

Hans-Ueli Schlumpf

# Dialog- und Lernkultur in Organisationen

Sinnorientierte Selbstorganisation  
durch EvoluCreation gestalten



SCHÄFFER  
POESCHEL

## Dialog- und Lernkultur in Organisationen



Hans-Ueli Schlumpf

# Dialog- und Lernkultur in Organisationen

Sinnorientierte Selbstorganisation durch EvoluCreation gestalten

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

EvoluCreation® ist in der Schweiz als Marke eingetragen.

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4406-4 Bestell-Nr. 10315-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-4407-1 Bestell-Nr. 10315-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4408-8 Bestell-Nr. 10315-0150

Hans-Ueli Schlumpf

**Dialog- und Lernkultur in Organisationen**

1. Auflage, März 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Michael Bauer, Mainz

Illustrationen in den Abbildungen: Ueli Pfister, Illustration – Comics – Grafik,  
Basel, [www.uelipfister.ch](http://www.uelipfister.ch)

Satz: Marianne Wagner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group



## Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



Hier geht's zur kostenlosen App:

[www.papego.de](http://www.papego.de)

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

[www.papego.de](http://www.papego.de)

### Ihr Online-Material zum Buch

Für den praktischen Einsatz finden Sie als kostenloses Zusatzmaterial im Onlinebereich neben einem Glossar mit den wichtigsten Schlüsselbegriffen ein umfangreiches »Servicepaket« zu diesem Buch:

Abbildungen aus dem Buch		Arbeitsvorlagen	
Abb. 01	Reflective Practice (Lemniskate)	Arbeitsblatt 01	Reflective Practice (Erfahrungslernen)
Abb. 05	Gestaltungsprinzipien für Selbstorganisation	Arbeitsblatt 02	Peer Coaching (kollegiale Beratung)
Abb. 09	Beratungsprozess	Arbeitsblatt 03	Führungsrolle (Selbstreflexion)
Abb. 11	Erfahrungslernzyklus	Arbeitsblatt 04	Meetingstruktur (Moderation)
Abb. 20	Fünf Schritte der Veränderung	Arbeitsblatt 05	Briefing & Debriefing
Abb. 22	Kraftfeldanalyse für Projekte	Arbeitsblatt 06	Coaching on the Job
Abb. 24	Wirkungsvoll handeln	Arbeitsblatt 07	Rollentraining & Evaluation
		Arbeitsblatt 08	Team Charta
		Arbeitsblatt 09	Wirkungsvoll handeln
		Arbeitsblatt 10	Kraftfeldanalyse für Projekte

### So funktioniert Ihr Zugang

1. Gehen Sie auf das Portal [sp-mybook.de](http://sp-mybook.de) und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt auf die Startseite zu kommen.



**SP myBook:**

[www.sp-mybook.de](http://www.sp-mybook.de)

Buchcode: 4407-dialog

---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	10
Vorwort .....	13
Einleitung .....	19
<b>1 Menschenkenntnis – Selbstkenntnis .....</b>	<b>31</b>
1.1 Um etwas managen zu können, müssen wir es verstehen .....	31
1.2 Die Anatomie des menschlichen Gehirns .....	36
1.2.1 Linke und rechte Hirnhemisphäre .....	36
1.2.2 Das menschliche Gehirn und Hirnzentren .....	38
1.2.3 Das Hirn im Bauch .....	42
1.2.4 Das Hirn im Herzen .....	43
1.3 Der Mensch als Körper-Geist-Seele-Schatten-Wesen .....	45
1.3.1 Denkstrukturen und Potenziale .....	48
1.3.2 Psychologische Phänomene, Ressourcen und Risiken .....	61
1.3.3 Die Entfaltung unserer genialen Fähigkeiten .....	76
<b>2 Die evolucreative Organisation .....</b>	<b>79</b>
2.1 Die Organisation als lebendiger Organismus .....	79
2.1.2 Vom systemischen Grundmodell zur intelligent gesteuerten Selbstorganisation .....	79
2.1.2 Die Physiologie der Selbstorganisation .....	83
2.2 Sechs Gestaltungsprinzipien für Selbstorganisation .....	87
2.2.1 Evolutiv-sinnstiftende Kernaufgabe und Vision .....	89
2.2.2 Selbstverantwortliche Organisationseinheiten .....	90
2.2.3 Aufgaben- und menschengerechte Strukturen und Prozesse .....	91
2.2.4 Evolucreative Dialog- und Lernkultur .....	93
2.2.5 Lineare und nicht lineare Strategien .....	95
2.2.6 Raum und Zeit für Authentizität, Reflexion, Regeneration .....	98
<b>3 Der Mensch im Arbeitskontext .....</b>	<b>101</b>
3.1 Menschenbilder und Motivationstheorien .....	101
3.1.1 Menschenbilder seit der industriellen Revolution .....	102
3.1.2 Rückblick – Einsicht – Ausblick .....	106
3.1.3 Menschenbilder der Zukunft .....	108



3.2	Der sich selbst organisierende Mensch .....	113
3.2.1	Evolucreative Kompetenzen .....	113
3.2.2	Evolucreative Grundhaltungen .....	118
<b>4</b>	<b>Dialog- und Lernkultur evolucreativ gestalten .....</b>	<b>123</b>
4.1	Handlungsebene und Metaebene .....	125
4.2	Entschleunigung und Konzentration auf das Wesentliche .....	127
4.3	Evolucreative Basisprozesse für Dialog und Lernen .....	128
4.3.1	Der Beratungsprozess .....	128
4.3.2	Der Dialog als ergebnisoffenes Gespräch .....	130
4.3.3	Der innere Dialog .....	134
4.3.4	Die Kraft der Fragen .....	135
4.3.5	Der Erfahrungs- und Verhaltenslernzyklus .....	137
<b>5</b>	<b>EvoluCreation in der Praxis .....</b>	<b>143</b>
5.1	Förderung von Selbstverantwortung und Selbstorganisation .....	148
5.2	Die Rolle der Führung in der evolucreativen Organisation .....	155
5.3	Kulturorientierte Mitarbeiterrekrutierung .....	161
5.4	Evolucreative Meetings und Workshops .....	165
5.5	Interdisziplinäre Zusammenarbeit .....	170
5.6	Evolucreatives Coaching on the Job .....	172
5.7	Professionalisierung des beruflichen Handelns .....	180
5.8	Evolucreatives Rollentraining .....	183
5.9	Integrierte Verbesserungsprojekte .....	187
5.10	Evolucreative Konzeptentwicklung .....	188
5.11	Evolucreatives Rollen- und Prozessdesign .....	190
5.12	Praxisbezogene Teamentwicklung .....	195
5.13	Evolucreative Mitarbeitergespräche .....	200
5.14	EvoluCreation bei Austritt oder Jobverlust .....	205
<b>6</b>	<b>Evolucreative Change Toolbox .....</b>	<b>211</b>
6.1	Gute Bedingungen für nachhaltige Entwicklung .....	212
6.2	Stolpersteine für Denk- und Verhaltensentwicklung .....	213
6.3	Single-Loop Learning und Double-Loop Learning .....	219
6.4	Wissen ist statisch – Fragen ist dynamisch .....	220
6.5	Fünf Schritte zur nachhaltigen Veränderung .....	222
6.6	Die Bedeutung von Belohnung .....	227
6.7	Acht psychische Dimensionen der Veränderung .....	228
6.8	Die Kraftfeldanalyse .....	235

---

<b>7</b>	<b>Evolucreatives Leadership</b> .....	237
7.1	Das evolucreative Führungsverständnis .....	238
7.2	Evolucreatives Selbstmanagement .....	242
7.2.1	Wirkungsvoll entscheiden und handeln .....	245
7.2.2	Aus der Komfortzone in die Wachstumszone .....	249
7.2.3	Evolution hin zur Selbstorganisation .....	251
<b>8</b>	<b>Herausforderungen im Management des 21. Jahrhunderts</b> .....	253
8.1	Unheilvolle Phänomene der modernen Arbeitswelt .....	254
8.2	Kosten für Wiederherstellung oder Investition in Entwicklung? .....	269
8.3	Die Grundwerte einer evolucreativen Organisation .....	272
8.4	Konzepte – Gemeinsamkeiten und Unterschiede .....	276
8.5	Alternativen zu einer evolucreativen Dialog- und Lernkultur .....	280
8.6	Wie gelingt Kulturentwicklung? .....	281
	Nachwort .....	283
	Wertschätzung .....	289
	Literaturverzeichnis und -empfehlungen .....	291
	Über den Autor .....	303

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> Die Lemniskate als liegende 8 – Symbol für den Prozess von Reflexion und Aktion .....	37
<b>Abb. 2:</b> Schematische Darstellung des menschlichen Gehirns und seiner Hirnzentren ..	40
<b>Abb. 3:</b> Der Mensch als Körper-Geist-Seele-Schatten-Wesen .....	45
<b>Abb. 4:</b> Vier Denkstrukturen im Zusammenhang mit Agilität und Proaktivität .....	56
<b>Abb. 5:</b> Sechs Gestaltungsprinzipien für Selbstorganisation .....	88
<b>Abb. 6:</b> Entwicklung der Menschenbilder im Arbeitskontext .....	106
<b>Abb. 7:</b> Prozessschema des Gehirns – reflektiert-konstruktives und instinktiv-impulsives Denken und Handeln .....	115
<b>Abb. 8:</b> Die Reflexion der Handlungsebene auf der Metaebene .....	126
<b>Abb. 9:</b> Der Beratungsprozess .....	129
<b>Abb. 10:</b> Der Dialog als ergebnisoffenes Gespräch.....	133
<b>Abb. 11:</b> Der Erfahrungs- und Verhaltenslernzyklus als Leitfaden für Denk- und Verhaltensmodifikation.....	138
<b>Abb. 12:</b> Briefing und Debriefing – Vorbereitung und Reflexion.....	152
<b>Abb. 13:</b> Kulturorientierte Mitarbeiterrekrutierung im Team.....	163
<b>Abb. 14:</b> Evolucreatives Coaching on the Job – unmittelbares Erfahrungslernen vor und nach einem Kundengespräch .....	178
<b>Abb. 15:</b> Evolucreatives Rollentraining mit Beobachterrolle .....	184
<b>Abb. 16:</b> Evolucreatives Rollentraining – Evaluation und Feedback .....	185
<b>Abb. 17:</b> Evolucreatives Rollen- und Prozessdesign .....	191
<b>Abb. 18:</b> Praxisbezogene Teamentwicklung – Reflexion der Zusammenarbeit .....	197
<b>Abb. 19:</b> Evolucreatives Mitarbeitergespräch im Team – kollegiales Feedback .....	202
<b>Abb. 20:</b> Fünf Schritte zur nachhaltigen Veränderung vom Trigger bis zur Integration .....	226
<b>Abb. 21:</b> Labyrinth der acht psychischen Dimensionen im Veränderungsprozess .....	229
<b>Abb. 22:</b> Die Kraftfeldanalyse – gezielter Umgang mit Kräften in Veränderungsprojekten .....	236
<b>Abb. 23:</b> Evolucreatives Selbstmanagement – sechs Lebensbereiche .....	245
<b>Abb. 24:</b> Wirkungsvoll handeln – Konzentration auf das Wesentliche .....	248
<b>Abb. 25:</b> Komfortzone – Wachstumszone – Panikzone .....	250
<b>Abb. 26:</b> Grundwerte einer evolucreativen Organisation .....	273

---

# Einleitung

Die Arbeitswelt – die Erledigung von Aufgaben im weitesten Sinne – ist unbestritten der dominierende Lebensbereich. Einen sehr großen Teil unseres Lebens verbringen wir bei der Arbeit. Tatsächlich bestimmt Arbeit unseren Alltag – unabhängig davon, ob wir berufstätig sind und damit die finanziellen Mittel einbringen oder für andere Bereiche des Lebensunterhalts sorgen. Und überall haben wir es mit Menschen zu tun, sind wir immer Teil eines sozialen Systems (Firma, Institution, Team, Familie, Verein etc.), in das wir eingebettet sind, das wir mitgestalten, das aber auch uns beeinflusst und prägt. Diese Tatsache ist gleichzeitig der Kern systemischen Denkens (auf das wir später noch etwas ausführlicher eingehen): Nichts ist isoliert oder existiert nur für sich alleine, alles steht in ständiger Wechselwirkung, hat Ursachen und Auswirkungen. Jeder Mensch muss mit sich, mit anderen, mit Situationen und Herausforderungen umgehen und möglichst gut damit klarkommen. So, wie Paul Watzlawick von der »Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren« spricht (1969, S. 50), könnte man auch sagen: Es ist nicht möglich, nicht betroffen zu sein bzw. keinen Einfluss zu nehmen. Es ist also unmöglich, der existenziellen systemischen Realität zu entkommen. Das Gute daran ist, dass unerschöpfliches Potenzial und unendliche Möglichkeiten vorhanden sind, diese systemische Realität zu gestalten.

