturierend

- als auch sehr flachen, basisdemokratischen Organisationen zu strukturierterer Aufgabenverteilung und zu mehr Effektivität in der Entscheidungsfindung zu verhelfen.

### Kreative Beteiligung **UND** klare Struktur: Ziele gemeinsam konsequent verfolgen

- Vision, Mission, Ziele werden gemeinsam erarbeitet
- Entscheidungen werden im Rahmen der gemeinsam erarbeiteten Ziele getroffen
- Jeder Beschluss erfolgt dahingehend, dass er der Erreichung der gemeinsam festgelegten Ziele dient

### „Top down“ **UND** „bottom up“ **UND** left and right:

- Die Kommunikation von top down und bottom up und wieder retour, sowie unter den Arbeitskreisen auf den verschiedenen Ebenen, funktioniert durch die „doppelt verknüpften Kreisprozesse“.

### Toleranz **UND** Auseinandersetzung: gelingende Vertrauensbildung

- Klarheit über Ziele – Aufgaben
- Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung
- transparente Information, offene Kommunikation
- Dynamische Steuerung

Das „UND“ ist ein Kernstück in dialektischen Prozessen, es wird durch die Struktur der jeweiligen „Methodik“ implementiert, weshalb es auch so wichtig ist, eine professionelle Begleitung, die über diese Struktur „wacht“ und den dialektischen Prozess dadurch ermöglicht zur Verfügung zu haben.

## 12. INTEGRALE EVOLUTION IN ORGANISATIONEN

### 12.1. AUSGANGSITUATION - IST-STAND HEUTE

Wir haben in den letzten beiden Jahrhunderten einen unglaublichen und noch nie dagewesenen Wohlstand erreicht und leben heute in der komplexesten Welt, die es je gab.

Wie wir das zustande gebracht haben, ist unter anderem die Art und Weise wie wir uns organisiert haben und diese Organisationsformen immer weiterentwickelt haben – bis hin zur globalen Zusammenarbeit.

**Immer mehr Menschen verfügen heute über die Mittel zum Leben, aber über keinen Sinn, für den sie leben.**

**Viktor Frankl**

Nun sind wir an einem Punkt angelangt, wo der Eindruck entstanden ist, dass wir unsere Grenzen erreicht haben im derzeit noch vorherrschenden Paradigma. Die Struktur unserer modernen Gesellschaft und deren dazugehörigen Organisationen ist so geformt, dass sie sich nur durch Steigerung und Wachstum stabil erhalten kann. Wir sind abhängig von Wachstum und Steigerung (höheres Volumen, schneller, innovativ, mehr Möglichkeiten, mehr Güter, mehr Freunde,...) um den Status Quo zu erhalten im individuellen Leben und im Beruf.

**Immer mehr Menschen verstehen, dass wir uns nicht in einer Krise, sondern am Ende eines Zyklus befinden.**

**Jean-Francois Zobrist**

Hinter der hektischen Geschäftigkeit steht aber oft ein tiefes Gefühl von innerer Leere und die Machtspielen, politischen Manipulationen und Konkurrenzkämpfe fordern von jedem Beteiligten ihren Preis. Das Leben an der Spitze der Pyramide wird zur ständigen Anstrengung und für Menschen, die am Boden der Pyramide arbeiten, geht der Trend in prekäre Arbeitsverhältnisse und die damit verbundene Unsicherheit und Anstrengung. Zudem sind wir mit den gewaltigen Herausforderungen unserer Zeit konfrontiert - von Klimawandel, Migrationsbewegung über Ressourcenübernutzung – die in der herkömmlichen Art und Weise nicht lösbar sind.

## 12.2. PARADIGMENWECHSEL IN DER UNTERNEHMENSKULTUR

Viele Vordenker - von Sozialpsychologen, Philosophen, Zukunftsforschern, Neurowissenschaftlern bis zu Mystikern - haben sich mit der Frage beschäftigt, wie sich die Menschheit bis zum heutigen Bewusstsein entwickelt hat, und wie eine zukunftsfähige Welt – das nächste Paradigma aussehen könnte. Sie haben erkannt, dass es einen Bewusstheitssprung in ein neues Paradigma braucht und somit auch in eine neue Art miteinander zu arbeiten und uns zu organisieren.

**Eine radikale innere Transformation und die Entwicklung zu einer neuen Bewusstseinsebene ist vielleicht die einzige wahre Hoffnung, die wir in der heutigen globalen Krise haben, die von der Dominanz des westlichen mechanistischen Paradigmas ausgelöst wurde.**

Stanislav Grof

Wie das in Unternehmen, die an einer gemeinsamen enkelfähigen Zukunft mitwirken wollen, umgesetzt werden kann, erforscht Frederic Laloux in seinem Buch „Reinventing Organisations“.

Frederic Laloux untersucht in seinem Buch 12 beispielgebende integrale evolutionäre Organisationen zwischen 100 und 40.000 Mitarbeitern genauestens auf deren Kultur, Struktur und Praktiken, die letztendlich – wie die Ergebnisse belegen – zu außerordentlich erfolgreichen Unternehmen auf sozialer, nachhaltiger und wirtschaftlicher Ebene geführt haben.

## 12.3. ENTWICKLUNGSGESCHICHTLICHE PERSPEKTIVE

Eingangs wollen wir das entwicklungsgeschichtliche Modell der Organisationsformen von Frederic Laloux (angelehnt an das Spiral Dynamic Modell) vorstellen. Sein Modell veranschaulicht die jeweiligen Entwicklungsstufen mit maßgeblichen Durchbrüchen und Kennzeichen und Beispielen von Heute.

### Simplified summary of Laloux's model

[www.leadingconversations.co.uk](http://www.leadingconversations.co.uk)

“  
What might  
you hear?  
”

"I trust you to self manage through values & purpose"

"From Ego-system to Eco-system"

Freedom, Autonomy, Transparency.

"Does this fit with our beliefs & purpose?

What do our stakeholders say?"

"Do what I ask,  
but find me the best way  
to do it, so we win"

"Do what we've always done"

"Do it, or die"

Power &  
Domination  
Chaotic

Management  
by objectives

Profit & Ego  
driven

Command &  
Control  
Formal &  
Strict

Culture &  
Empowerment

Family &  
Values

Self-  
Management  
Wholeness  
Evolutionary  
purpose

Teal

Think- Soulful

Green

Think - Apple, Zappos

Orange

Think - "City" Firm

Amber

Think - Military

Red

Think - Mafia

Time

Model adapted from  
"Reinventing Organizations" by Frederic Laloux.

## Entwicklungsgeschichtliche Perspektive 2 (Laloux)

|   | Beispiel heute   | Wichtige Durchbrüche  | Bestimmende Metapher  |
|---|--|---|---|
| <b>Tribale impulsive Organisationen (Rot)</b><br>Machtausübung durch den Anführer. Angst hält die Organisation zusammen.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diktatur</li> <li>▪ Stammesmilizen</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsteilung</li> <li>▪ Befehlsautorität</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wolfsrudel</li> </ul>          |
| <b>Traditionelle konformistische Organisationen (Bernstein)</b><br>Stark formalistische Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide, Anweisungen und Kontrolle von oben nach unten, Stabilität ist der höchste Wert                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Katholische Kirche</li> <li>▪ Militär</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formale Rollen (stabile Hierarchien)</li> <li>▪ Prozesse (langfristige Perspektive)</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Armee</li> </ul>               |
| <b>Moderne leistungsorientierte Organisationen (Orange)</b><br>Konkurrenz und Wettbewerb, Profite erwirtschaften und expandieren. Management durch Zielvorgaben, Anweisung und Kontrolle bei dem, was getan wird: Freiheit dabei, wie es getan wird | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ multinationale Unternehmen</li> <li>▪ Investmentbanken</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovation</li> <li>▪ Verlässlichkeit</li> <li>▪ Leistungsprinzip</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maschine</li> </ul>            |
| <b>Postmoderne pluralistische Organisationen (Grün)</b><br>innerhalb der klassischen Pyramidenstruktur, Fokus auf eine Kultur und Empowerment, Motivation statt Zielvorgaben  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kulturorientierte Organisationen</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empowerment</li> <li>▪ werteorientierte Kultur</li> <li>▪ Berücksichtigung aller Interessensgruppen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Familie</li> </ul>             |
| <b>Integrale evolutionäre Organisationen (Petrol)</b><br>keine vom Management vorgegebenen Ziele und Strukturen, sondern geeigneter Rahmen für die Selbstorganisation, evolutionäre Prozesse  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ihr Unternehmen?</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstführung</li> <li>▪ Ganzheit</li> <li>▪ evolutionärer Sinn</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lebender Organismus</li> </ul> |

## 12.4. EIN INTEGRAL EVOLUTIONÄRES PARADIGMA FÜR UNTERNEHMEN UND ORGANISATIONEN

Frederic Laloux bearbeitet in seinem Buch ausführlich wie integrale evolutionäre Organisationen funktionieren können.

**Die aufregendsten Durchbrüche im 21. Jahrhundert werden nicht durch die Technologie entstehen, sondern durch ein sich erweitern-des Verständnis unseres Menschseins.**

**John Naisbitt**

Das integrale (oder authentische) evolutionäre Paradigma (Stufe) korrespondiert mit der Ebene der „Selbstverwirklichung“ im Modell von Abraham Maslow. Sie ist mit der Farbe Petrol gekennzeichnet.

Auf dieser Stufe können Menschen erstmalig akzeptieren, dass es eine Evolution des Bewusstseins gibt, die in Richtung komplexerer und verfeinerter Verhaltens- und Beziehungsformen geht.

Während Menschen auf vorhergehenden Stufen die eigene Sicht für die einzig richtige halten, wird es auf der Stufe Petrol möglich, alle Stufen wertzuschätzen und zu integrieren: Ein Unternehmen braucht die Durchsetzungskraft der roten Stufe, die Struktur und Sicherheit der beigen Stufe, die orange Vernunft und Effektivität und die grüne Sensibilität.

Im integral evolutionären Paradigma wird das Leben als Reise der Entfaltung gesehen, in der die innere Stimmigkeit als Kompass gilt. Es wird nicht mehr nach äußeren Maßstäben entschieden – wie Profit, Erfolg, Anerkennung, Wohlstand und Zugehörigkeit, sondern nach inneren Maßstäben wie: Bleibe ich mir selber treu? Ist es in Richtung meiner Entwicklung? Bin ich von Nutzen für die Welt? In dieser Stufe versuchen wir in erster Linie ein gutes Leben zu führen und Anerkennung, Erfolg, Wohlstand können die Folge davon sein.

Dabei spielt neben der Vernunft, der Wahrnehmung und dem Ernsthnehmen der Emotionen auch die Intuition eine wesentliche Rolle, denn die Intuition bezieht die komplexe, paradoxe und nicht lineare Natur der Wirklichkeit mit ein.

Je umfangreicher unsere Weltsicht und unsere Denkweise ist, desto effektiver können wir mit den an uns gestellten Herausforderungen umgehen.

**Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Geist ist sein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft geschaffen, die den Diener verehrt, aber das Geschenk vergessen hat.**

**Albert Einstein**

Die Ängste des Egos in den Griff zu bekommen, ist dabei ebenso ein wesentlicher Schritt. Verhaltensweisen, die auf ein ängstliches Ego zurückgeführt werden können, sind zum Beispiel: opportunistische Erwägungen, bürokratische Regeln und Prozesse, endlose Meetings, lähmende Analysen, das Horten von Informationen, Wunschdenken, Probleme ignorieren, Mangel an Authentizität, Silodenken und viele Konflikte in Unternehmen. Dass ein Prozess der Wandlung Zeit braucht und nur schrittweise erfolgen kann ist naheliegend.

In evolutionären Unternehmen können wir erwarten, dass Sinn und das Streben nach Ganzheit und Gemeinschaft mehr

als Profitabilität, Wachstum oder Marktanteile das Leitprinzip für Entscheidungen sein wird. Die Sehnsucht der Menschen bei der Arbeit „vollkommen“ authentisch sein zu können und das eigene Potenzial zu entfalten wird unterstützt. Es gibt schon zahlreiche Pionier-Organisationen – viele darunter sind gewinnorientierte – die wieder mit Seele erfüllt sind. Die entscheidenden Eckpfeiler, die Frederic Laloux in seiner Recherche herausgefunden hat und in seinem Buch beschreibt, sind:

1. Selbstführung
2. Die Suche nach Ganzheit
3. Auf den evolutionären Sinn hören

## 13. DIE EMERGENZ EVOLUTIONÄRER ORGANISATIONEN

Laloux hat in seiner Recherche der 12 Organisationen nach den Gemeinsamkeiten, die den Durchbruch in das evolutionäre Paradigma kennzeichnen, geforscht. Diese hat er umfangreich und anschaulich dokumentiert. Nicht jede Organisation praktiziert alle drei Bereiche (Selbstführung / Suche nach Ganzheit / Auf den evolutionären Sinn hören) bis ins Detail. Gerade weil es sich ja um lebende Organisationen handelt, ist die Anwendung unterschiedlich, je nachdem wie es für die jeweilige Organisation passend ist. In diesem Sinne geht es auch bei der Umstrukturierung einer bestehenden Organisation darum, die Schritte auf die Weise und in dem Tempo zu gehen, wie es für die Organisation passend ist.

Vor der integralen evolutionären Perspektive arbeiten alle Stufen mit extrinsischer Motivation. In der modernen leistungsorientierten Perspektive zum Beispiel wird Erfolg nach Geld, Gewinn und Status gemessen.

Auf der integralen evolutionären Stufe richten sich die Menschen hingegen nach einer intrinsischen Motivation – ihr Handeln richtet sich nach inneren Werten und Grundannahmen. Der Impuls zur Erfindung eines neuen Organisationsmodells kam aus einer inneren Notwendigkeit, die Arbeitsumgebung zu verändern und in Übereinstimmung mit der eigenen Weltsicht zu handeln. Die herkömmliche Organisationsführung war dafür nicht mehr angemessen. Sie sahen darin ihre Werte und ihre tief empfundene Grundannahme über den Sinn der Arbeit und den Umgang mit Menschen untereinander verletzt. Für sie bestand die Hauptmotivation nie darin für sich oder die Organisation Geld zu verdienen. Rückblickend stellen sie aber alle fest, dass die Modelle, die sie entwickelt haben, weitaus produktiver waren. Wenn wir einem Sinn folgen, der uns ein tiefes Anliegen ist, dann wollen wir effektiv sein.

In einer Welt, in der sich eine integrale evolutionäre Perspektive gerade erst zeigt, begegnen Führende, die evolutionäre Organisationen aufbauen wollen, starken Widerständen... Die Bestätigung, dass andere Pioniere erfolgreich waren, könnte ihnen etwas mehr Selbstsicherheit geben. Und wenn wir dieses Thema nicht nur aus der Perspektive einer Organisation betrachten, sondern im Kontext der Gesellschaft als Ganzes, dann können wir ein Problem nicht mit dem Bewusstsein lösen, das es geschaffen hat. Wenn dies wahr ist, dann werden wir nicht mit den drohenden Krisen umgehen können, die durch die Moderne verursacht wurden (Klimawandel, Überbevölkerung, Ausbeutung der natürlichen Ressourcen, Kollaps des Ökosystems,...) wenn wir Organisationen nutzen, die vom modernen Denken geformt wurden. Unsere größte Hoffnung für eine nachhaltige Zukunft könnte in der Aussicht liegen, dass wir weitaus wirkungsvollere Lösungen für diese großen Probleme finden können. (Laloux, S 283)

### 13.1. DIE DREI ECKPFEILER

Laloux führt die spektakulären Ergebnisse der zukunftsweisenden Organisationen auf die drei oben schon genannten Eckpfeiler zurück:

**1. Selbstführung:** Die Macht wird vervielfacht, wenn jeder Macht bekommt, und nicht nur ein paar Leute an der Spitze.

**2. Ganzheit:** Die Macht wird mit mehr Weisheit angewendet, weil die Menschen mehr von sich selbst in die Arbeit einbringen .

**3. evolutionärer Sinn:** Irgendwie findet alles seinen richtigen Platz, wenn Menschen ihre Macht und Weisheit mit der Lebenskraft der Organisation verbinden (Laloux, S 287, Abs. 3).

Wenn man Laloux's Buch mit den vielen praktischen und realen Beispielen liest, eröffnet sich unweigerlich die Vision von Unternehmen als Oase der Menschlichkeit.

## 1. Selbstführung

Hierbei geht es darum geeignete Strukturen zu schaffen sowie geeignete Methoden anzuwenden um prozesshaftes miteinander Erarbeiten zu ermöglichen.

Die Eckpfeiler einer selbstführenden Struktur sind:

- Selbstführende Teams
- Kein Vorgesetzter sowie kein mittleres Management
- Stark reduzierte Unterstützungsfunctionen
- Die Arbeiter werden zu Führenden
- Koordination und Wissenstausch zwischen den Teams
- Vertrauen versus Kontrolle

Selbstführung erfordert ein miteinander verbundenes System von Strukturen und Praktiken, bzw. Prozessen. Wenn nur Strukturen verändert werden, dann kommt man nicht wirklich weiter. Wenn die Pyramide weg ist, dann müssen die meisten grundlegenden Organisationsprozesse neu erfunden werden. Die Praktiken der Entscheidungsfindung, des Informationsflusses, die Investitionen, die Leistungsbewertung und die Vergütung. Wenn es keinen Chef mehr gibt, wer trifft dann die Entscheidungen? (Laloux, S 99, Abs.3)

Als maßgebliche selbstführende Prozessmethode hat sich der „Beratungsprozess“ erwiesen, der in fast allen von Laloux untersuchten Organisationen angewandt wird (externe Experten ohne wirtschaftliche Verantwortung und Managementautorität beraten mehrere Teams).