*Wenn es nur eine Wahrheit gäbe,  
könnte man nicht hunderte Bilder über dasselbe Thema malen.*  
Pablo Picasso, spanischer Maler und Bildhauer

Um Arbeit und Organisation nachhaltiger zu gestalten, kann man sich an der menschlichen Evolution orientieren, d. h. daran, woher der Mensch kommt, was ihn ausmacht und wohin er sich entwickeln könnte.

Die Suche nach Methoden, die helfen, die Aufgaben der Führung zu meistern, ist also eine kontinuierliche. Und sie bringt auch immer wieder neue Konzepte und Methoden hervor. Idealerweise folgen diese bestimmten Lebensprinzipien, damit sie wirksam und nachhaltig sind. Führung und Organisation ist ein empirisch-konstruktivistischer Erfahrungs-, Lern-, Gestaltungs- und Anpassungsprozess (Empirie ist die Lehre des Erfahrungswissens, der methodisch-systematischen Sammlung von Erkenntnissen; Konstruktivismus, lernpsychologisch, beschreibt die Konstruktion menschlichen Erlebens aufgrund der Sinneswahrnehmung). In den Worten von Eckard König und Gerda Volmer: »Menschen machen sich ein Bild von ihrer Wirklichkeit. Menschen handeln in einer Situation aufgrund der Bedeutung, die sie dieser Situation geben« (1993, S. 18f.). Das bedeutet so viel wie: Die Gestaltung von Führung und Organisation basiert auf – subjektiver bzw. kollektiver – Wahrnehmung der Wirklichkeit durch Sinneseindrücke und

daraus abgeleiteter Hypothesen, die das Denken und Handeln beeinflussen. Darauf beruht dann die Erschaffung von Erfolg versprechenden Systemen, um Arbeit und Führung zu bewerkstelligen, was im Gegenzug dazu führt, dass Denken und Verhalten an diese Systeme angepasst werden sollten. Die Krux dabei ist, dass es so viele »Wirklichkeiten« wie Betrachter gibt. Wenn man diese Tatsache wirklich realisiert, wächst ein gewisses Verständnis für die alltäglichen kleineren und größeren Missverständnisse in der zwischenmenschlichen Kommunikation, die man somit eigentlich auch etwas gelassener nehmen könnte.

*Bei gleicher Umgebung lebt doch jeder in einer anderen Welt.*

Arthur Schopenhauer, deutscher Philosoph

Von dieser Tatsache ausgehend müssen Bemühungen, um Führung und Zusammenarbeit zu verbessern, über zwischenmenschliche Kommunikationsprozesse führen, die neben der Vermittlung von Inhalten v.a. auch dazu dienen, die unterschiedlichen »Wirklichkeiten« der Beteiligten abzugleichen und Co-Creation (englisch für Mitgestaltung) zu fördern. Dabei können Ansätze weiterhelfen, die teilweise so revolutionär gar nicht sind – und auch nicht sein müssen. Im Kern geht es um zeitlosere Herausforderungen, für die intelligente Köpfe der Vergangenheit auch schon wirksame Ansätze entwickelt haben. Diese haben sich oft im Hintergrund und nur zögerlich etabliert, etwa in dem Tempo, wie der Mensch sich im Wesenskern entwickelt. Deshalb sind die Methoden auch nicht immer an breiter Front bekannt, werden häufig nicht oder falsch verstanden oder konnten sich aufgrund vorherrschender Menschenbilder oder gesellschaftlicher Werte einfach noch nicht wirklich durchsetzen. Aber sie spielen aus evolutionärer Sicht eine wichtige Rolle, um darauf zurückgreifen zu können, wenn es notwendig wird.

Der Mensch braucht einen gewissen Druck – oder Not –, um tiefer greifende Veränderungen wirklich anzugehen. Solange vieles noch irgendwie funktioniert, so wie es immer funktionierte, machen wir weiter so, wie es bisher immer funktioniert hat. Aber da und dort wird zunehmend spürbar, dass die Zeit immer reifer wird für den einen oder anderen grundlegenden Paradigmenwechsel.

**Kapitel 1** beschäftigt sich mit dem wichtigsten Baustein von Organisationen, dem Menschen, insbes. seinem Gehirn und seiner Psyche. Wenn wir Arbeit und Organisation verstehen und (neu) gestalten wollen, kommen wir nicht darum herum, uns mit dem Menschen etwas eindringlicher auseinanderzusetzen. Denn alles, was sich in Organisationen abspielt – Arbeit, Kommunikation, Verhalten, Führung, Zusammenarbeit, Konflikte, Erfolg und Scheitern –, wird ausschließlich von menschlichen Gehirnen erdacht und von Seelen gelebt. Ganz im Sinne eines Titels (siehe Kapitel 1.1), dass wir die Dinge verstehen müssen, die wir managen wollen, müssen wir also den Menschen besser verstehen,

---

wenn wir Organisation, Führung und Zusammenarbeit zukunftsfähig gestalten wollen. Wir verfügen über ein enormes Wissen, wie Organisationen funktionieren (sollten), aber wir wissen noch zu wenig darüber, weshalb sie dennoch nicht immer so funktionieren, wie wir es gerne hätten, und v.a. auch nicht, woher die vielen unheilvollen Phänomene kommen (siehe Kapitel 8.1), mit denen wir konfrontiert sind.

**Kapitel 2** ist der Organisation als soziales System gewidmet – insbes. dem Verständnis einer Organisation als lebendiger Organismus sowie dem Thema Selbstorganisation und ihrer Gestaltungsprinzipien. In erster Linie noch nicht einmal so sehr der Selbstorganisation als Managementkonzept, sondern vielmehr dem Verständnis der Dynamik von sozialen Systemen – Organisation, Team, Mensch – und der Einsicht, dass diese sich streng genommen in letzter Instanz *immer* selbst organisieren. Erst wenn wir auch nur annähernd ein bisschen etwas davon verstehen, können wir uns in zweiter Linie eingehender mit Fragen beschäftigen, wie eine intransparente, unkontrollierte und potenziell kontraproduktive Selbstorganisation in eine sinnorientierte, konstruktive und wertschöpfende transformiert werden kann.

In **Kapitel 3** werfen wir einen kurzen Blick auf die menschliche Evolutionsgeschichte, insbes. auf die Entwicklung der Menschenbilder im Arbeitskontext seit der industriellen Revolution bis heute, und wagen einen hypothetischen Blick in die Zukunft. Denn die Gestaltung der Zukunft basiert auf Annahmen und Entscheidungen, die wir heute treffen. Worauf sich solche stützen, ist wiederum eine Frage der Informationsbasis, von Orientierungspunkten und der Lernfähigkeit. Wenn wir keine fundierten Hypothesen haben, die sich an einem ganzheitlichen Bezugsrahmen orientieren, kommt das praktisch einem Sichtflug gleich, bei dem man sich ohne Navigationsinstrumente an den Wolken orientiert, durch die man gerade fliegt. Was in der Luftfahrt als Sichtflug bezeichnet wird, wird in den Wolken eigentlich zu einem Blindflug – dem Passagiere auch noch blind vertrauen müssen, wenn sie das Steuer nicht selbst in die Hand nehmen (wollen).

In **Kapitel 4** kommen wir zum Kernthema des Buchs. Es setzt sich mit den zwei zutiefst menschlichen – und geradezu überlebenswichtigen – Bedürfnissen von Dialog und Lernen auseinander, die denn auch gleichzeitig zwei Kernkompetenzen für eine konstruktive organisationale wie auch persönliche Entwicklung darstellen. Insbesondere werden hier auch Basisprozesse für kreativen Dialog und produktive Zusammenarbeit sowie effektives Erfahrungslernen und innovative Problemlösung beschrieben.

In **Kapitel 5** folgt eine Beschreibung von konkreten beruflichen Alltagssituationen in verschiedensten Settings aus ganz unterschiedlichen Branchen, in denen Dialog- und Lernprozesse situativ, zweck- und sinnorientiert umgesetzt werden können, um kontinuierliche Entwicklung zu fördern. Es handelt sich größtenteils um konkrete Erfahrungs-

berichte, teilweise auch um davon abgeleitete denkbare praktische Anwendungen, um alltägliche Arbeitssituationen wirkungsvoller zu gestalten. Leserinnen und Leser können sich hier inspirieren lassen, um den einen oder anderen Ansatz für ihren eigenen Arbeitskontext zu adaptieren.

Da alle Menschen ihre Erfahrungen mit Veränderungen am Arbeitsplatz und im Leben machen und deshalb auch wissen, wie leicht oder schwer wir uns damit tun, ist **Kapitel 6** ganz dem Thema »Change« gewidmet. Ein konstruktiver Umgang mit Veränderung kann zur Überlebenskompetenz schlechthin werden, auf individueller wie auch auf organisationaler Ebene. Also ist es von zentraler Bedeutung, dass wir nicht nur aus Kapitel 1 verstehen, wie Gehirn und Psyche des Menschen funktionieren, sondern auch, wie diese auf Veränderungssituationen reagieren bzw. wie wir unsere persönlichen Ressourcen – sprich Denkvermögen und Verhaltensweisen – für die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungen besser nutzen können.

Auch wenn dies »Fundamentalisten der Selbstorganisation« (ich bezeichne damit Menschen, die Autorität und Führung pauschal ablehnen und aus dieser Haltung heraus hierarchische Organisationsstrukturen abschaffen möchten) proklamieren, Führung wird durch Selbstorganisation – auch wenn es vereinzelte Organisationen schaffen, letztere bis zur hohen Kunst zu entwickeln – nicht obsolet. Führung muss lediglich neue Formen annehmen, um Organisation und Arbeit zukunftsfähiger zu gestalten. Ein zentrales Element neuer Führung – oder eben auch von Selbstorganisation – ist die Kompetenz zur Selbstführung, nicht nur von Führungskräften, sondern von allen Mitgliedern der Organisation. Deshalb dreht sich das **Kapitel 7** um ein neues Führungsverständnis und ein damit einhergehendes bewussteres Selbstmanagement.

**Kapitel 8** stellt letztlich noch Hypothesen zu Zusammenhängen zwischen der herkömmlichen Gestaltung der Arbeit und unheilvollen Phänomenen der modernen Arbeitswelt auf. Gleichzeitig wird klar, dass die anstehende Neugestaltung der Arbeit – »New Work«, nach Frithjof Bergmann (2004) der Begriff für die Gestaltung der Arbeit in Übereinstimmung mit Wünschen und Begabungen – nicht einfach ein neues Managementkonzept ist, sondern dass aus einer Vielzahl an humanen, ökonomischen und ökologischen Gründen – zum Teil dringend notwendige – Paradigmenwechsel anstehen; und dies durchaus zum Wohle aller Beteiligten. Es ist entscheidend zu erkennen, dass es sich dabei nicht um eine Consulting- oder Managementlaune, sondern um eine unausweichliche evolutionäre Angelegenheit handelt.

### **Wofür steht EvoluCreation?**

EvoluCreation ist eine Wortkomposition aus Evolution und Creation. **Evolution** assoziiert man im deutschen Sprachgebrauch auf Anhieb am ehesten mit der biologischen

---

## 2 Die evolucreative Organisation

### 2.1 Die Organisation als lebendiger Organismus

Wie bereits in der Einleitung angesprochen, hält das in der systemischen Organisationsentwicklung seit Jahrzehnten etablierte Verständnis der Organisation als lebendiger Organismus vermehrt auch in der alltäglichen Managementpraxis Einzug. Wir kommen nicht darum herum, systemische Prinzipien in der Gestaltung von Führung und Organisation zu verstehen und zu berücksichtigen. Die herkömmlichen Gestaltungselemente müssen im Kontext eines neuen Organisations- und Führungsverständnisses – insbes. Selbstorganisation – sogar noch um zusätzliche Aspekte erweitert werden.

#### 2.1.1 Vom systemischen Grundmodell zur intelligent gesteuerten Selbstorganisation

Aus der traditionellen Managementlehre kennen wir das **systemische Grundmodell** einer Organisation mit den drei Dimensionen: Strategie – Strukturen – Kultur (Rüegg-Stürm 2003, S.22) oder auch **Aufgabe – Struktur – Kultur** (Steiger/Lippmann 2008, Band II, S.278). Diese repräsentieren im Wesentlichen die folgenden Aspekte einer Organisation:

- **Strategie** bzw. **Aufgabe**, z. B. Kernauftrag, Strategie, Ziele, Sinn, Vision,
- **Strukturen**, z. B. Infrastruktur, Organisationsstruktur, Funktionen, Rollen, Verfahren, Prozesse, Regulierungen,
- **Kultur**, z. B. Werte, Kommunikation, Zusammenarbeit, Art und Weise der Problem- und Konfliktlösung, Gepflogenheiten.