Beispielgebend ist auch die soziokratische Konsentmoderation hervorzuheben, eine bewährte und in Österreich schon gut situierte Methode mit zahlreichen Erfahrungswerten. Auf die Soziokratie wird an anderer Stelle noch genauer eingegangen. Eine Übersicht der anderen von Laloux untersuchten Praktiken ist im Anhang beigefügt.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse von Laloux's Recherchen ist, dass Herrschaftshierarchien weggenommen werden und Verwirklichungshierarchien sich entfalten. In dem Sinne, dass zum Beispiel ein Unternehmen mit 300 MitarbeiterInnen auch 300 Geschäftsführer hat. Jeder Mitarbeiter übernimmt Verantwortung und könnte eine bahnbrechende Idee haben, die er umsetzt. Diese Haltung der Selbstführung ist einer der Schlüssel für den großen Erfolg vieler dieser Organisationen. Das mittlere und obere Management wurde ersetzt und existiert nicht mehr.

Laloux beschreibt in seinem Buch anschauliche Umsetzungsbeispiele aus der Praxis erfolgreicher Organisationen, die vordenken und enkeltauglich agieren. Evolutionäre Organisationen investieren Zeit und Energie um Mitarbeiter in einigen Grundregeln zu unterrichten, die eine gesunde und produktive Zusammenarbeit unterstützen.

## 2. Die Suche nach Ganzheit

Damit sich Menschen in Organisationen als Ganzes einbringen können - nicht nur ihr „berufliches Selbst“ - braucht es einen Raum, der sicher ist. In zukunftsweisenden Unternehmen schaffen Praktiken, wie gemeinsam erarbeitete explizite Werte und Grundregeln, soziokratische Moderation der Meetings, Prozesse zur Konfliktlösung, Orte der Reflexion, ansprechende Gestaltung der Arbeitsplätze, usw. einen Raum, wo sich die Menschen auf ihre individuelle und kollektive Ganzheit einlassen können. In wirtschaftlicher Hinsicht ist es sinnvoll, weil in Arbeitsumgebungen, wo sich Menschen mit allem was sie sind zeigen können, vollkommen neue Energien und Kreativität freigesetzt werden. So ist meist schon bei Neueinstellungen in den Bewerbungsgesprächen die eigene Berufung ein Thema. Es wird erörtert, wie sich diese mit der Organisation vereinbaren lässt und wie sie in die Organisation eingebracht werden könnte. Beim Onboarding sind Rotationsprogramme, um die ganze Organisation kennenzulernen oftmals der Standard.

## 3. Auf den evolutionären Sinn hören

In einer evolutionären Unternehmenskultur haben Kontrolle und Planung ihre Berechtigung verloren, vielmehr geht es darum, darauf zu „Hören“ wohin und was die Organisation will. Das scheint für viele noch sehr merkwürdig und unvorstellbar zu sein. Doch unsere Welt und unsere Organisationen sind zu so komplexen Systemen geworden, dass es sinnlos ist, die Zukunft vorherzusagen und durch Analyse die beste Entscheidung zu finden. In evolutionären Organisationen entsteht die Strategie organisch aus der kollektiven Intelligenz der sich selbstführenden Mitarbeiter. Die Organisation wird als ein eigenständiges emergieren des Potenzial mit einem eigenen Ziel gesehen. Das Angebot wird durch den Sinn vorgegeben. Basierend auf „Messen und Antworten“ werden die Entscheidungen nicht nach perfekten, sondern nach praktikablen und rasch umsetzbaren Gesichtspunkten getroffen. Das erfordert unter anderem ein ständiges „Spüren“ von Notwendigkeiten, Gestaltungswillen und Teamkompetenz.

Dieses „Spüren“ wird in einem anderen Modell, dem LebensintegrationsprozessCoaching (kurz LIP- Coaching) auf die Organisation selbst und auf die darin tätigen Menschen zugleich bezogen.

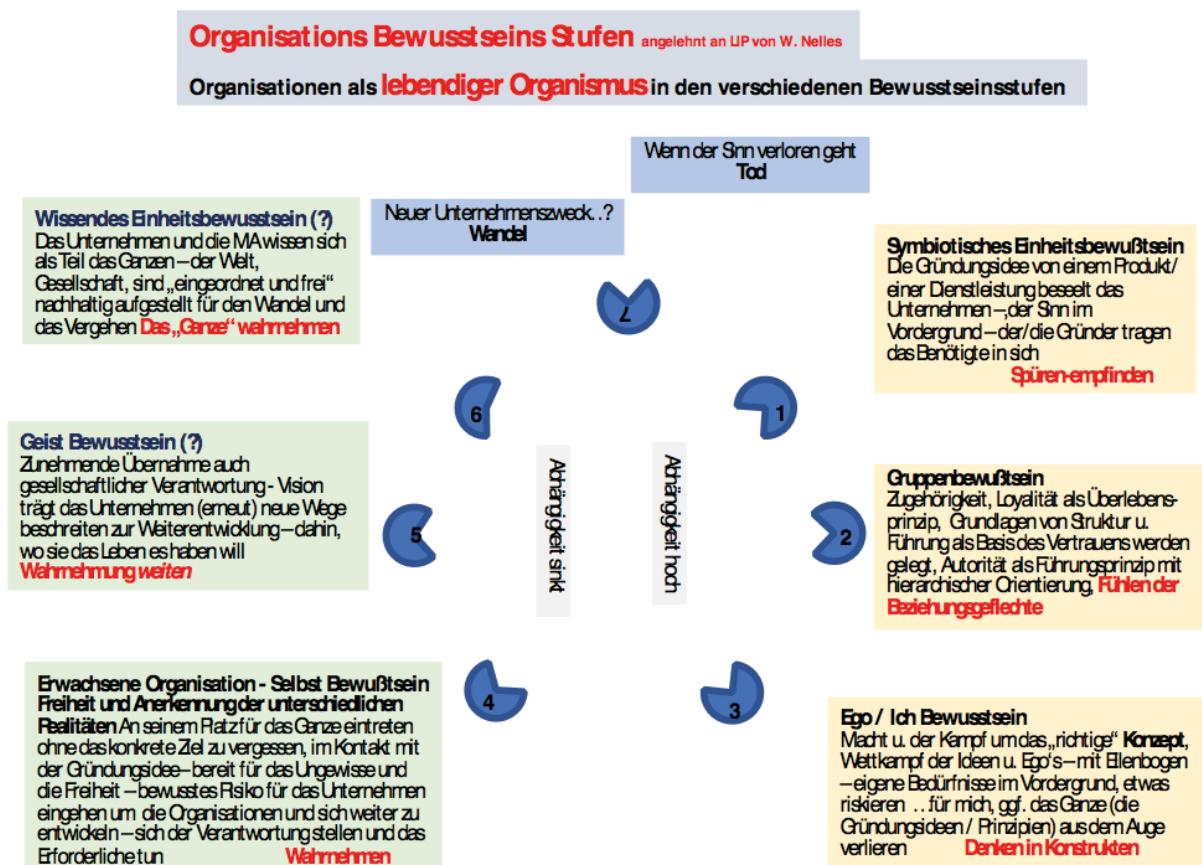
Dieses Modell wollen wir kurz vorstellen.

# 14. DER LEBENSINTEGRATIONSPROZESS UND DAS „LIP - COACHING“ - EIN PRAXIS MODELL DER BEWUSSTSEINSENTWICKLUNG IN BERUF, ARBEIT UND ORGANISATION.

Das Lip-Coaching ist aus dem LebensIntegrationsProzess (kurz LIP genannt) hervorgegangen, dieser ist ein Modell der Evolution des Bewusstseins nach Wilfried Nelles und dessen phänomenologischer Haltung - „dem Leben zu folgen wie es sich zeigt.“

Unter dem Aspekt der Bewusstseinsentwicklung, des LIP und der phänomenologischen Haltung verändert sich der Blick auf Organisationen, deren Entwicklung und die Entwicklung der Menschen darin. Eine Organisation ist demnach kein Konstrukt, sondern ein lebendiger Organismus, der sich analog den Stufen des Lebensintegrationsprozesses entwickelt. Entsprechend schauen wir also auf die Dynamiken und Echos aus den verschiedenen Phasen der Organisation, die heute (noch) wirken. Diese stellen wir sozusagen in den Kontext des Hier und Heute und benutzen sie als Kompass bezogen auf die Organisation selbst und die darin tätigen Menschen. Aus dem was sich zeigt, entsteht gleichsam ein „Spüren“, was bzw. wohin eine Organisation will und es zeigen sich Notwendigkeiten, Gestaltungsmöglichkeiten und Kompetenz der Menschen/ MitarbeiterInnen.

Die nachfolgende Grafik stellt in einer stark verkürzten Form dar, worauf wir dabei schauen.



## 15. PROFESSIONELLE BEGLEITUNG VON IN SO|ZIO|KRATES® AUSGEBILDETOEN LEBENSBERATERN

Die Kultur des Miteinander-Führens ist schon längst zur Herausforderung für den Management-Mainstream geworden. Die Ermöglichung der Selbstorganisation soll Hand in Hand mit bereichsübergreifendem Denken und Handeln gehen. Aber neue Ansätze wie Großgruppenarbeit oder Dialogmethoden, etc. werden oft missbraucht, indem sie direktivem Denken und Handeln den Schein von Beteiligung geben oder mangelnde Kreativität und Aktivität verschleiern.

Weiters haben viele Organisationen Imageprobleme und Nachwuchssorgen. Sie wollen beim Wettbewerb um Talente mit halten können und versuchen nach außen evolutionär zu erscheinen, ohne sich notwendigerweise gewandelt zu haben.

**Die größte Gefahr in Zeiten des Umbruchs ist nicht der Umbruch selbst – es ist das Handeln mit der Logik von gestern.**

**Peter Drucker**

Die Gefahr ist, dass Selbstorganisation, echter Dialog und Partizipation nur in einem kontrollierbaren Rahmen zum Schein zugelassen werden und alte Routinen immer wieder zu sehr durchschlagen. Im herkömmlichen Managementalltag hat man keine Zeit für Details, echtes Erkunden und echtes Verstehen.

Es zeigt sich, dass es schwierig ist Selbstorganisation und einhergehende Methoden in der Praxis nicht nur oberflächlich umzusetzen.

Denn es geht um viel mehr als nur Methoden, im Kern geht es um hochwirksame Prinzipien der Führung und Begleitung sowie um hilfreiche Grundannahmen darüber wie Menschen wirklich zusammenarbeiten können. Die Methoden sind nur die Oberfläche einer sehr komplexen Bewegung – eines gesellschaftlichen Umbruchs weg von direktiven und instruktiven Interventionen hin zum Geschehenlassen, Beobachten, Verstehenwollen und schließlich Raumgeben, damit sich darin etwas, quasi aus sich selbst heraus entfalten kann (Emergenz).

(frei nach Change X – Holger Scholz: einfach, aber nicht leicht, 2012)

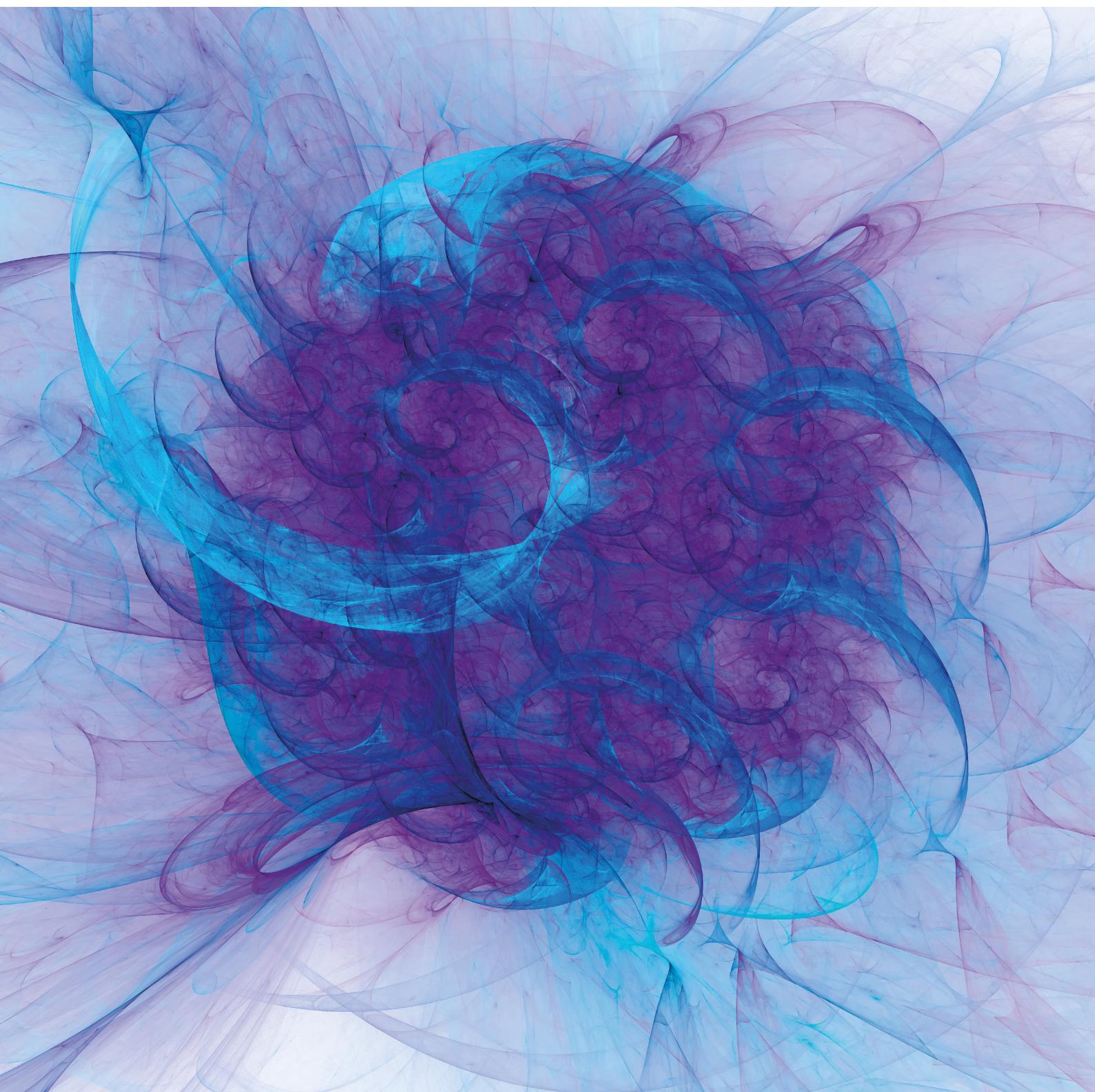
Um das zu ermöglichen ist die herkömmliche Art der Führung nicht geeignet, es braucht Veränderungsbegleiter, die in partizipativen Methoden und deren Grundhaltungen Achtsamkeit/Präsenz und Containment ausgebildet sind. Die Lebensberater, die eine Soziokrates-Ausbildung haben, bringen die erforderlichen Voraussetzungen und Kompetenzen mit, wie es im Kapitel „Containment“ auf den Seiten 24 und 25 von der Autorin Schober zur Thematik „Veränderungsbegleitung“ erörtert wird.

### **Haltungen und Kompetenzen für das 21. Jahrhundert**

Schlagwichtig seien hier Kompetenzen für das 21. Jhd. angeführt, die im Soziokrates®-Lehrgang angewendet und geübt werden.

- Fähigkeit, mit Unvorhersehbarem intelligent umzugehen
- Handlungsmut und Selbstwirksamkeitserfahrung
- Gestaltungswille
- Teamkompetenz
- Verantwortung
- Visionskraft
- Selbstorganisation und Selbstführung
- Vernetzungsfähigkeit
- Umgang mit Pluralität und Komplexität, Diversity-Kompetenz
- Kollektive Kreativität
- Querdenken
- Umgang mit Unsicherheiten und disruptiven Veränderungen

- Perspektivenwechsel
- Fähigkeit zu Bridging (Brückenbildung)
- Vom reaktiven zum kreativen Tun
- Civilcourage
- Spiritualität
- Intuition
- Fähigkeit Grenzen zu setzen
- Wertschätzung und Respekt
- Begeisterungsfähigkeit
- Empathie und Offenheit
- Mit dem Herzen sehen und Mut, mit dem Herzen zu handeln



## 16. GLOSSAR in a „Nutshell“

### Partizipative Methoden

Moderierte Kommunikationsstrukturen, die die Beteiligung aller Involvierten bei Entscheidungs-, Lösungs- und Zukunftsfragen ermöglichen.

### Circle und Council

Traditionelle indigene Instrumente der Kommunikation und Entscheidungsfindung, wo jede Stimme gehört wird und zu einer konsens- bzw. konkordanzdemokratischen Lösung führt

### Solziolkrates®

LSB, die in Partizipativen Methoden wie Sokratischem Dialog, Soziokratie, uam. ausgebildet sind, um in Organisationen Wandel unter Beteiligung aller Involvierten mit wenig Widerstand zu ermöglichen, um so Zukunft aktiv zu gestalten.

### Sokrates

Griechischer Philosoph, Begründer des nach ihm benannten „Sokratischen Dialogs“, einem Verfahren, das die ganze Philosophie und Philosophiegeschichte prägte und prägt.

### Lebens- und Sozialberater

Psychosoziale Berater mit psychologischer Kompetenz und KommunikationsKnowHow

### Organisationen

Gebilde interdependent Personen und Handlungen, die in „arbeitsteiliger Kooperation und zielgerichtet miteinander verknüpft sind – auch Institutionen, Gemeinden,...

### Wandel

Allem Lebenden immanentes Prinzip, Veränderungsprozess, der wenn intendiert und bewusst herbeigeführt ersehnt und willkommen geheißen, wenn er einem aber geschieht als extrem unangenehm empfunden wird.

### Kultur

Kultur (lat. „Bearbeitung“, „Pflege“) bezeichnet im weitesten Sinne alles, was der Mensch selbst gestaltend hervorbringt. Nach Albert Schweitzer erstrebt die Kultur letztlich „die geistige und sittliche Vollendung des Einzelnen“: Kultur, als der Inbegriff für geistige Tätigkeit und ihren Ertrag.