Die drei Dimensionen sind in jeder Organisation allgegenwärtig und bilden zusammen eine systemische Einheit. Das große Potenzial für das Management liegt in deren bewusster Ausgestaltung. Die diesbezügliche Frage lautet: Wie präsent ist das Wissen um diese drei Dimensionen in der heutigen Managementlandschaft bzw. in der Wahrnehmung von Führungskräften, um strategische und operative Entscheidungen sowie das berufliche Handeln aller Beteiligten – zumindest von Zeit zu Zeit oder wenn größere Herausforderungen und Veränderungen zu meistern sind – vor diesem Hintergrund zu reflektieren?

Das Besondere an der **evolucreativen Organisation** ist einerseits, dass die drei Dimensionen – Strategie, Struktur, Kultur – im Hinblick auf Selbstorganisation etwas modifiziert werden. Andererseits werden drei Aspekte ausdrücklich hervorgehoben, die im Kontext eines Organisations- und Führungsverständnisses mit dem Ziel der Selbstor-



ganisation eine besondere Rolle spielen. Unter diesen Aspekten baut die evolucreative Organisation auf **sechs Gestaltungsprinzipien** auf (siehe Kapitel 2.2), die:

- a) **als gleichwertig betrachtet** werden (alle Dimensionen sind aus systemischer Sicht gleich wichtig und müssen aufeinander abgestimmt sein),
- b) **ausgewogen ausgestaltet** werden (wenn einzelne Dimensionen zu stark ausgeprägt bzw. andere zu lange vernachlässigt werden, kann sich das über kurz oder lang negativ auswirken),
- c) **sympiotisch kultiviert** werden (sie sollen sich gegenseitig unterstützen und in der Organisation ein positives Momentum bezüglich Engagement, Leistung und Gesundheit generieren).

Auf diese Weise stellen die sechs Gestaltungsprinzipien eine Symbiose eines gesunden Organismus dar. Was das Modell nicht vorgibt, ist die Denkweise, mit der auf eine Organisation geschaut wird. Schaut man mit der Brille des linearen Denkens darauf, können zwar der Kernauftrag, Strategien und Ziele klar formuliert, Strukturen und Prozesse entworfen sowie Werte für die Führungs- und Unternehmenskultur definiert werden, um so das Konstrukt Organisation wie ein Puzzle zusammensetzen.

Wie an früherer Stelle erwähnt, sind Organisationen und Teams jedoch keine Puzzles und Menschen sind keine Puzzlesteine, sondern lebendige Organismen, die in stetiger Wechselwirkung eine Organisationsdynamik erzeugen, die einerseits bestmöglich in Leistung umgesetzt werden soll, andererseits aber auch ihre besonderen Herausforderungen birgt. Entscheidend ist also nicht, ob ein Puzzle auf dem Papier – oder im Kopf – zusammenpasst, sondern wie der »Organismus« (die Organisation) im Alltag lebt.

Die Dimension der Kultur erhält zwar zunehmend Aufmerksamkeit, hatte und hat aber immer noch eher die Rolle eines Stiefkinds. **Kultur** bzw. **Organisationskultur** gehört zwar dazu, ist aber auch etwas fremd, macht da und dort vielleicht auch Sorgen, und man weiß nicht so recht, wie man damit umgehen soll – geschweige denn, wie man sie verändern könnte. Das kann damit zu tun haben, dass die Kultur v.a. die Soft Factors (weiche Faktoren wie Grundhaltungen, Stimmungen, Motivation, Kommunikation, menschliches Verhalten und Handlungsweisen) beheimatet, die wenig greifbar und deshalb auch schwieriger zu führen bzw. zu gestalten sind. Aber genau hier liegt nicht nur die große Herausforderung, sondern auch das große Potenzial für Organisationen (das eben aufgrund gewisser »Berührungspunkte« auch lange brach lag), sich noch um Quantensprünge zu entwickeln.

### **Die intelligent gesteuerte Selbstorganisation als neues Führungskonzept**

Wenn wir von Organisationen als lebendigen Systemen sprechen, wird durch die Globalisierung und die Digitalisierung zunehmend sicht- und spürbar, dass die Welt sehr gut

vernetzt ist und vieles zusammenhängt. Das »Puzzle-Denken«, mit dem wir versuchen, Einzelteile möglichst passend zusammzusetzen und das über weite Strecken gute Dienste leistete, darf nun durch ein etwas ganzheitlicheres Verständnis ergänzt werden, um aktuellen und künftigen Herausforderungen noch besser gewachsen zu sein.

Das bereits angesprochene Bild des Mobiles (die von der Decke hängende Dekoration) kommt einem **systemischen Verständnis** etwas näher, ist jedoch immer noch ein sehr vereinfachtes Bild. Die alltägliche Organisations- und Teamrealität ist enorm viel komplexer. Insbesondere sind die einzelnen Elemente (Menschen) selbst wiederum komplexe Systeme, autonome Wesen mit Gedanken, Gefühle, Interessen, Willen und selbst-gesteuerten Handlungsweisen. Um lebendige Organismen zielgerichtet zu steuern und insbes. auch größere Veränderungsprozesse – die immer ein gewisses Maß an Unsicherheit und Stress mit sich bringen – konstruktiv und nachhaltig zu gestalten, bedarf es – zusätzlich zu einem Sensorium für den Facettenreichtum – für die konkrete Führungs- und Entwicklungsarbeit sowohl kreativer als auch strukturierender Elemente. Notwendig sind einerseits gedankliche Freiräume und stimulierende Methoden, die Kreativität ermöglichen und neues Denken fördern. Und andererseits sind Strukturen und Prozesse erforderlich, die Sicherheit in der Ungewissheit bieten und für Kontinuität sorgen, um die Umsetzung von Veränderungen wirksam zu unterstützen.

*Der Mut, sich das andere vorzustellen, ist unser größtes Potential.*

Daniel J. Boorstin, amerikanischer Historiker

Neue Führungsansätze für komplexe Organismen, wie es Organisationen tatsächlich sind – ob es sich nun um weltumspannende Konzerne handelt oder um kleine lokale Institutionen –, gehen deshalb in Richtung **intelligent gesteuerte Selbstorganisation**:

- **intelligent gesteuert**, weil einerseits falsch verstandene Selbstorganisation in anarchische Zustände führen kann und andererseits herkömmliche, hierarchische und zu enge Strukturen eine Organisation in nicht zukunftsfähigen Mustern ersticken können;
- **Selbstorganisation**, weil diese einerseits auf natürlichen Prinzipien basiert, die Komplexität »führbar« machen, und weil sie andererseits im Sinne von zunehmender Selbstverantwortung, Selbstmotivation und Selbstmanagement aus evolutionärer Sicht anstehenden Entwicklungsphasen des Menschen ausgezeichnet entspricht.

An dieser Stelle sei noch einmal betont: Selbstorganisation bedeutet nicht, dass keine Führung mehr notwendig ist oder dass Führungsfunktionen abgeschafft werden sollen. Bei solchen Fantasien kann es sich höchstens um Ablehnung von Führung infolge schlechter Erfahrungen mit Führungspersonen oder um eine rebellische Auflehnung ge-

gen Autorität ganz allgemein handeln, aber kaum um ein zukunftsfähiges Managementkonzept. Sicher ist und unbedingt notwendig wird, dass **Führung** neu definiert und neu gestaltet werden muss, damit sie den Ansprüchen der Organisation und dem Menschen der Zukunft gerecht werden kann.

Das Konzept der Selbstorganisation bzw. die Ansätze von EvoluCreation bieten dafür einen äußerst humanen, evolutionär sinnhaften und gleichzeitig höchst ökonomischen Rahmen. Dabei geht es in keinsten Weise darum, im herkömmlichen Sinne oder noch mehr in Organisations- und Personalentwicklung zu investieren – und im schlimmsten Fall Gefahr zu laufen, das Geschäft aus den Augen zu verlieren. Im Gegenteil sollen Organisations-, Führungs- und Personalentwicklung neu gedacht und diese Gestaltungskräfte symbiotisch genutzt werden, um durch deren strukturierte Integration in den Arbeitsalltag mit weniger Mitteln größere Wirkung und nicht nur einen höheren Return on Investment zu erzielen, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit sowie das Engagement zu erhöhen und gleichzeitig unheilvolle Phänomene (siehe Kapitel 8.1) zu reduzieren.

Führung und Steuerung geschieht ohnehin immer auf irgendeine Art und Weise, wo Menschen zusammenkommen, nicht nur bei gemeinsamen, zielgerichteten Aktivitäten. Letztere machen Führung und Steuerung jedoch in irgendeiner Form notwendig. Wenn diese nicht aktiv gestaltet wird, wird sich »Führung« auf irgendeine Weise etablieren (z. B. durch Initiative bzw. Opposition einzelner Protagonisten). Dann ist die Frage, ob sie sich für die Gruppe und das Projekt als konstruktiv und zielführend erweist. Somit müssen in einer **Kultur der Selbstorganisation** – mit abbauender direkter Einflussnahme durch hierarchische Führungsfunktionen – gleichberechtigte Akteure im Hinblick auf gemeinsame Ziele in hohem Maß fähig werden, sich selbst zu organisieren, sinn- und kundenorientiert sowie problemlösungs- und konfliktfähig zusammenzuarbeiten. Eine zunehmende Rolle spielen dabei Selbst- und Sozialkompetenzen:

- **laterale Führungskompetenzen** als Fähigkeiten zur konstruktiven Einflussnahme ohne hierarchische bzw. weisungsbefugte Macht,
- **Selbstführungskompetenzen** als Fähigkeiten zur gesunden Selbststeuerung und proaktiven Lebensgestaltung,
- **Sozialkompetenzen** als Fähigkeiten, konstruktiv mit anderen zu interagieren sowie Probleme und Konflikte integrativ zu lösen.

So ist Selbstorganisation eine anforderungsreiche Disziplin, die von Beteiligten auch einen ausgeprägten Sinn und ein hohes Engagement für einen übergeordneten Kernauftrag und größere Zusammenhänge verlangt, denen individuelle Interessen untergeordnet werden müssen. Selbstorganisation ist also nicht gleichbedeutend mit der Freiheit, ohne Aufsicht machen zu können, was man will. Vielmehr umfassen Selbstführung und

Selbstorganisation die anspruchsvolle Fähigkeit, im weitesten Sinn die Rolle der Aufsicht und Ausrichtung von einer dritten Instanz auf sich selbst bzw. auf das eigene Team zu übertragen – mit anderen Worten die Fähigkeit und Disziplin zur wirksamen Selbststeuerung zu kultivieren. Je besser Menschen und Teams dazu fähig werden, desto weniger Führung in Form von externer Aufsicht, direkter Steuerung und Kontrolle im herkömmlichen Sinn ist erforderlich.

#### Reflexionsfragen

- Inwiefern entsprechen mir einerseits das systemische Verständnis einer Organisation und andererseits das Prinzip Selbstorganisation?
- Wie könnten diese Ansätze die Wirksamkeit in meiner beruflichen Rolle bedeutend steigern?
- Welches Potenzial – oder auch welche Risiken – erkenne ich in diesen Konzepten für mein Team und meine Organisation?



### 2.1.2 Die Physiologie der Selbstorganisation

Selbstorganisation basiert auf dem Grundverständnis, dass ein Gesamtsystem aus mehreren überschaubaren Subsystemen besteht, die je ihre eigenen Kernaufgaben im Einklang mit der Vision und der Strategie der Gesamtorganisation sowie in Kollaboration mit anderen Subsystemen zielgerichtet und weitgehend autonom erfüllen. Mitglieder im Einzelnen wie auch das Subsystem als Kollektiv (Organisationseinheit, Team) verfügen über existenzielle Fähigkeiten, sich selbst arbeitsfähig zu halten, sich funktional zu organisieren und Aufgaben wirtschaftlich zu erfüllen sowie die Interaktionen innerhalb des eigenen Subsystems wie auch im Austausch mit anderen Subsystemen konstruktiv zu gestalten. Dazu gehört auch die Fähigkeit der Mitglieder, kontinuierlich aus Erfahrungen und Ergebnissen zu lernen und ihre Strategien und ihr Verhalten laufend zu optimieren, um damit sowohl sich selbst als auch die Organisation agil weiterzuentwickeln.