### Organisationskultur

Das Konzept der Organisationskultur überträgt den Kulturgedanken aus der Kulturanthropologie auf Organisationen. Demnach bildet jede Organisation eine Kultur heraus, die das kollektive organisatorische Verhalten und Verhalten von Individuen in Organisationen bestimmt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die MitarbeiterInnen kollektiv teilen. Durch die Kultur wird das Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin geprägt.

### Widerstand

Kraft, die unerwünschter Veränderung entgegen wirkt

### Zukunft

die große Unbekannte, der jede/r möglichst vorbereitet begegnen will

### Paradigma

grundsätzliche Denkweise, Lehrmeinung/ Vorstellung von allgemeiner Gültigkeit bzw. breiter Akzeptanz

### Paradigmenwechsel

Wandel der bisher als gültige Lehrmeinung geltenden Sicht-/Denkweise

## Leadership

Im alten Paradigma ist eine Führungskraft jemand, der andere Menschen dazu bringt, etwas für ihn Vorteilhaftes zu tun und dann den Verdienst dafür in Anspruch zu nehmen. (Im neuen Paradigma: lesen sie selbst.....)

## Motivation

Mythos, um subtile Formen der Manipulation als Reaktion/Zeichen von Misstrauen zu legitimieren

## Verantwortung

aus sich heraus der Veranlassung zu folgen, das Notwendige und Richtige tun

## Soziokratie

wörtlich: die Kraft der Gemeinschaft, ein Organisationsmodell, bei dem die MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Mitbestimmung haben.

## Vuka

immer deutlicher spürbare Erlebnisqualität der Geschehnisse/der Welt - volatil, flüchtig, labil unbeständig, komplex, mehrdeutig, ambivalent

## Presencing

The blending of sensing and presence, means to connect from the Source of the highest future possibility and to bring it into the now.

Ein Kunstwort aus „Presence“ (Gegenwart) und „Sensing“ (hinspüren), das einen Ansatz für Führung und Lernen beschreibt, um Zugang zu noch nicht manifesten zukünftigen Potenzialen zu erhalten, diese in die Welt zu bringen und umzusetzen.

## Theorie U

Eine Theorie in Form eines U, wobei der Tiefpunkt der Kurve das Unbekannte ebenso darstellt wie den Umkehrpunkt - in der Tiefe, im Kontakt mit den inneren Quellen bringt sich „das Neue“ in Form einer Intention, Vision in die Welt

## Evolution

Veränderung des Eigenschaftsgefüges von Lebewesen in der Generationenfolge, stammesgeschichtliche Entwicklung von niederen zu höheren Formen des Lebendigen

## Integral

Zu einem Ganzen dazugehörend und es erst zu dem machend, was es ist

# 17. QUELLEN

- Andreae Steffen, Mathias Grundmann (2012). Gemeinsam! Eine Reale Utopie. Osnabrück: Packpapier Verlag
- Arbter, Kerstin. Handler, Martina. Purker, Elisabeth. Tappeiner, Georg. Trattnig, Rita (2005): Das Handbuch der Öffentlichkeitsbeteiligung: Die Zukunft gemeinsam gestalten. Wien: Österr. Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT) und BMF Land- und Forstwirtschaft, Umwelt- und Wasserwirtschaft (Lebensministerium)
- Attali Jacques, Gerald Häfner, Herta L. Ott (2003) Brüderlichkeit: Eine notwendige Utopie im Zeitalter der Globalisierung. Stuttgart: Freies Geistesleben
- Bauer J. (2006). Warum ich fühle, was du fühlst. München: Heyne
- Bitzer-Gavornik G. (2016). Lebens- und Sozialberatung. Wien: Facultas
- BOENTERT, Arnika (2013). Qualitätskultur durch Kommunikation. Münster: Zeitschrift für Hochschulentwicklung. <https://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/507/546>. (25.03.2019)
- Diamond Jared (2006). Kollaps. Warum Gesellschaften überleben oder untergehen. Frankfurt/Main: Fischer
- Eribon Didier (2018): Grundlagen eines kritischen Denkens (Neue Subjektile). Wien: Turia und Kant
- Felber Christian (2017): Ethischer Welthandel: Alternativen zu TTIP, WTO und Co. Wien: Deuticke
- Felber Christian (2018). Gemeinwohl-Ökonomie. München: Piper
- Felber Christian (2015). Die innere Stimme: Wie Spiritualität, Freiheit und Gemeinwohl zusammenhängen. Oberursel: Public Forum
- Haderlapp Thomas, Rita Trattnigg (2013). Zukunftsfähigkeit ist eine Frage der Kultur: Hemmnisse, Widersprüche und

Gelingensfaktoren. München: oekom

Hartkemeyer, M, J und T. Hartkemeyer (2005) Die Kunst des Dialogs. Kreative Kommunikation entdecken. Erfahrungen, Anregungen, Übungen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Hartkemeyer, M, J. und T Hartkemeyer (2015) Dialogische Intelligenz. Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos gemeinsamen Denkens. Frankfurt/Main: Info 3.

Hasler Georg (2015): Blütenstaubwirtschaft - Wenn Dinge zu Daten werden. Berlin: epubli

Hüther Gerald (2016): Biologie der Angst, Göttingen: VandenhoeckRuprecht

Hüther Gerald (2018): Würde: Was uns stark macht - als Einzelne und als Gesellschaft. München: Albrecht Knaus

Kabat-Zinn J. (2011). Gesund durch Meditation. München: Knaur

Krainer Larissa, Heintel Peter (2010): Prozessethik - Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Kratzwald Brigitte (2014). Das Ganze des Lebens: Selbstorganisation zwischen Lust und Notwendigkeit (Konzepte /Materialien). Roßdorf: Ulrike Helmer

Laloux, Frederic (2015). Reinventing Organisations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen

Laske Otto E., Rainer von Leopreching (2010). Potenziale in Menschen erkennen, wecken und messen: Handbuch der entwicklungsorientierten Beratung. Hünenberg: IDM Press

Liessmann Konrad Paul (2006): Theorie der Unbildung: Irrtümer der Wissensgesellschaft. München: Piper

Liessmann Konrad Paul (2014): Geisterstunde: Die Praxis der Unbildung: Eine Streitschrft. München: Piper

Mausfeld Rainer (2018). Warum schweigen die Lämmer?: Wie Elitendemokratie und Neoliberalismus unse-re Gesellschaft und unsere Lebensgrundlagen zerstören. Frankfurt/Main: Westend

Nelles, Wilfried (2009,2017 4. Auflage). Das Leben hat keinen Rückwärtsgang. Köln: Innenwelt

Nelles, Wilfried (2014) Die Sehnsucht des Lebens nach sich selbst – der lebens-integrations-prozess. Köln: Innenwelt

Pietschmann Herbert (2002): Eris und Eirene – Eine Anleitung zum Umgang mit Widersprüchen und Kon-flikten. Wien: Ibera

Pirgmaier, Elke. Gruber, Julia. Gerold, Stefanie. Stocker, Andrea (2015). Alternative Wirtschafts- und Ge-sellschaftskonzepte: Zukunftsdossier No. 3a. Wien: Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Um-welt und Wasserwirtschaft, Sektion I

Praetorius Ina (2015). Wirtschaft ist Care: oder: Die Wiederentdeckung des Selbstverständlichen, Essay. Berlin: Heinrich Böll Stiftung

Rasfeld, Margret. Breidenbach, Stephan (2014): Schulen im Aufbruch: Eine Anstiftung. München: Kösel Verlag

Rosenberg M. (2012): Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation. Freiburg im Breisgau: Herder GmbH:

Scharmer O. und Käufer, K. (2014). Von der Zukunft her führen. Von der Ecosystem- und Ökosystem- Wirtschaft. Heidelberg: Carl-Auer.

Scharmer, O. (2009). Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl-Auer.

Singer Tanja, Matthieu Ricard, Michael Wallossek (2015). Mitgefühl in der Wirtschaft: Ein bahnbrechender Forschungsbericht. München: Albrecht Knaus.

Singer, Tanja (2015). The Neuroscience of Compassion | youtube: <http://www.weforum.org/> veröffentlicht am 09.03.2015

Soßdorf André (2013). Der Gewaltbegriff bei Johan Galtung – Definition, Entwicklung und Relevanz für die deutsche Friedens- und Konfliktforschung. Saarbrücken: VDM

Stichweh Rudolf (2000). Die Weltgesellschaft: Soziologische Analysen. Berlin: Suhrkamp

Strauch Barbara, Annewiek Reijmer (2018). Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stär-kung der Mitverantwortung des Einzelnen. München: Vahlen.

Welzer Harald, Klaus Wiegert (2011). Perspektiven einer nachhaltigen Entwicklung – Wie sieht die Welt im Jahr 2050 aus? Frankfurt/Main: Fischer.

Welzer Prof. Dr. Harald (2019). Alles könnte anders sein: Eine Gesellschaftsutopie für freie Menschen. Frankfurt/Main: Fischer.

Yalom Irvin D. (2010). Der Panama-Hut oder was einen guten Therapeuten ausmacht. München: btb-Verlag.