Die Wahl des Begriffs Physiologie – was so viel bedeutet wie die »Wissenschaft, die sich mit den Lebensvorgängen, den funktionellen Vorgängen in Organismen befasst« (Duden<sup>13</sup>) – ist im Zusammenhang mit der Definition von Selbstorganisation nicht zufällig gewählt. Denn Organismen, wie auch der menschliche Körper, sind perfekte Beispiele für **sich selbst organisierende Systeme**. Der Körper verfügt über alle notwendigen Organe, Informationen, Prozesse und Fähigkeiten, um sich selbst funktionstüchtig zu halten. Wir müssen den Organismus nicht aktiv kontrollieren, damit das System funktioniert. Wir müssen lediglich dafür sorgen, dass es gesund bleibt, dass wir ihm möglichst wenig Schaden zufügen und dass es sich entwickeln und entfalten kann – bzw. dass es sich in die richtige Richtung entwickelt.

---

## 4 Dialog- und Lernkultur evolucreativ gestalten

Bevor wir uns einzelnen Bausteinen einer evolucreativen Dialog- und Lernkultur zuwenden, möchte ich noch etwas genauer ausführen, was ich unter Dialog und Lernen verstehe. Duden beschreibt **Dialog** u. a. als »Zwiegespräch; Wechselrede; Gespräche, die zwischen zwei Interessengruppen geführt werden mit dem Zweck des Kennenlernens der gegenseitigen Standpunkte« (Duden<sup>19</sup>). Wenn man den Begriff Dialog in die Suchmaschine eingibt, stößt man in einem Onlinelexikon auf eine ganze Auflistung verschiedener Autoren, die sich mit dieser Kunstform der zwischenmenschlichen Kommunikation befassen.

Die Liste der Namen reicht zurück bis in die Antike. So geht eine frühe Definition des Dialogs auf den griechischen Philosophen Sokrates zurück. Er soll den Dialog als »Erkundung eigener und fremder Gewohnheiten, Annahmen, Wertvorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen in der direkten Begegnung« bzw. als »Quelle der Förderung des eigenverantwortlichen, selbstbestimmten Denkens des Einzelnen« bezeichnet haben (Wikipedia<sup>20</sup>). Weitere Qualitätsmerkmale, die wichtige Grundgedanken einer Dialog- und Lernkultur verkörpern, finden sich auch bei Philosophen der Neuzeit. Der österreichisch-israelische Religionsphilosoph Martin Buber spricht vom Dialog als »echtem Gespräch«, bei dem es darum gehe, »sich selbst ohne vorgefertigte Redebeiträge einzubringen« und das »authentische Sein anzustreben« (Wikipedia<sup>20</sup>).

William Isaacs vom MIT (Massachusetts Institute of Technology) hat Anfang der 1990er-Jahre mit einer Forschergruppe ein Dialogprojekt mit dem Ziel durchgeführt, eine Dialogform als Methode für die Anwendung in Organisationen zu entwickeln. In diesem Experiment, an dem auch der Organisationssoziologe Peter M. Senge beteiligt war, nahm der Begriff der »**lernenden Organisation**« konkrete Formen an (Senge 1996). Dabei hat die Forschergruppe u. a. »**Zuhören**« (als »das auf sich wirken lassen des Gehörten«), »**Respektieren**« (als »das Verzicht auf jede Form von Abwehr oder Kritik«), »**Suspendieren**« (als »das Erkennen und Beobachten eigener Gedanken und Meinungen«) und »**Artikulieren**« (als »das Finden der eigenen, authentischen Sprache«) als elementare Fähigkeiten für einen konstruktiven Dialog bezeichnet (Wikipedia<sup>20</sup>).

Der Physiker David Bohm stellt in seinem Buch mit dem Titel »Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen« (1998) eine Form eines unvoreingenommenen, experimentellen Gesprächs vor, die den Aspekt der »potenziellen Veränderung als Folge eines Dialogs« stark hervorhebt (**bohmscher Dialog**).

Aus diesen und ähnlichen Definitionen des Dialogs als zwischenmenschliche Kommunikationsform, die Selbsterkenntnis, Kreativität, Problemlösung, Lernen und Co-Creation fördert, können folgende Qualitätsmerkmale zusammengefasst werden, die einen fruchtbaren Nährboden für den Aufbau und die Pflege einer Dialog- und Lernkultur in Organisationen im Sinne von EvoluCreation bilden:

- forschende Grundhaltung mit einer Offenheit für Neues,
- Respekt vor der Autonomie und dem freien Willen des Individuums,
- Transparenz und Authentizität,
- aufmerksames Zuhören und Verstehen,
- Fokus auf Lösungen im Sinne des Kernauftrags,
- klares Formulieren, Rückmeldung geben, Missverständnisse klären,
- Unterschiede respektieren und auf Gemeinsamkeiten aufbauen,
- Erkenntnisgewinn durch Austausch unterschiedlicher Erfahrungen, Perspektiven und Ideen,
- Einladung zur Öffnung für neues Denken und Experimentieren mit neuem Verhalten,
- Ermutigung zur Handlungsorientierung,
- Prinzip: Jede Situation bietet eine Lernmöglichkeit, jedes Gegenüber ist potenzieller Lernpartner bzw. potenzielle Lernpartnerin.

Aus solchen Qualitäten besteht der hochpotenzierte »Treibstoff«, der nicht nur das individuelle Lernen, sondern auch die kreative Zusammenarbeit in Teams, die Agilität von Organisationen und die innovative Weiterentwicklung eines Unternehmens begünstigt.

Eine Organisation, die ihre **Kultur** auf solchen Werten und Kompetenzen aufbaut, kann nicht nur Mitarbeitende beflügeln, sondern auch sich selbst kontinuierlich erneuern, d. h. flexibel und effektiv auf sich ändernde Bedingungen und Anforderungen reagieren.

*Um eine Kultur zu schaffen, genügt es nicht,  
mit dem Lineal auf die Finger zu klopfen.*

Albert Camus, französischer Philosoph und Schriftsteller

Die (Organisations-)Kultur eines Unternehmens kann so zu einem einzigartigen – und einzigartig bleibenden – Wettbewerbsvorteil werden. Denn Kultur kann man nicht einkaufen, nicht herunterladen und auch nicht kopieren, man kann sie nur entwickeln. Diese Entwicklungsarbeit kann einem infolgedessen auch niemand abnehmen. Die positiven Auswirkungen dieser Arbeit können sich auf verschiedene Arten zeigen:

- **Weiterentwicklung:** Leistungsträger entwickeln sich in einer Dialog- und Lernkultur selbst stetig weiter und fördern ihre Kreativität und Produktivität. Gleichzeitig können sie Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen inspirieren und dem ganzen Team helfen, sich weiterzuentwickeln bzw. die Gesamtorganisation in ihrer Evolution zu

unterstützen. Die Kultur ist nicht zuletzt auch ein wesentliches Element der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeitertreue, weil es natürliche Bedürfnisse von Zugehörigkeit, Verbundenheit und Einzigartigkeit berührt.

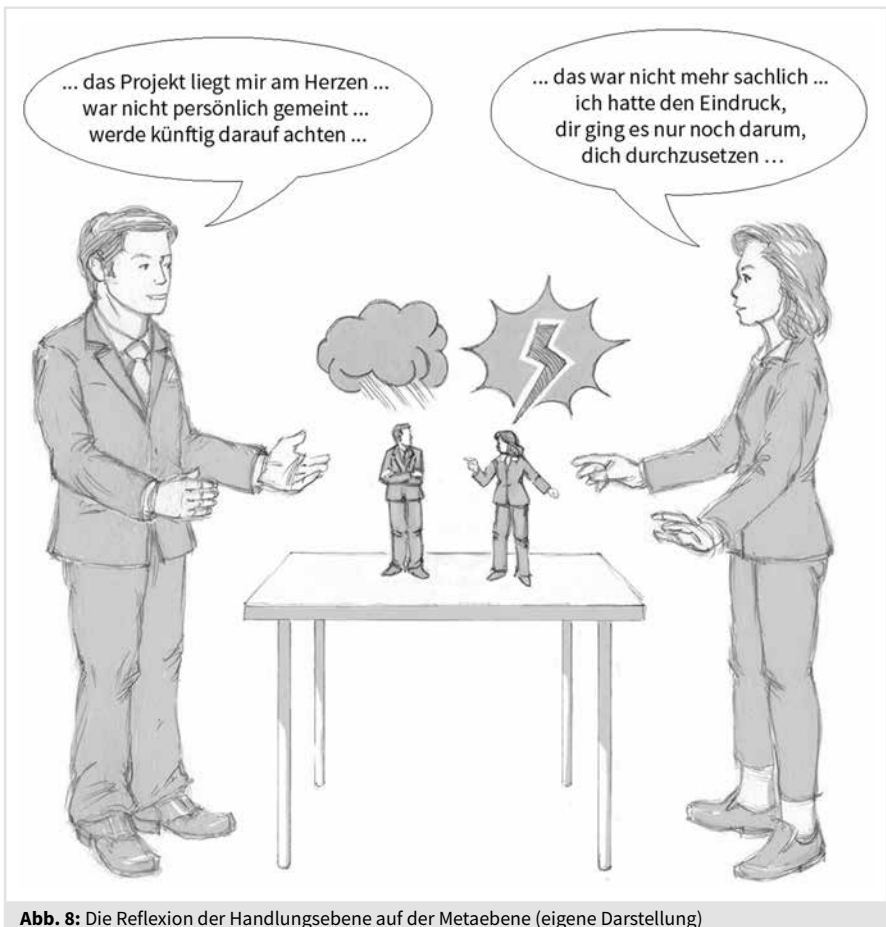
- **Innovationskraft:** Der Innovationskraft einer lernenden Organisation sind im Rahmen ihrer Ressourcen (außer dort, wo sie sich selbst behindert) kaum Grenzen gesetzt. Jede kreative Idee kann zu einer nächsten führen, die weder beabsichtigt noch erahnt werden konnte, aber jederzeit einen genialen Impuls für durchschlagenden Erfolg darstellen kann.
- **Agilität und Kreativität:** Vor allem dort, wo der Mensch als denkendes und handelndes Wesen selbst das wichtigste »Werkzeug« darstellt und direkten Einfluss auf Ergebnisse hat, ist es wichtig, nicht in routinemäßigem Denken und Handeln zu funktionieren, das keine adäquaten Lösungen hervorbringt. Stattdessen sollte agiles – d. h. situativ-kreativ-konstruktives – Verhalten gefördert werden. Das kommt v. a. dort zum Tragen, wo die Arbeit hauptsächlich in der direkten Begegnung zwischen Menschen stattfindet, wie z. B. in Führung, Zusammenarbeit, Verkauf, Schulung, Beratung, Pflege.

## 4.1 Handlungsebene und Metaebene

Mit Handlungsebene wird die Ebene unserer alltäglichen Aktivitäten bezeichnet. Die Metaebene ist die Ebene der Betrachtung, der Analyse, der Diagnose ohne Ablenkung durch andere Aktivitäten – und durchaus auch ohne von vornherein definierte Absichten, außer der Absicht zu erkunden, zu lernen, zu klären – mit dem Zweck, über Themen und Situationen nachzudenken und sich für neue Gedanken zu öffnen. Dabei werden keine Debatten über Richtig oder Falsch geführt, lediglich unterschiedliche Perspektiven ausgetauscht bzw. einbezogen mit dem Ziel, Erkenntnisse zu gewinnen, Probleme zu lösen, Beziehungen zu klären, etwas zu verbessern oder etwas Neues zu kreieren.

Der Schritt von der **Handlungsebene** auf die **Metaebene** kann den notwendigen Perspektivenwechsel eröffnen, den vielleicht Albert Einstein in seinem berühmten Zitat vorschlug, dass »Probleme nie mit der gleichen Sichtweise gelöst werden können, durch die sie entstanden sind« (Mörtenhummer/Mörtenhummer 2008, S. 199). Den Schritt von der Ebene, auf der Probleme entstanden sind, auf die Ebene, auf der sie gelöst werden können, können wir vollziehen, wenn wir uns von der Handlungsebene auf die Metaebene begeben. Von dort blicken wir sozusagen aus zeitlicher und räumlicher Distanz und wie aus einer Vogelperspektive auf die Handlungsebene – das kann rückblickend sein auf eine Situation, die wir erlebt haben, oder auch prospektiv auf eine künftige Situation, auf die wir uns vorbereiten.

Auf der Metaebene betrachten wir Ereignisse, Situationen, Gelungenes, Gescheitertes und versuchen, deren Ursachen, Entstehung und Auswirkungen zu verstehen, um daraus zu lernen. Besonders wenn wir Probleme lösen und uns im wahrsten Sinne des Wortes weiterentwickeln wollen, nehmen wir uns regelmäßig Zeit für solche Reflexionsarbeit. Hier können wir Alltagssituationen und Ereignisse auch mit der nötigen inneren Distanz und in einem größeren Kontext betrachten sowie in Ruhe, aber nicht weniger ernsthaft, sondern kreativ und effektiv nach Lösungen suchen. Anschließend begeben wir uns mit unseren Erkenntnissen und Plänen wieder auf die Handlungsebene, um Lösungen zielgerichtet umzusetzen und neue Erfahrungen zu sammeln.



**Abb. 8:** Die Reflexion der Handlungsebene auf der Metaebene (eigene Darstellung)

In Abb. 8 bespricht eine Mitarbeiterin mit einem Arbeitskollegen im Nachhinein eine konflikthafte Alltagssituation, um zu verstehen, was sich abgespielt hat und wie sie ge-



genseitig die Situation erlebt haben. Damit klären sie nicht nur diese Situation, sondern auch ihre Arbeitsbeziehung und stellen dadurch sicher, dass die spannungsgeladene Situation keine unguuten Gefühle hinterlässt, die ihre Zusammenarbeit nachhaltig beeinträchtigen könnte.

## 4.2 Entschleunigung und Konzentration auf das Wesentliche

Eine Dialog- und Lernkultur lädt abgesehen von Inhalten v.a. auch zur Entschleunigung und zur Konzentration auf das Wesentliche ein. Das perfekte Bild dafür ist der sprichwörtliche Holzfäller, der sich mit seiner stumpfen Axt abmühte, Holz zu hacken. Ein Spaziergänger kam vorbei und fragte ihn, weshalb er nicht die Axt schärfe, damit die Arbeit leichter ginge. Worauf dieser auf den großen Stapel Holz zeigte, der noch vor ihm lag, und erwiderte, dass er keine Zeit verlieren dürfe, da es noch so viel Holz zu hacken gebe.

**Entschleunigung** bedeutet einen Rhythmuswechsel vom gewohnten Alltagsmodus (Handlungsebene), in dem wir durch das Leben gehen, in einen etwas langsameren – dafür etwas überlegteren – Lernmodus (Metaebene). Wir begeben uns in eine Beobachterrolle, betrachten unseren Alltag und bestimmte Situationen aus etwas Distanz und schauen, mit welchen Aktivitäten und Erfahrungen wir welche Ergebnisse erzielen. Allenfalls zeichnen sich Veränderungswünsche ab und wir überlegen uns, wie wir diese realisieren können. Genauso, wie es für den Holzfäller von Zeit zu Zeit Sinn machen würde, sich die Zeit zu nehmen, um die Axt zu schärfen, um danach wieder umso produktiver zu sein, oder so, wie Musiker ihre Instrumente stimmen und Zeit in Proben investieren, so ist es nützlich, sich sporadisch Zeit für Reflexion und Erfahrungslernen zu nehmen, um für die Arbeit – oder auch andere Alltagssituationen – Verbesserungen herbeizuführen, um kontinuierlich zu lernen und in der Folge Ziele effektiver zu erreichen.

Dabei brauchen wir nicht zu befürchten, dass wir uns zu sehr verlangsamten, allenfalls etwas verpassen oder danach mit der Geschwindigkeit des Alltags nicht mehr mithalten könnten. Im Gegenteil: Dadurch, dass wir die **Konzentration auf das Wesentliche** lernen, können wir immer besser unterscheiden zwischen dem, was uns im schnelllebigen Alltag viel Zeit und Energie kostet, ohne dass es viel bewirkt, und dem, was gezielt – und deshalb viel gelassener, dafür umso konsequenter – angegangen werden kann, um bessere Wirkung zu erzielen. So gelingt es uns immer besser, Unwesentliches wegzulassen und uns auf das zu fokussieren, was für uns und unser Umfeld tatsächlich wichtig ist, Qualität und Mehrwert stiftet. In Kapitel 7.2.1 finden Sie ein sehr nützliches Tool, um Zeit- und Energieräuber zu identifizieren und sich immer besser auf das Wesentliche zu konzentrieren.

## 5.2 Die Rolle der Führung in der evolucreativen Organisation

Auch wenn es durchaus Organisationsformen gibt, die ohne hierarchische Führung sehr erfolgreich funktionieren, bedeutet das nicht, dass jede Organisation auch ohne Führungsetage auskommen könnte. Um nicht die ganze Verantwortung an einer Führungsrolle bzw. an einer Person festzumachen, entstehen auch zunehmend Formen von Co-Leadership, um Führungsfunktionen und -verantwortung gemeinsam zu tragen. Hier kommen ebenfalls neue Kompetenzen für Kollaboration und Selbstorganisation zum Tragen.

Aber auch in sich selbst organisierenden Organisationen ohne hierarchische Führungsfunktionen findet Führung in irgendeiner Form statt – ja, muss stattfinden. Führungslosigkeit als solche gibt es nicht bzw. würde im kompletten Chaos enden. Wenn Menschen Führung als hierarchische Funktion grundsätzlich ablehnen, kann das u. U. mit schlechten Erfahrungen zu tun haben, die sie unter schlechter Führung gemacht haben. Eine pauschale Ablehnung gegen Führung richtet sich i. d. R. gegen die negativen Aspekte, die Leitungsfunktionen oder Autoritätsfiguren anhaften bzw. die auf sie projiziert werden, wie – v.a. negativ behaftete – Macht (bes. Machtmissbrauch), Machtspiele, Manipulation, Privilegien, Neid, Kontrolle oder Ausbeutung.

Die Sehnsucht nach Selbstorganisation jedoch, die in einer Auflehnung gegen Autorität oder in einem romantischen Wunsch nach Freiheit wurzelt, muss irgendwann in einer Enttäuschung enden. Auf jeden Fall ist sie kein gutes Fundament für den Aufbau von Selbstorganisation. Der Aufstand gegenüber Autorität ist zwar eine – notabene sehr wichtige – psychologische Entwicklungsphase (Adoleszenz), gleichzeitig müssen aber die notwendigen Kompetenzen aufgebaut werden, um mit der gewonnenen bzw. angestrebten Autonomie verantwortungsbewusst umgehen zu können. Die Voraussetzungen zur Selbstführung sind zwar im Menschen angelegt, die Fähigkeit dazu ist jedoch nicht selbstverständlich gegeben, sondern muss erlernt und entwickelt werden.

Menschen und Organisationen brauchen Führung – die Frage ist nur, wer sie innehat und wie sie ausgestaltet wird. Dabei geht es nicht einmal um richtig oder falsch, sondern vielmehr um die Frage: Was hat welche Wirkung? Wie kann Führung gestaltet werden, damit sie sich auf Mitarbeitende, auf die Zusammenarbeit, auf Produkte und Dienstleistungen, auf Kunden und Ergebnisse und nicht zuletzt auch auf sich selbst sowie auf den langfristigen Unternehmenserfolg positiv auswirkt?

### Anforderungen an evolucreative Führung

Die **evolucreative Führungskraft** muss nicht (mehr zwingend) Expertin/Experte in allen Disziplinen des ihr anvertrauten Verantwortungsbereichs sein. Das kann sie auch im-

mer weniger in der zunehmend facettenreicheren und schnelllebigeren Dynamik eines sich immer rascher verändernden Umfelds.

- Die evolucreative Führungskraft muss zur Expertin in der Gestaltung von Beziehungen und Kollaboration sowie Selbstführung und Selbstorganisation werden,
- muss v.a. die Prinzipien von Empowerment und Entwicklung von Mitarbeitenden sowie der ganzen Organisation verstehen und
- in diesem Sinne über eine hohe Methodenkompetenz und ein breites Methodenrepertoire verfügen, um die Kernkompetenzen für kreative Zusammenarbeit sowie kontinuierliches Lernen zu fördern.
- Weiterhin braucht sie die Fähigkeit, das eigene Handeln auf dem Hintergrund von Sinnorientierung, Funktionalität, Produktivität und Nachhaltigkeit zu reflektieren, um sicherzustellen, dass sie mit dem eigenen Denken und Handeln Dinge in die richtige Richtung lenkt und nicht Gefahr läuft, genau das zu sabotieren, was sie eigentlich anstrebt und ankündigt.
- Die evolucreative Führungskraft gibt also immer weniger detaillierte Anweisungen, wie etwas gemacht werden muss (auch wenn sie dafür bei Bedarf zur Verfügung steht), sondern verfügt v.a. über ein virtuoses Instrumentarium, um Mitarbeitende sowohl bei der Abwicklung des Tagesgeschäfts als auch in der konstruktiven Zusammenarbeit, bei der Problem- und Konfliktlösung sowie beim individuellen und kollektiven Lernen zu unterstützen.
- Sie muss nicht mehr zwingend fachliches Vorbild für Forschung, Supply Chain Management, Produktion, Marketing, Vertrieb oder welche Fachkompetenz auch immer sein (auch wenn das durchaus sehr erwünscht ist, je nachdem, wie es ausgeübt wird, für die evolucreative Entwicklung von Mitarbeitenden aber auch hinderlich sein kann), sondern konzentriert sich v.a. darauf, zum Vorbild für Dialog, Lernen, Sinnorientierung und Selbstorganisation zu werden.

So ist die evolucreative Führungskraft gerade in einer ersten Phase beim Aufbau einer Dialog- und Lernkultur primär **»Anwalt« von Werten, Strukturen, Prozessen und Kompetenzen**, die eingeführt und kultiviert werden sollen.

*Das Beste, was eine Führungskraft für ein großartiges Team tun kann, ist, die Teammitglieder ihre eigene Größe entdecken zu lassen.*

Warren G. Bennis, amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler

Führungskräfte sind kraft ihres Amtes immer Rollenmodelle – ob es ihnen bewusst ist oder nicht und ob sie es wollen oder nicht. Mitarbeitende orientieren sich an Führungskräften. Was der Chef sagt und macht (ob das nun mit dem Leitbild übereinstimmt oder nicht), gilt für Mitarbeitende zunächst einmal als in Ordnung (i. S. v. »was geht« und »was nicht geht«) – unabhängig davon, wie gut das für das Unternehmen ist. Außer sie leiden

selbst unter schlechter Führung, dann haben sie allen Grund, sich zu beklagen. Andererseits handelt es sich auch nicht immer um schlechte Führung, wenn es nicht allen Mitarbeitenden gefällt, sondern etwa um unterschiedliche Erwartungen, die geklärt werden sollten. Solchen Tatsachen müssen sich Führungskräfte bewusst sein, ganz besonders auch dann, wenn sie etwas verändern möchten.

Erfolgsentscheidend ist, dass die Führungskraft zum **»Anwalt legitimer, sinnorientierter Veränderung«** werden kann. Dabei muss sie nicht in allem perfekt sein, was als Veränderungsziele angestrebt wird. Vieles ist auch für sie neu, und so ist sie in so manchen Bereichen und auf manchen Kompetenzfeldern gleichermaßen »Lernende auf dem Weg der Veränderung« wie alle anderen in der Organisation. Idealerweise ist sie aber v.a. in der Grundhaltung und im Lernen Vorbild, d. h. in der Klarheit, welche Werte gepflegt werden, und im Bemühen, jeden Tag ein bisschen besser darin zu werden, was angestrebt und kultiviert werden soll. Unbedingt vermieden werden muss, dass bestimmtes Führungsverhalten Veränderungsziele geradezu sabotiert, z. B. wenn es schlicht und offensichtlich nicht dem entspricht, was kommuniziert und angestrebt wird.

Die evolucreative Führungskraft schafft Raum und Zeit für Information und Austausch, für Gelegenheiten und Angebote, damit sie selbst und Mitarbeitende an der kontinuierlichen Entwicklung der notwendigen Kompetenzen für Dialog, Kollaboration, Lernen und Selbstorganisation arbeiten können. Dafür braucht es in sinnvollen und regelmäßigen Abständen stattfindende »Gefäße« für Austausch, Reflexion und Ausrichtung (Lernforen) – im Kleinen (Individuum, Team) wie im Großen (Organisationseinheiten, Gesamtorganisation). Es macht Sinn, solche Veranstaltungen zu Beginn strukturiert und begleitet durchzuführen, damit einerseits Teilnehmende von Beginn an die Arbeitsformen in ihrer Grundstruktur kennenlernen und damit andererseits diese auch erlernen, um sie später selbstorganisiert durchführen zu können.