Ziegler Jean (2016). Ändere die Welt! Warum wir die kannibalische Weltordnung stürzen müssen. Mün-chen: Penguin Verlag

## Unterschiedliche Umsetzungs-Beispiele im deutschen Sprachraum

Der (Werte-)Wandel, den so viele von uns so deutlich erleben, zeigt Folgen/Aktivitäten in vielerlei Richtung: das „Umdenken“ und „daraus Handeln“ hat in Österreich wie auch sonst in Europa Partizipation und prozesshaftes gemeinsames Arbeiten an einer enkeltauglichen Zukunft auf unternehmerischer, zivilgesellschaftlicher, weiterbildungstechnischer und staatlich ministerieller Seite bewirkt.

Einige Beispiele dafür sind:

### **Soziokratie Zentrum Österreich (SoZeÖ)**

Weiterbildung und Beratung

Das SoZeÖ wurde 2013 gegründet und bietet soziokratische Aus- und Weiterbildung an sowie Begleitung von Unternehmen und Organisationen bei der Implementierung von Soziokratie. Aktuelle Fallbeispiele von soziokratischen Organisationen werden in den Newslettern des SoZeÖ und auf der Homepage [www.sozioskopie.at](http://www.sozioskopie.at) dokumentiert. Mehr zum Thema Soziokratie ist in Kapitel 12 zu finden.

### **Freiräume – Plattform für neue Organisations- und Arbeitsformen:**

Die Freiräume sind eine Initiative, die den Austausch rund um Themen Selbstorganisation, Ganzheit und Sinnstiftung zwischen Pioniere, Querdenker und Neugierigen fördern. Den Rahmen bilden die (Un)Conference, ein halbjährlicher Fokusraum und das Pionier Meetup.

Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf den Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren MitarbeiterInnen. Es geht um die Parameter, die notwendig sind, um eine sinnstiftende und freudvolle Umgebung zu schaffen, in der die MitarbeiterInnen ihre Talente und Ressourcen optimal einsetzen können und wollen.

Pionierunternehmen, die unterschiedliche Wege ausprobiert und implementiert haben, berichten von ihren Erfahrungen.

### **5 von zahlreichen Pionierunternehmen- und Organisationen im deutschen Sprachraum sind:**

**Tele Haase Steuergeräte**, ein renommiertes Elektronikunternehmen in Wien mit ca 100 Mitarbeitern, das vor mehr als einem Jahrzehnt darauf umgestellt hat, hierarchische Strukturen hinter sich zu lassen und Prozesse und MitarbeiterInnen in den Vordergrund zu stellen.

**Apus Software GmbH**, ein Softwareunternehmen in der Steiermark, in dem flache Hierarchie und kollegiale Umgangsformen seit der Unternehmensgründung im Jahr 1987 Usus war. Die Parameter Selbstorganisation, Ganzheit und Sinnstiftung werden seither im Unternehmen prozesshaft nach Möglichkeit umgesetzt.

**Göttin des Glücks**, österreichisches Groß- und Einzelhandelsunternehmen für faire und nachhaltige Mode, Bioanbau und faire Entlohnung der ProduzentInnen, hat eine Gemeinwohlökonomiebilanz erstellt.

**DM Drogeriemarkt**, eröffnete 1976 die erste Filiale in Österreich und leistete in vielerlei Hinsicht Pionierarbeit. „Hier bin ich Mensch“ ist bei DM mehr als ein Werbeclaim, vielmehr stellt die Unternehmensphilosophie den Menschen in den Mittelpunkt – den Menschen als Kunden, als MitarbeiterIn oder als Geschäftspartner.

**ESBZ Evangelische Schule Berlin Zentrum**, wurde 2006 unter der Leitung von Magret Rasfeld (Direktorin) gegründet. Die Schule hat für ihr innovatives Curriculum und Organisationsmodell international Anerkennung erhalten.

### **Öffentlichkeitsbeteiligung:**

Es sei hier auf die Rio-Deklaration (1992), die Charta von Aalborg (1994) und die Aarhus-Konvention (1998) verwiesen, wo die Beteiligungskultur politisch verankert wurde.

Öffentlichkeitsbeteiligung ist Zusammenarbeit und Dialog und zählt zu den zentralen Grundsätzen eines modernen Politik- und Verwaltungsverständnisses. Demokratische Teilhabe meint die Mitwirkung möglichst vieler Menschen und Bevölkerungsgruppen an der Gestaltung von Lebensräumen und -bedingungen. Dafür braucht es Strukturen, die es den (oft freiwillig) engagierten Menschen ermöglichen sich zu beteiligen und es sind auch Fachkräfte erforderlich, die unterstützen und qualifizieren, begleiten und anerkennen. Individuelle Ansprüche und Interessen können dadurch zu einem gemeinsamen Ganzen zusammengeführt werden, das allen dient und den sozialen Zusammenhalt in einer Gemeinde oder einem Stadtviertel stärkt. Die Beteiligung beginnt im Kleinen. Durch die Stärkung der lokalen und regionalen Mitwirkung entsteht ein gesundes Gegengewicht zur fortschreitenden Globalisierung (frei nach: Das Handbuch der Öffentlichkeitsbeteiligung: Die Zukunft gemeinsam gestalten. Seite 48).

Im Handbuch werden 14 Beispiele vorgestellt, von Verkehrs- und Mobilitätsfragestellungen, über Regionalentwicklung bis hin zu Ansätzen in der Gemeinwesenarbeit. Die Beispiele unterscheiden sich hinsichtlich der Beteiligungsintensität. Bei manchen geht es in erster Linie um Information und Konsultation der Bevölkerung, bei anderen werden der beteiligten Öffentlichkeit weitgehende Mitwirkungsrechte eingeräumt. Je nach Zielvorgaben unterscheiden sich dann die eingesetzten Methoden. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die schon langjährige Bürgerbeteiligung in Vorarlberg, die Manfred Hellrigl vor über 10 Jahren initiiert hat und begleitet (siehe youtube). Vorreiter dieser Bewegung ist auch die Stadt Wien mit zahlreichen Projekten. Es gibt einen Masterplan für partizipative Stadtentwicklung, der im Internet zu finden ist.

### **Transition-Bewegungen:**

Im Rahmen der **Transition-Town-Bewegung** (etwa „Stadt im Wandel“) gestalten seit 2006 Umwelt- und Nachhaltigkeitsinitiativen in vielen Städten und Gemeinden der Welt den geplanten Übergang in eine postfossile, relokalisierte Wirtschaft (Auszug: Wikipedia).

Überall in Österreich keimen Transition-Bewegungen auf.

### **Zukundsdossiers vom Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (auch genannt: Lebensministerium)**

Das Lebensministerium hat eine Reihe von Zukundsdossiers herausgegeben, die brennend aktuelle Themen umfangreich und wissenschaftlich erforschen und diskutieren, zum Beispiel:

- Alternative Wirtschafts- und Gesellschaftskonzepte (No 3)
- Zukunft der Arbeit (No 2)
- Neue Wohlstandsmodelle (No 5)
- Wachstumsgrenzen – Postwachstumsdebatte (No 6)

In diesen Dossiers werden verschiedene Zugänge beschrieben, Expertenmeinungen aus unterschiedlichen Fachbereichen aufgezeigt und vielfältige Lösungsansätze vorgestellt.

**Zum jetzigen Zeitpunkt geht es nicht darum, etwas „zu tun“. Es geht jetzt um die Auseinandersetzung, ums einander Zuhören und miteinander Reden, gemeinsam nachzudenken und versuchen aus dem alten Denkschema rauszukommen. Es braucht jetzt ein Innehalten, denn alles, was wir jetzt rasch tun wollen, kann nur „alt“ sein. Gemeinsam Lösungen zu finden braucht Zeit.**

**Suse Legler**

### **Internationale Beispiele für staatlich verankertes „Gutes Leben“**

Ecuador und Bolivien: Buen Vivir ist in der Verfassung verankert

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/buen\\_vivir\\_1852.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/buen_vivir_1852.htm)

Königreich Bhutan: Die Staatspolitik orientiert sich am **Bruttonationalglück**

Film: <http://whathappinessis.de/>

### **Weiterführende Infos:**

#### **Plattformen und Zukundtsinitiativen im deutschen Sprachraum zum Informieren, Mitmachen und Nachmachen mit LINK-Angaben**

- Plattform für neue Organisations- und Arbeitsformen in Graz
- Partizipation und nachhaltige Entwicklung in Europa
- Futurzwei Stiftung Zukunftsfähigkeit - Harald Welzer
- Wachstum im Wandel - Diskurse über Wachstum, Wohlstand und Lebensqualität
- Ögut – Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik
- Schule im Aufbruch Potentialentfaltung, Neue Lernkultur
- Gerald Hüther – Lernwelt und Akademie für Potentialentfaltung - Projekte
- pioneers of change - Best of Wandel
- Mutmacherei – Werkzeuge und Ideen für eine positive Zukunft
- Gemeinwohlökonomie – ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft
- Robert-Jungk-Bibliothek für Zukundtsfragen
- Portal für Ethik und achtsames Leben
- Projekt Bank für Gemeinwohl
- Future Perfect - Geschichten von morgen - schon heute, von überall [www.goethe.de](http://www.goethe.de)
- Konzeptwerk neue Ökonomie – Zeitwohlstand
- DenkWerk Zukundt
- Kolleg Postwachstumsgesellschaften an der Friedrich-Schiller-Universität
- Degrowth
- <http://www.mut-zur-nachhaltigkeit.zeit.de/nominierte>

## ANHANG 2

### EVOLUTIONÄRE PRAKTIK UND STRUKTUR

| Struktur                 | Moderne Praktiken  | Evolutionäre Praktiken   |
|--------------------------|--|--|
| Organisationsstruktur    | <ul style="list-style-type: none"> <li>hierarchische Pyramide</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>selbstorganisierte Teams</li> <li>wenn nötig Berater (ohne wirtschaftliche Verantwortung und Managementautorität), die mehrere Teams abdecken</li> </ul>  |
| Koordination             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Koordination durch festgesetzte Besprechungen auf jeder Ebene (von Leitungsteam nach unten), woraus oft zu viele Treffen resultieren</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Koordination und Besprechungen meist spontan, wenn Bedarf ist</li> </ul>  |
| Projekte                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>große Abteilungen (Programm- und Projektmanager, Gantt-Diagramme, Pläne, Budgets usw.), um die Komplexität zu kontrollieren und Ressourcen zu priorisieren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>radikal vereinfachtes Projektmanagement</li> <li>keine Projektmanager, MitarbeiterInnen besetzen Projekte selbst</li> <li>minimale (oder keine) Pläne und Budgets, organische Priorisierung</li> </ul>                |
| Unterstützungsfunktionen | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vielzahl von Unterstützungsfunktionen für Personalentwicklung, IT, Einkauf, Finanzen, Controlling, Qualität, Sicherheit, Risikomanagement usw.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>die meisten dieser Unterstützungsfunktionen werden vom Team selbst oder von freiwilligen Arbeitsgruppen übernommen</li> <li>die wenigen verbliebenen Unterstützungsfunktionen haben nur beratende Funktion</li> </ul> |

| Personalentwicklung | Moderne Praktiken   | Evolutionäre Praktiken   |
|---------------------|---|--|
| Neueinstellung      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bewerbungsgespräche mit Mitarbeitern der Personalabteilung, der Fokus liegt auf der Übereinstimmung mit der Stellenbeschreibung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bewerbungsgespräche mit den zukünftigen Kollegen, der Fokus liegt auf der Übereinstimmung mit der Organisation und deren Sinn</li> </ul>                              |
| Onboarding          | <ul style="list-style-type: none"> <li>meist administrative Onboardingprozesse</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>intensive Weiterbildung in Beziehungsdimensionen und in der Kultur des Unternehmens.</li> <li>Rotationsprogramme, um die ganze Organisation kennenzulernen</li> </ul> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Weiterbildung                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterbildungen, die von der Personalabteilung entworfen werden</li> <li>meistens Weiterbildung in Fertigkeiten und Managementkompetenzen</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>persönliche Freiheit und Verantwortung für die Weiterbildung</li> <li>große Bedeutung von kulturbilden den Weiterbildungen, an denen jeder teilnimmt</li> </ul>   |
| Stellenbezeichnungen und Stellenbeschreibungen | <ul style="list-style-type: none"> <li>jede Arbeitsstelle hat eine Stellenbezeichnung und Stellenbeschreibung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>keine Stellenbezeichnungen</li> <li>flexible, definierte Rollen statt fester Stellenbeschreibungen</li> </ul>   |
| individueller Sinn                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>es ist nicht die Rolle der Organisation, den Mitarbeitern dabei zu helfen, ihre Berufung zu finden</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Neueinstellung, Weiterbildung und Beurteilungsgespräche werden genutzt, um die Schnittstelle zwischen individueller Berufung und dem Sinn der Organisation zu erkunden</li> </ul>                                       |
| Leistungsmanagement                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus auf individueller Leistung</li> <li>Beurteilung durch Vorgesetzte</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus auf der Teamleitung</li> <li>individuelle Beurteilung durch kollegiale Prozesse</li> <li>Beurteilungsgespräche werden zu einer persönlichen Erforschung der Lernmöglichkeiten und der eigenen Berufung</li> </ul> |
| Vergütung                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidung wird vom Vorgesetzten getroffen</li> <li>individuelle Anreize</li> <li>Leistungsprinzipien können zu großen Einkommensunterschieden führen</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>selbst festgelegte Gehälter mit einem Abgleich unter Kollegen</li> <li>keine Boni, aber gleicher Anteil am Gewinn</li> <li>geringere Einkommensunterschiede</li> </ul>  |
| Rollenverteilung und Beförderungen             | <ul style="list-style-type: none"> <li>starker Kampf um wenige Beförderungen führt zu politischen Schachzügen und schädlichem Verhalten</li> <li>Silodenken: jeder Manager bestimmt allein über seinen Bereich</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>keine Beförderungen, sondern flexible Neuverteilung von Rollen, basierend auf der Übereinkunft unter Kollegen</li> <li>jeder ist verantwortlich auch Dinge außerhalb seines Autoritätsbereichs anzusprechen</li> </ul>  |

| Arbeitsalltag | Moderne Praktiken   | Evolutionäre Praktiken  |
|---------------|---|---|
| Büroräume     | <ul style="list-style-type: none"> <li>standardisierte, seelenlose Arbeitsgebäude</li> <li>viele Statussymbole</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>selbstgestaltete, warme Räume, offen für Kinder, Tiere, Natur</li> <li>keine Statussymbole</li> </ul>  |
| Meetings      | <ul style="list-style-type: none"> <li>viele Besprechungen, aber wenig Meeting-Praktiken</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>bestimmte Meeting-Praktiken, um das Ego unter Kontrolle zu halten und sicherzustellen, dass die Stimme jedes Mitarbeiters gehört wird</li> </ul> |

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
| Entscheidungsfindung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>werden weit oben in der Pyramide getroffen</li> <li>jede Entscheidung kann von einem übergeordnetem Vorgesetzten überstimmt werden</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>vollkommen dezentralisiert, basierend auf dem Beratungsprozess (oder auf soziokratische oder holakratische Methoden der Entscheidungsfindung)</li> </ul>   |
| Konflikte             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Konflikte werden oft unter den Teppich gekehrt, keine Praktiken zur Konfliktlösung</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>regelmäßige Gelegenheiten, um Konflikte aufzudecken und anzusprechen</li> <li>mehrstufige Prozesse der Konfliktlösung</li> <li>jeder Mitarbeiter erhält eine Ausbildung im Umgang mit Konflikten</li> <li>die Kultur beschränkt die Konflikte auf die Konfliktparteien und die Vermittler, damit keine anderen Mitarbeiter hineingezogen werden</li> </ul> |
| Informationsfluss     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Information ist Macht und wird nur weitergeleitet, wenn es nötig ist</li> <li>Geheimhaltung gegenüber der Außenwelt ist der Standard</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>alle Informationen sind in Echtzeit allen zugänglich, einschließlich der Finanzen des Unternehmens und der Vergütung</li> <li>vollkommene Transparenz lädt Außenstehende ein, Empfehlungen zu geben, durch die der Sinn besser verwirklicht werden könnte</li> </ul>   |
| Werte und Grundregeln | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werte stehen oft nur an der Wandtafel</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>klare Werte, die in explizite Grundregeln für (in)akzeptables Verhalten übersetzt werden, um eine sichere Umgebung zu schaffen</li> <li>Praktiken, um eine kontinuierliche Diskussion über Werte und Grundregeln zu ermöglichen</li> </ul>   |
| Räume zur Reflexion   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Raum der Stille</li> <li>Gruppenmeditation und Praktiken der Stille</li> <li>Reflexionspraktiken in Großgruppen</li> <li>Teamsupervision und kollegiale Beratung</li> </ul>  |
| Stimmungsmanagement   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>bewusstes Spüren der Stimmung, die dem Sinn der Organisation dient</li> </ul>  |
| Gemeinschaftsbildung  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Praktiken des Geschichtenerzählens, um Selbstausdruck zu unterstützen und Gemeinschaft zu bilden</li> </ul>  |