### **Hindernisse gekonnt überwinden**

Wenn Mitarbeitende keine Gelegenheit haben, mit Neuerungen von Beginn an und von Grund auf vertraut zu werden, sich mit neuen Strukturen und Kompetenzen anzufreunden und damit gute Erfahrungen zu machen, stehen Veränderungsvorhaben per se unter keinem guten Stern. Nicht weil das Konzept oder die Strategie schlecht wären, sondern weil sie es ohne die notwendige Unterstützung einfach schwerer haben, damit klarzukommen. Das hat in den seltensten Fällen mit mangelnder Intelligenz oder (passivem) Widerstand gegen Veränderungen zu tun, sondern einerseits mit ganz natürlichen psychosozialen Reaktionen auf Veränderungen (siehe Kapitel 6.7) und andererseits mit der Tatsache, dass etwas mit angemessener Unterstützung fundiert erlernt werden muss, bevor es auch gut ausgeführt werden kann.

Assessments einzusetzen, macht v.a. bei einem gezielt angestrebten Kulturwandel Sinn, wenn z. B. neue Qualitäten gesucht werden, für die aber das Sensorium in der Organisation (noch) fehlt. Oder wenn die Gefahr besteht, dass – wenn etwas »frischer Wind« zwar der Organisation ganz gut täte – interne Recruiter, Vorgesetzte oder Teams eine sympathisch-zurückhaltend-pflegeleichte Einordnung eines neuen Mitglieds in einen Status quo höher gewichten würden als konstruktiv-dynamisch-innovative Qualitäten, gerade wenn eigentlich kreativ-zukunftsorientiertes – und u. U. überlebenswichtiges – Momentum gefragt wäre.

## 5.4 Evolucreative Meetings und Workshops

Meetings haben bei Führungskräften und Mitarbeitenden (noch) nicht flächendeckend den Ruf einer beliebten und nützlichen Veranstaltung, die die investierte Zeit und den Aufwand auch wirklich wert sind – aus ihrer subjektiven Sicht, versteht sich, aber die ist eben ausschlaggebend, auch wenn die Veranstalter von Meetings anderer Meinung sind. **Produktive Meetings** zeichnen sich insbes. durch Struktur und Methode aus. Das bedeutet gleichzeitig, dass eine gute Vorbereitung ein erstes Kriterium ist, das zu einem effizienten Ablauf und guten Ergebnissen führt.

Während es mehrere verschiedene Sitzungsformen gibt, die sich hauptsächlich über ihre Zielsetzung, ihre Grobstruktur und Methoden definieren, wollen wir an dieser Stelle lediglich zwischen zwei Formen unterscheiden:

- **regelmäßige Business Meetings** zur Besprechung und Koordination des Tagesgeschäfts (Informationsaustausch, alltägliche Problemlösung und Entscheidungsfindung etc.) und
- **außerordentliche Workshops** (Arbeitssitzungen) mit dem Ziel, Strategien, Projekte, Veränderungsprozesse oder andere tiefer greifende Problemstellungen zu bearbeiten.

### Zentrale Fragen zur Vorbereitung und Durchführung von Meetings

Vorbereitung und Moderation orientieren sich bei beiden Formen im Wesentlichen an den gleichen Kriterien und Fragestellungen, um beste Voraussetzungen für einen guten Ablauf und Zielerreichung zu schaffen:

1. **Aufgabe, Sinn und Zweck:** Wozu ist das Meeting nötig? Weshalb ist das Meeting für die Organisation, für Teilnehmende, für das Geschäft von Bedeutung? Wie lautet die allgemeine Zielsetzung des Meetings? Was soll in diesem Rahmen bearbeitet werden und was nicht? Was soll im und durch das Meeting erreicht werden? Welcher Bedarf bzw. welche Bedürfnisse sollen gedeckt werden? Welche Interessen haben Teilnehmende am Meeting? Was trägt dazu bei, dass Teilnehmende das Gefühl entwickeln, Zeit und Energie sinnhaft investiert zu haben?

- 2. Struktur und Methoden:** Welcher Sitzungsaufbau und -ablauf ist am besten geeignet, um den Sinn des Meetings bestmöglich zu erfüllen? Welches sind die wesentlichen Punkte der Agenda? Welche Punkte sind Standard, was kann situativ und nach Bedarf eingebracht werden? Welche Arbeitsmethoden und Techniken eignen sich für eine zielführende Moderation und effektive Bearbeitung von Themen? Was würde den Rahmen des Meetings sprengen? Welche Problem- oder Fragestellungen müssen in einem anderen Rahmen bearbeitet werden – und (um sie ernst zu nehmen) auch gleich in welchem?
- 3. Kultur und Zusammenarbeit:** Welche Kultur soll in Meetings gepflegt werden, um produktives Arbeiten ebenso zu fördern wie die Kollaboration und den Teamgeist? Welche gemeinsamen Werte sollen im Rahmen von Meetings kultiviert werden? Wie können Meetings als Forum genutzt werden, um die angestrebte Unternehmenskultur zu leben bzw. diese auch zu prägen?

### Optimale Rahmenbedingungen für produktive Meetings

Zusätzlich können weitere Faktoren berücksichtigt werden, damit Teilnehmende – auch längerfristig – die Erfahrung machen, dass ihre Teilnahme an Meetings für sie selbst und für die Organisation von Nutzen und deshalb auch gut investierte Zeit ist:

- **Die richtigen und wichtigen Teilnehmenden:** Sind die wichtigen und richtigen Interessen-, Informations- und Entscheidungsträger anwesend? Sind alle Anwesenden von den meisten Punkten der Agenda betroffen bzw. können mitdenken, mitreden und mitarbeiten? Können sie einen bedeutsamen Beitrag leisten und erhalten sie für sich und ihre Arbeit wesentliche Informationen, die sie als relevant betrachten?
- **Rollenklärung:** Ist allen Teilnehmenden einerseits selbst klar und ist andererseits gegenüber allen Anwesenden transparent, wer weshalb am Meeting teilnimmt (insbes. bei außerordentlichen Meetings und/oder Teilnehmenden)?
- **Zeitrahmen:** Ist der Zeitrahmen für die zu behandelnden Themen angemessen? Herrscht erfahrungsgemäß eher Zeitdruck (oder entsteht allenfalls gar Druck aus der Frage, wie die Zeit gefüllt werden könnte)? Müsste der Zeitrahmen ausgedehnt oder könnte er gekürzt werden? Könnte der gegebene Zeitrahmen durch optimierte Strukturen, Methoden oder Moderation besser genutzt werden?
- **Frequenz:** Welche Frequenz der Durchführung wird dem Bedarf der zu bearbeitenden Themen wie auch dem zwischenmenschlichen Austausch gerecht? Welchen tatsächlichen Bedarf diesbezüglich haben Organisation, Teilnehmende oder Leitung?
- **Evaluation und Reflexion:** Sporadische Evaluation bzw. Reflexion auf der Metaebene unter allen Beteiligten, wie sie Meetings erleben und welche Veränderungswünsche sich abzeichnen, trägt dazu bei, Nutzen, Verbindlichkeit und Engagement sicherzustellen. Eine dahin gehende sporadische Überprüfung kann geradezu entlang der hier aufgelisteten Kriterien geschehen und dafür sorgen, dass Meetings als »gut investierte Zeit« erlebt werden.

## 5.11 Evolucreatives Rollen- und Prozessdesign

Zehn Jahre lang war ich in der Schweizer Niederlassung eines in seiner Branche führenden globalen Unternehmens als Personal- und Organisationsentwickler tätig. »Change« war nicht alle paar Jahre ein Projekt, sondern wurde zunehmend zum Arbeits- und Lebensstil. Außer einer Firmenliquidation hat das Unternehmen in dieser Zeit fast alles durchgemacht, womit sich eine Organisation an Herausforderungen im Laufe ihrer Lebenszyklen früher oder später auseinandersetzen muss. Die Palette reichte von raschem Wachstum, Neuaufbau von betrieblichen Aus- und Weiterbildungsstrukturen sowie Führungs- und Unternehmenskulturentwicklung über die Einführung neuer Geschäftsmodelle sowie Reorganisationen im Jahresrhythmus bis zu mehreren Firmenfusionen.

### **Betroffene zu Beteiligten machen**

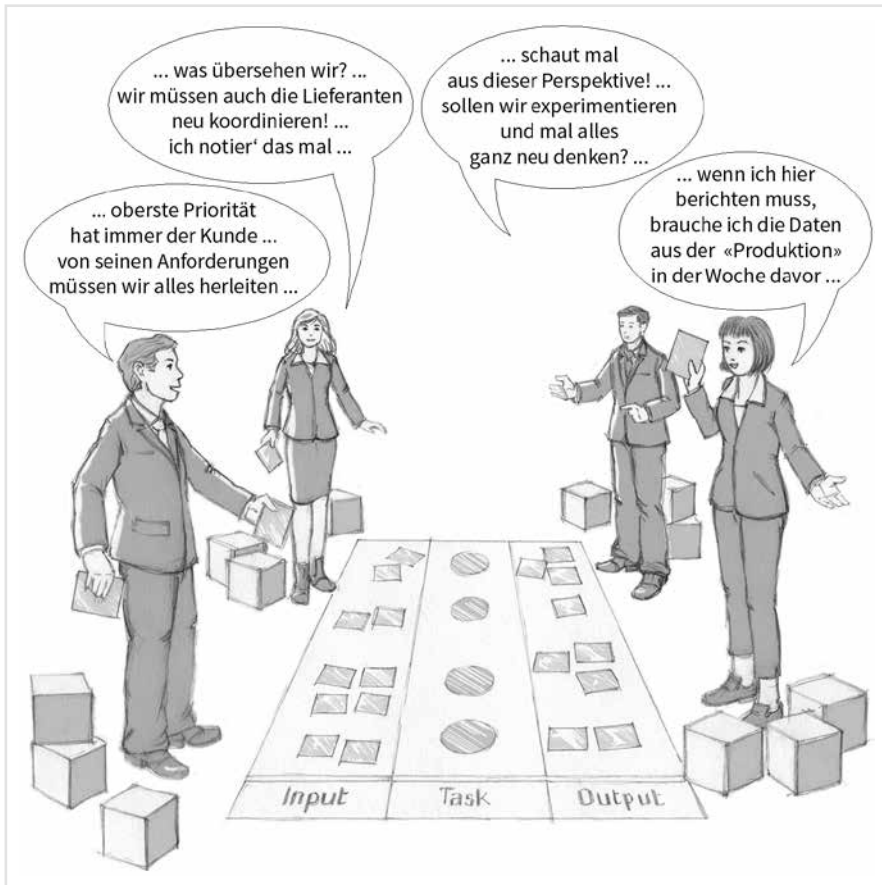
In dieser bewegten Zeit vieler struktureller und kultureller Veränderungen haben wir etliche maßgeschneiderte Changestrategien für Veränderungsvorhaben entwickelt sowie unzählige kreative Interventionen konzipiert und durchgeführt. Trotz vieler Top-down-Vorgaben schenkten wir dem Aspekt der Mitgestaltung große Beachtung und versuchten, betroffene Führungskräfte und Mitarbeitende auf bestmögliche Art zu Beteiligten zu machen, damit sie Strategien und Ziele auf ihren Handlungsspielraum herunterbrechen, Projektgruppen bilden, Arbeitsprozesse gestalten, Rollen klären, Aufgabenportfolios aushandeln und Umsetzungspläne erstellen konnten.

Workshopdesigns und Arbeitsmethoden haben wir auf die jeweiligen Zielsetzungen hin maßgeschneidert gestaltet, wie es für die Sache nützlich und den Menschen dienlich war – und selbstverständlich so, wie es für Veränderungsprojekte Momentum generierte. Fotoprotokolle aus damaligen Workshops lassen erkennen, dass wir – ohne uns dessen bewusst gewesen zu sein – mit intuitiven Vorgehensweisen, virtuosen Workshopdesigns und unkonventionellen Methoden (vgl. Abb. 17) den kollaborativen Prinzipien und kreativen Ansätzen zur Geburt verholfen haben, die heute unter klingenden Namen wie Design Thinking und Scrum in aller Munde sind.

Um diese Workshops zu konzipieren, bedienten wir uns unterschiedlichster klassischer Moderations-, Visualisierungs- und Beratungstechniken, die wir zu innovativen, integrierten Workshopformaten zusammenbauten, um einerseits ziel-, umsetzungs- und ergebnisorientiert arbeiten zu können und andererseits gleichzeitig Teams weiterzuentwickeln und sie auf Unternehmensstrategien und Projektziele auszurichten.