| Wichtige Organisationsprozesse        | Moderne Praktiken   | Evolutionäre Praktiken  |
|---------------------------------------|---|---|
| Sinn                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>keine Praktiken, um auf den Sinn zu hören, Selbsterhaltung gegen über Konkurrenten ist der wichtigste Antrieb für Entscheidungsfindung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationen werden als ein lebendiges Wesen mit einem eigenem evolutionärem Sinn gesehen</li> <li>die Idee der Konkurrenz ist irrelevant; „Konkurrenten“ werden begrüßt, um den Sinn zu verwirklichen</li> <li>Praktiken, um auf den Sinn der Organisation zu hören: <ul style="list-style-type: none"> <li>jeder kann spüren</li> <li>Großgruppenprozesse</li> <li>Meditationen, geführte Visualisierungen etc</li> <li>Reaktion auf Hinweise von außen</li> </ul> </li> </ul> |
| Strategie                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>strategischer Kurs, der von der Unternehmensleitung vorgegeben wird</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>die Strategie entsteht organisch aus der kollektiven Intelligenz der selbstführenden Mitarbeiter</li> </ul>  |
| Innovation und Produktentwicklung     | <ul style="list-style-type: none"> <li>von außen nach innen: Kundenbefragungen und Segmente bestimmen das Angebot</li> <li>wenn nötig werden neue Bedürfnisse beim Kunden geweckt</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>von innen nach außen: das Angebot wird durch den Sinn vorgegeben</li> <li>durch Intuition und Schönheit bestimmt</li> </ul>  |
| Zulieferermanagement                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zulieferer werden nach Preis und Qualität ausgewählt</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zulieferer werden nach ihrer Übereinstimmung mit dem Sinn ausgewählt</li> </ul>  |
| Einkauf und Investitionen             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Autorisierung ist je nach der Ebene in der Hierarchie begrenzt</li> <li>Investitionsbudgets werden von der Leitung bestimmt</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>jeder kann jeden Betrag ausgeben, wenn der Beratungsprozess respektiert wird</li> <li>die Investitionsbudgets der Teams werden unter den Kollegen geprüft</li> </ul>   |
| Verkauf und Marketing                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Marken werden so positioniert, dass sie mit dem Kundensegment übereinstimmen (von außen nach innen)</li> <li>die Verkäufer werden durch Zielvorgaben und Anreize motiviert</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing als einfaches Angebot: das ist unser Angebot an die Welt (von innen nach außen)</li> <li>keine Verkaufsziele</li> </ul>  |
| Planung, Budgetierung und Controlling | <ul style="list-style-type: none"> <li>basiert auf „Vorhersagen und Kontrollieren“</li> <li>mühsame Zyklen halbjährlicher Planung, jährliches und monatliche Budgets</li> <li>die Regel ist, sich an den Plan zu halten, Abweichungen müssen erklärt und Lücken gefüllt werden</li> <li>ehrgeizige Ziele, um die Mitarbeiter zu motivieren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>basiert auf „Spüren und Antworten“</li> <li>keine oder radikal vereinfachte Budgets, keine Messung der Varianz</li> <li>praktikable Lösungen und schnelle Umsetzungen, statt der Suche nach „perfekten“ Antworten</li> <li>ständiges Spüren von Notwendigkeiten</li> <li>keine Zielvorgaben</li> </ul>   |

|                                     |  |   |
|-------------------------------------|--|---|
| Ökologische und soziale Initiativen | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geld ist der extrinsische Maßstab: nur wenn es nicht zu viel kostet</li> <li>▪ nur die Leitung kann Initiativen mit finanziellen Konsequenzen beginnen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrität als intrinsischer Maßstab: Welches Handeln ist richtig?</li> <li>▪ verteilte Initiativen, jeder spürt, welches Handeln richtig ist</li> </ul> |
| Veränderungsmanagement              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ein ganzes Arsenal von Werkzeugen des Veränderungsmanagements, um die Organisation dazu zu bringen, sich von A nach B zu verändern</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderung ist kein relevantes Thema mehr, weil sich die Organisation ständig von innen her anpasst und verändert</li> </ul>                            |
| Krisenmanagement                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ eine kleine Gruppe von Beratern trifft sich vertraulich mit dem GF, um ihn bei der Entscheidungsfindung von oben nach unten zu unterstützen</li> <li>▪ kommuniziert wird erst, wenn die Entscheidung getroffen wurde</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ offene Kommunikation von Anfang an, jeder kann sich bei der Entscheidungsfindung beteiligen</li> </ul>   |

## ANHANG 3

### WIENER RESILIENZMODELL (WRM)

Das Thema Resilienz gewinnt im beruflichen wie auch im privaten Kontext immer mehr an Bedeutung. Resilienz ist eine spezielle Begabung von Menschen, die eigene psychische und körperliche Gesundheit – auch unter schwierigsten Lebensbedingungen – zu erhalten. Diese Widerstandsfähigkeit ist besonders bei zielorientierten Menschen mit großem Verantwortungsbewusstsein bemerkbar. Besonders UnternehmerInnen verfügen über diese Gabe! In der Fachgruppe Personenberatung der Wiener Wirtschaftskammer wurde für UnternehmerInnen das „Wiener Resilienz Modell (WRM)“ entwickelt. Es dient als niederschwelliges und hilfreiches Beratungsangebot für UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen, um die Distress-Probleme der modernen Lebens- und Arbeitswelten optimal meistern zu können. Ressourcen- und lösungsorientiert wurden die Begriffe „Stressmanagement“ und „Burnoutprävention“ zum modernen Begriff der „Resilienzberatung“ transformiert. Erklärtes Ziel ist dabei die Optimierung der „intra- und interpersonalen Selbstheilungskräfte“ von Menschen in- und außerhalb von Organisationen. Denn nur ein „gesundes“ Unternehmen, dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne der Verhaltens- und Verhältnisprävention auf die eigene Gesundheit achten, kann im Wettbewerb nachhaltig erfolgreich bestehen. Genau bei diesem Thema setzt das WRM der Wiener Lebens- und SozialberaterInnen an. Als ausgewiesene ExpertInnen im Bereich der Dys-Stressprophylaxe und Burnout-Prävention bieten sie durch ernährungs-, sportwissenschaftliche und psychosoziale Beratung – eben Resilienzberatung – maßgeschneiderte Unterstützung an, sowohl im privaten als auch im unternehmerischen Umfeld, um MitarbeiterInnen in allen Lebensrollen zu beraten. LebensberaterInnen sind als Resilienzberater einerseits gesetzlich befugt, dieses hochqualifizierte Beratungsangebot zu liefern, anderseits gelten sie aufgrund der vorgeschriebenen staatlichen und universitären Ausbildungen als „Meisterklasse der Salutogenese“. Sie sind damit die ExpertInnen, wenn es um Coaching, Mediation und Supervision in den Bereichen mentale Stärke, körperliche Fitness und gesunde Ernährung geht. Im Rahmen des WRM ist es das anvisierte Ziel Menschen zu einem funktionierenden Lebensrollenmanagement zu verhelfen.

Gegenwärtige Interventionsprozesse in Betrieben orientieren sich immer mehr an einem funktionierenden „Betrieblichen-Gesundheits-Managements“ (BGM). Die Lebens- und SozialberaterInnen decken dabei mit dem WRM die Säule der BGF (Betriebliche Gesundheits-Förderung) ab und sind für den Bereich Stressmanagement und Resilienzförderung für die notwendigen Prozesse innerhalb eines BGM Prozesses kompetente Partner. Sie entwickeln sowohl auf die jeweilige Situation zugeschnittene Konzepte zur Prophylaxe als auch Maßnahmenpläne für Unternehmen und Institutionen mit besonders exponierten MitarbeiterInnen. Neben dem Coaching ganzer Gruppen liegt ihr Fachschwerpunkt auch in der psychosozialen Beratung einzelner Personen zum Thema Stressmanagement und Resilienzsteigerung. Ebenso unterstützen sie als psychosoziale BeraterInnen den so fundamental wichtigen Begleitprozess in der Wiedereingliederungsphase nach einem Burnout.

Jedoch in der Praxis kommt es immer wieder vor, dass gerade der langjährige MitarbeiterInnen, oder die erfahrene Expertin, die echte Stützen im Unternehmen sind, krank werden und lange ausfallen. Andere MitarbeiterInnen müssen die fehlende Arbeitsleistung ausgleichen, oder es muss für Ersatz aus anderen Abteilungen oder außerhalb des Unternehmens gesorgt werden. Die Sorge der Unternehmensleitung gilt in so einem Fall nicht nur dem Produktivitätsverlust, sondern auch dem kranken Menschen, den man nicht verlieren möchte. Deshalb sind die Lebens- und Sozialberater mit dem WRM in einer kongenialen Kooperation mit Fit2Work, einem Projekt des Sozialministeriums. Fit2 Work hilft optimal bei der Unterstützung der betrieblichen Wiedereingliederung von MitarbeiterInnen nach Krankenständen, um diese produktiv im Unternehmen zu halten. In der Fachwelt wird darunter das BEM (Betriebliches-Eingliederungs-Management) verstanden, das gemeinsam mit dem WRM für jeden Betrieb eine wertvolle Ressource verkörpert.

**Impressum:**

Projektleitung: Mag. Harald Haris G. Janisch

Autoren: Suse Legler, Sabrina Schober, Michaela Pöllabauer, Mag. Harald Haris G. Janisch

Grafik: Marketing der WK Wien

Fotos: Mike Rosecope, Mego studio-Shutterstock; Foto Weinwurm; privat-Suse Legler, Sabrina Schober, Michaela Pöllabauer

Druck: Eigenvervielfältigung

Wirtschaftskammer Wien, Fachgruppe Wien Personenberatung und Personenbetreuung

Straße der Wiener Wirtschaft 1, 1020 Wien, T +43 1 514 50 – 2203, F +43 1 514 50 - 92203

[www.impulspro-wien.at](http://www.impulspro-wien.at) , [www.lebensberater.at](http://www.lebensberater.at)