In diesem Stil wurden z. B. mit dem unter neuer Leitung neu formierten Führungsteam der Marketingabteilung im Zuge einer marketingstrategischen Neuausrichtung die Rollen und Verantwortlichkeiten der Abteilungsleiter gemeinsam geklärt, Grundwerte der

Führungskultur definiert, Hauptaufgaben und Kernprozesse entlang von Produktlebenszyklen sowie jährliche Managementprozesse (Strategieentwicklung, Zielsetzung, Budgetierung, Performance Evaluation etc.) strukturiert und aufeinander abgestimmt.



**Abb. 17:** Evolucreatives Rollen- und Prozessdesign (eigene Darstellung)

In der Personalabteilung desselben Unternehmens erforderten rasches Wachstum, mehrere Reorganisationen und die Optimierung von Ressourcen, dass die vielfältigen Aufgaben von HR-Assistentinnen (a) für die neue Leitung und das Team transparent gemacht wurden, um einen Gesamtüberblick zu erhalten, und (b) diese im Sinne einer ausgewogenen Arbeitsbelastung wie auch optimalen Abstimmungen von Aufgaben und Fähigkeiten neu zugeordnet wurden.

In einem moderierten Workshop wurden die Assistentinnen dazu angeleitet, sich gemeinsam einen Überblick über die Fülle der verschiedenen Aufgaben zu verschaffen und



---

## 6 Evolucreative Change Toolbox

Dinge immer auf die gleiche Weise zu tun und erwarten, dass sich etwas verbessert, hat wenig Aussicht auf Erfolg. **Wenn sich etwas verbessern soll, muss (s)ich etwas ändern!** Kontinuierliche, sich selbst organisierende Optimierung – im persönlichen Leben, im Beruf, im Team, in der Organisation – setzt Agilität voraus. **Agilität** ist primär eine Kompetenz, keine Methode. Methoden sind jedoch wirksame Instrumente, um Kompetenzen zu entwickeln. Agilität als Kompetenz bedeutet kognitive Flexibilität, Kreativität, Lern-, Entscheidungs- und Anpassungsfähigkeit, situative Lösungs- und Handlungsorientierung. Mit anderen Worten: Agilität beschreibt den dynamischen Umgang mit Situationen und Problemstellungen sowie die Entwicklung von qualitätssteigernden Verbesserungen und Umsetzung von wertschöpfenden Lösungen.

Im Verlauf der Lektüre dieses Buchs ist deutlich geworden, dass mit **Lernen** im alltäglichen Arbeits- und Lebenskontext mehr gemeint ist, als sich Faktenwissen anzueignen. Die meisten Menschen – zumindest in Ländern der nördlichen Halbkugel – haben eine Schule, ein Studium oder eine berufliche Ausbildung absolviert. Als sie mitten in der Schulzeit standen, konnten es viele kaum erwarten, die Ausbildungszeit hinter sich zu bringen, um endlich »erwachsen« zu werden und ins »richtige« Leben einzutreten. Je nachdem, welche natürlichen Veranlagungen und Interessen sie hatten – und welche Erfahrungen sie machten, wenn Ausbilder und Erzieher ihre pädagogischen Begabungen an ihnen erprobten, um ihre Lernfreude zu wecken –, ist ihnen das Lernen mehr oder weniger leicht gefallen.

Diesen Erfahrungen entsprechend mögen Menschen unterschiedliche Haltungen gegenüber Lernen und **Veränderung (Change)** entwickelt haben. Im positiven Fall konnten sie ihre Lernfreude aufrechterhalten, sind geschmeidig, experimentierfreudig und veränderungsfähig – in einem Wort agil – geblieben. Vielleicht haben sie aber auch leichte Traumata davongetragen, sodass Lernen und Veränderungen in ihrer Erinnerung als eher negative Erfahrungen abgespeichert sind. Vielleicht läuten sogar bei der kleinsten Unregelmäßigkeit in ihrer Alltagsroutine die inneren Alarmglocken. Dabei haben sie möglicherweise vergessen, über welchen Forscherdrang sie als Kind einmal verfügten, mit welcher Neugierde sie jeden Tag etwas Neues dazulernten und wie stolz sie waren, wenn sie wieder eine neue »Herausforderung« gemeistert hatten.

Lernen ist eine existenzielle Fähigkeit, über die jeder Mensch intuitiv verfügt, es macht nur den Anschein, dass wir sie etwas verlernt haben. Von daher gibt es keinen Grund für negative Haltungen dem Lernen und Veränderungen gegenüber, Letztere müssten woanders herrühren. Lernen bringt Innovation hervor. Experimentieren – und v.a.

»Nicht-aufgeben« – bringt uns als Individuen, als Team, als Organisation weiter. Neue Interessen, neue Erfahrungen, bereichernde Erlebnisse, Reflexion und Erkenntnisgewinn, gleichbedeutend mit persönlichem Wachstum, können unser Denk- und Verhaltensrepertoire deutlich erweitern und gleichzeitig das Gefühl eines erfüllteren Lebens vermitteln.

Das gelingt am besten, wenn der Mensch Veränderung **intrinsisch** – aus eigenem Interesse und eigener Motivation heraus – anstrebt. Wie erfolgreich Versuche sind, andere Menschen ändern zu wollen, muss nicht weiter ausgeführt werden. Zu diesem Thema haben wir alle unseren eigenen einschlägigen Erfahrungsschatz – ob als »Opfer« oder als »Täter«. Es ist ziemlich aussichtslos. Hingegen haben wir alles in uns, was notwendig ist, um die Welt und das Leben selbst zu erkunden, eigene Erfahrungen zu sammeln, unsere Sinne zu öffnen und in allen Lebensbereichen Schritt für Schritt Verbesserungen zu erzielen. Nicht nur in dem, was wir bereits tun, sondern auch in dem, was uns darüber hinaus auch noch interessieren könnte, was wir auch noch erleben und erreichen möchten – nicht zuletzt aber auch, was wir unbedingt »korrigieren« sollten, wenn etwas auf Abwege geraten ist.

*Lieber ab und zu einen Fehlschlag riskieren, als gar nicht dazu auszuholen.  
Besser hin und wieder einen Fehler machen, als gar nichts dazuzulernen.*

Hans-Ueli Schlumpf

In früheren Kapiteln haben wir einiges über das menschliche Wesen und ein organisches Verständnis der Organisation erfahren. Wir haben Prozesse und Instrumente kennengelernt und an Beispielen gesehen, wie Dialog und Lernen sowohl Agilität als auch Kollaboration und Innovation fördern. Nun öffnen wir einen »Werkzeugkoffer«, der uns hilft zu verstehen, weshalb uns Veränderungen bei allem Wissen und den nobelsten Absichten doch nicht immer so leicht von der Hand gehen und worauf wir achten können, damit Change besser gelingt.

## 6.1 Gute Bedingungen für nachhaltige Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung ist an dieser Stelle nicht im umwelt- oder wirtschaftspolitischen Sinn gemeint (etwa Entwicklung für die jetzige Generation, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu schmälern, Voraussetzungen eher noch zu verbessern). Vielmehr bezieht sich der Begriff im Sinne von anhaltend auf die erfolgreiche Bewältigung und solide Verankerung von strukturellen wie auch kulturellen Veränderungen sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene mit geringem – (im Idealfall keinem) – Rückfallrisiko. Mit anderen Worten bedeutet **nachhaltige Ent-**

**wicklung** im Kontext von Change die effektive (psychosoziale) Integration von neuem Denken und Verhalten in einer Qualität, die zur Gewohnheit, zur Selbstverständlichkeit wird, die vergessen lässt, wie »es früher war« (siehe Kapitel 6.5 und 6.7). Damit Lernen in diesem Sinne einer nachhaltigen Verankerung von neuen Denk- und Verhaltensmustern gelingt, sind drei Grundsätze erfolgsentscheidend:

- a) Veränderungen müssen der menschlichen Natur entsprechen und gleichzeitig im Sinne der **Evolution** sein. Je weniger ein Vorhaben der menschlichen Natur entspricht bzw. je mehr es Gesetzmäßigkeiten der Evolution widerspricht, desto größer ist das Risiko, dass es misslingt.
- b) Der Mensch ist eingeladen, seine inneren – notabene natürlichen – Widerstände (die zu einem gewissen Grad durchaus auch gesunde Schutzmechanismen sind) bei Bedarf etwas zu lockern und sich auf Lern- und Veränderungsprozesse einzulassen. Es braucht etwas **Vertrauen**, dazu kann aber die Bedingung a) viel beitragen.
- c) Damit die nötige Kraft langfristig – und auch in Momenten von allfälligen Hindernissen und Rückschlägen – mobilisiert werden und Veränderungsprojekte zum Erfolg geführt werden können, ist es wichtig, dass Menschen in Veränderungsvorhaben (auch) einen bedeutenden Nutzen für sich selbst erkennen. Das hat nichts mit Egoismus zu tun (und schon gar nicht damit, dass es auf Kosten von jemand oder etwas anderem gehen soll), sondern schlicht und einfach mit **intrinsic Motivation** (aus eigenem Antrieb und Interesse) und dem damit zusammenhängenden neuronalen Belohnungssystem (siehe Kapitel 1.2.2). Denn ohne ein Mindestmaß an intrinsic Motivation und Aussicht auf erstrebenswerten Nutzen oder Belohnung (siehe Kapitel 6.6) geht bei den meisten Menschen nicht viel, was mit Anstrengung oder Verzicht verbunden ist.

*Alles, was gegen die Natur ist, hat auf Dauer keinen Bestand.*

Charles Darwin, britischer Naturwissenschaftler

## 6.2 Stolpersteine für Denk- und Verhaltensentwicklung

Bücher, die »Tipps und Tricks« vermitteln, wie man mit einfachen Techniken in wenigen Schritten schlank, gesund, reich, erfolgreich oder berühmt wird, gibt es genügend. Genauso wie es Managementkonzepte gibt, die daherkommen, als ob sie die ultimative Antwort auf Führungsprobleme seien. Es liegt mir fern, den Eindruck zu erwecken, neue Denk- und Verhaltensmuster zu entwickeln, allfällige Hindernisse, die man auf dem Weg antrifft, locker zu überwinden und sozusagen über Nacht den Traumjob zu finden, zur Starverkäuferin, zum Top Scorer, zum Supermodel, zum Executive Coach oder zum Milliardär zu werden, sei einfach. Fragen Sie Spitzensportler, erfolgreiche Musiker oder Geschäftsleute, Künstler, Freiheitskämpfer oder Zen-Meister – obwohl sie alle ganz verschiedene Dinge

---

## 8 Herausforderungen im Management des 21. Jahrhunderts

Es hat sich deutlich herauskristallisiert, dass EvoluCreation keine »Methode« ist, sondern im Kern für Dialog- und Lernkultur sowie sinnorientierte Selbstorganisation steht. Selbstverständlich bedient sich EvoluCreation auch Strukturen und Methoden, einer Vielzahl sogar – aber sorgfältig ausgewählt, durchdacht, erprobt, sinnhaft, human, ökonomisch, nachhaltig wirksam und in den Dienst von Dialog, Lernen, Leistung und Entwicklung gestellt müssen sie sein. Ohne Struktur und Methode geht gar nichts!

Eher unrealistischen – um nicht zu sagen naiven – Erwartungen hingegen, »man müsse einfach eine bestimmte Methode X anwenden und das führe dann automatisch zu erwünschten Ergebnissen«, dürften im 21. Jahrhundert nicht mehr allzu viele Entscheidungsträger erliegen – und wenn, dann müssen solche irreführenden Vorstellungen nun wirklich ausgeräumt werden.

*Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen.*  
Benjamin Franklin, amerikanischer Wissenschaftler und Staatsmann

Der Fokus liegt nicht auf Methoden, sondern auf Kompetenzen und Ergebnissen. Methoden sind erforderlich, um Kompetenzen und Ergebnisse zu fördern. Wie diese benannt werden, ist mehr eine Frage von zeitgeistigen Marketingstrategien als von zeitloser Weisheit.

EvoluCreation stellt die Kompetenzen in den Mittelpunkt, arbeitet mit kreativen Methoden angewandter Psychologie, untersucht Ursachen unerwünschter Begleiterscheinungen und setzt sich zum Ziel, einen Beitrag zur Lösung existenzieller Probleme in der Gestaltung und Entwicklung von Arbeit, Organisation und Führung zu leisten.

Das Konzept scheut nicht vor einer der möglicherweise größten Herausforderungen von Führung und Zusammenarbeit zurück, nämlich bei all der zunehmenden Beschleunigung, Komplexität und Volatilität Kräfte zu bündeln sowie Denken und Verhalten unterschiedlichster Individuen in gemeinsame wertschöpfende Bahnen zu lenken. Aber schließlich sollen es ja die großen Herausforderungen sein, an denen Menschen – und auch Konzepte – wachsen können.

## 8.1 Unheilvolle Phänomene der modernen Arbeitswelt

Die moderne Gesellschaft und auch die Arbeitswelt leiden an Symptomen, die in jüngerer Zeit steigende Trends aufzeigen, wie z. B. Herz-Kreislauf-Probleme, Krebs, Demenz, Depression. Andere, so die Alltagswahrnehmung, gab es vereinzelt auch früher schon, sie wurden v.a. zwischenzeitlich besser erforscht, klarer definiert und mit einem konkreten Namen versehen, sodass sie besser kategorisiert, diagnostiziert und gezielter behandelt werden können. So könnte es z. B. der Nervenzusammenbruch gewesen sein, der sich zum Burn-out gemauert hat. Und die einstigen Querelen am Arbeitsplatz haben sich unter dem Namen Mobbing etabliert.

Eine tendenzielle Zunahme der unterschiedlichsten Formen unheilvoller Phänomene ist nicht zu übersehen. Dabei besteht immer die Gefahr, dass moderne Begriffe inflationär verwendet werden, indem z. B. plötzlich alltägliche Missverständnisse zu Mobbing hochstilisiert oder sporadische Erschöpfung und Lustlosigkeit vorschnell unter Burn-out-Verdacht gestellt werden.

Ob die realen Fallzahlen steigen – was mit einer wachsenden Bevölkerungszahl einhergeht – oder ob v.a. das Sensorium dafür verfeinert, differenzierter diagnostiziert, eine Studie nach der anderen durchgeführt und vermehrt darüber gesprochen wird, ist nicht immer so eindeutig auseinanderzuhalten. Man soll die Dinge ernst nehmen, man darf aber auch einen zweiten prüfenden Blick wagen, aber falls sich der Verdacht erhärtet, muss man dann v.a. auch handeln.

### **Macht Arbeit krank?**

Manche dieser unheilvollen Symptome werden direkt mit der Arbeitswelt in Verbindung gebracht, andere erscheinen eher als Generationen- bzw. demografische Phänomene und wieder andere könnten in Zusammenhang mit gesellschaftlichen Entwicklungen bzw. steigenden Anforderungen an das Leben ganz allgemein gebracht werden. Selbstverständlich sollten solche Phänomene *nicht nur* in Verbindung mit Arbeit gesehen, sondern im größeren Kontext betrachtet werden. Auch demografische Entwicklungen sind zu berücksichtigen. Bei steigenden Bevölkerungszahlen macht es Sinn, die vermeintlich steigenden Fallzahlen vergleichbar zu machen, z. B. von einer bestimmten Anzahl Fällen pro 100.000 Personen zu sprechen.

Nichtsdestotrotz ist nicht zu übersehen, dass im Arbeitsumfeld gewisse Phänomene hohe Wachstumsraten verzeichnen, insbes. solche, die allgemein als Probleme psychischer Natur bezeichnet werden können. Eine voreilige pauschale Schlussfolgerung im Sinne des Glaubenssatzes von »Arbeit macht krank« sollte allerdings sorgfältig reflektiert werden.

- Eine Frage ist: Welche Arbeit kann aus welchen Gründen welche Arten von Krankheiten verursachen? Dabei darf nicht übersehen werden, dass Arbeit tatsächlich nicht nur krank machen, sondern auch umbringen kann, z. B. bei Unfällen auf Baustellen, im Tunnelbau, in Bergwerken, auf hoher See (vgl. Bergmann 2004, S. 13).
- Die zweite Frage ist: Wie könnte Arbeit auch noch verstanden bzw. gestaltet werden, damit sie nicht nur als Bürde oder »milde Krankheit« (Bergmann 2004, S. 96), sondern als gesunde, geradezu erfüllende Aktivität erlebt werden könnte?

Dem aufmerksamen Beobachter zeigt sich eine wichtige Unterscheidung: Es handelt sich bei den weiter unten beschriebenen Phänomenen nicht um durch Bakterien oder Viren verursachte, die von außen in uns eindringen (bzw. die wir am Arbeitsplatz auflesen), sondern um systemimmanente (dem System innewohnende). Salopp gesagt sind diese unerwünschten Phänomene nichts, was uns von der Natur, vom Universum oder vom Schicksal zugefügt wird. Sie sind in uns angelegt bzw. von uns kreiert und somit streng genommen »hausgemacht«:

- Unter systemischen Gesichtspunkten kann man sagen, dass wir gleichzeitig Ursache und Auswirkung dessen sind, was in uns angelegt ist und was wir damit kreieren.
- Aus konstruktivistischer Sicht kann man sagen, dass wir in der Lage sind, etwas zu untersuchen und zu verstehen, um darauf Einfluss zu nehmen, um es zu steuern, zu verschlimmern, zu beheben oder ihm vorzubeugen.

Kaum anzunehmen ist, dass nur Ursachen für unerwünschte Phänomene in uns angelegt sind. Im Gegenteil: Charles Darwin, der britische Naturwissenschaftler, hatte in seinen Theorien vorgeschlagen, dass es v.a. die guten Eigenschaften sind, die sich im Laufe der Evolution durchsetzen. So müsste eigentlich auch das Potenzial für erwünschte Phänomene in uns vorhanden sein. Natürliche Organismen haben denn auch eine ausgesprochene Fähigkeit, sich selbst zu regulieren, ihre Stärken zu entwickeln, ihre Abwehrkräfte zu mobilisieren und auf ihre natürliche Weise gesund und erfolgreich zu sein – wenn man sie lässt bzw. »artgerecht« pflegt.

Als intelligentes, gesundes, mündiges Wesen verfügt der Mensch sogar über ausgezeichnete Fähigkeiten, selbst zu denken, zu entscheiden, zu handeln und zu lernen. Wenn wir in unserem Denken, Fühlen und Handeln – mit anderen Worten in unserer Persönlichkeitsstruktur – also Ursachen unerwünschter Phänomene beherbergen, dann sollten wir unsere Suche nach Lösungen und Verbesserungen genau dort ansetzen, um – wenn nötig – eben dieses Denken, Fühlen und Handeln zu transformieren.

### **Der ganzheitliche Ansatz**

Kaum jemand wird bestreiten, dass die unheilvollen Phänomene in der Gesellschaft und der Arbeitswelt, die wir weiter unten noch im Einzelnen etwas genauer betrachten, eini-

## 8.4 Konzepte – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die Palette von Quellen und Literatur zu Organisation, Management und Leadership ist breit und bunt. Dabei kann man grundsätzlich zwei Kategorien unterscheiden:

- **klassische Grundlagenwerke** zu Management und Betriebswirtschaft aus der wissenschaftlichen Lehre und Forschung,
- **zeitgenössische Literatur** aus der Management- und Beratungspraxis.

EvoluCreation reiht sich irgendwo dazwischen ein, indem es jederzeit in der Lage ist, zeitgeistige Themen aufzugreifen und auf dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie mit etwas zeitloseren Werten und Kompetenzen darauf zu antworten. Denn je schneller sich die Dinge zu verändern scheinen, desto mehr sind wir gefordert, uns an soliden Prinzipien zu orientieren, um uns nicht irgendwann ausgebrannt und am Leben vorbeigerannt, in der Beschleunigungs-, Verschleiß- oder allenfalls auch Bore-out-Fälle wiederzufinden (**Bore-out** als umgangssprachlicher Begriff für Unterforderung und Langeweile, was interessanterweise zu ähnlichen Symptomen wie beim Burn-out führen kann – und deshalb u. U. auf den ersten Blick gar nicht so leicht zu unterscheiden ist).

So mögen z. B. Konzepte wie lernende Organisation (Schön/Argyris 1999) und Change-management (Doppler/Lauterburg 2000) im Zuge der sich auch in diesem Bereich immer schneller übertrumpfenden und kurzlebigeren Modeerscheinungen bereits etwas in den Hintergrund geraten sein, obwohl sie tatsächlich so aktuell sind wie je – ihre Hochkonjunktur wahrscheinlich sogar noch vor sich haben. Denn diese Themen treten überhaupt erst allmählich in das Bewusstsein einer breiteren Managementpraxis – und vom Kopf sollte es dann ja auch noch ins Herz, bevor es von der Hand auch noch richtig umgesetzt werden kann (frei nach Pestalozzi).

Dabei reden wir von gemächlicheren Entwicklungszyklen als bei neuen Generationen von Smartphones. Im Moment verschaffen sich gerade Begriffe wie **agile Organisation** und **Selbstorganisation** Gehör. Im Kern geht es dabei weitestgehend um Weiterentwicklungen bzw. Synthesen von Change- und Projektmanagement, lernender Organisation, Moderations- und Visualisierungstechniken. Wenn man etwas genauer hinschaut, erkennt man sogar Ansätze aus dem NLP, Psychodrama oder der Gestalttherapie (Berührungspunkte mit solchen Methoden, die auch gesunden Menschen gut tun, dürfen übrigens bedenkenlos abgebaut werden, sie fördern die Kreativität und persönliche Entwicklung auf äußerst wirksame Weise). So glänzen immer wieder neue Generationen von Titeln in den Bücherregalen, obwohl sich Kernbotschaften der etwas staubbesetzteren im Führungs- und Arbeitsalltag bei Weitem noch nicht überall als integrierte Bestandteile der Führungs- und Organisationskultur wirklich etabliert haben.

Es sind v.a. die Technologien und die Wissenschaften, die sich rasant entwickeln, während sich der Mensch, der sie anwendet, eher schwertut mit Denk- und Verhaltensentwicklung. Und wirklich *entwickeln* können *wir uns* notabene nur, wenn wir Letzteres schaffen. Es wird neuen Konzepten wahrscheinlich nicht viel besser gehen als ihren Vorgängern. Schon bald mögen in Fachkreisen neue Schlagworte die Aufmerksamkeit erregen und neue Methoden die Runde machen, wenn sich das Marktkarussell auch um die aktuellen, vielversprechenden Begriffe wieder müde gelaufen hat. Aber je schneller sich die Dinge ändern, desto mehr bleiben sie gleich. »Plus ça change, plus c'est la même chose«, hat der französische Journalist und Satiriker Jean-Baptiste Alphonse Karr schon 1849 geschrieben. Er würde wohl die heutige Welt nicht wiederkennen – wenn er in sie hineinblicken würde. Die heutigen Menschen dürften ihm hingegen – bei einem tieferen Blick in sich hinein, wozu er zweifelsohne fähig war – sehr vertraut vorkommen.

Wie auch immer die Konzepte heißen und was daraus gemacht wird, sie sind immer und zu jeder Zeit Ausdruck der Herausforderungen, vor denen Organisationen und Führungskräfte stehen. So sind die angebotenen Konzepte immer Antwortversuche darauf in einer zeitgemäßen Sprache, die ankommen und verstanden werden soll. Vom Diskurs über Agilität und Selbstorganisation wurde notabene auch EvoluCreation inspiriert. Weniger als Nachahmer gängiger Konzepte und Methoden, sondern vielmehr von der Feststellung, dass sich die Arbeitswelt allmählich für neue Ansätze zu öffnen scheint, die auf Dialog und Lernen aufbauen und auf Selbstorganisation und Agilität abzielen. Namentlich – und stellvertretend für eine ganze Palette in diesem Genre – erwähnenswert und für Leserinnen und Leser durchaus empfehlenswert, um die Themen Agilität und Selbstorganisation noch aus anderen Blickwinkeln zu betrachten, sind die Werke von Frédéric Laloux (2015), Brian J. Robertson (2016) und Valentin Nowotny (2016).

### **EvoluCreation – von Agilität und Selbstorganisation zu New Work**

Die oben genannten Titel gaben einige von mehreren Anstößen, die meine Arbeit an diesem Buch in Gang gesetzt haben. Aus meiner eigenen Biografie, Führungs- und Beratungstätigkeit war mir jedoch klar, dass es keine reine Angelegenheit von Strukturen und Methoden sein kann, sondern dass eine Handvoll essenzieller Schlüsselkompetenzen notwendig ist, wenn die Arbeitswelt mehr Agilität braucht und Selbstorganisation kultivieren will.

Kurz vor Abschluss des Manuskripts, stieß ich noch auf Literatur des Pioniers der »Neuen Arbeit« schlechthin, den österreichisch-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann. Er zeigt auf, dass es in der »New Work«-Bewegung um nichts Geringeres als um eine radikale Transformation der Arbeit hin zu **»Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen«** geht (Bergmann 2004, S. 121). Da dies jedoch nicht über Nacht hergezaubert werden kann, sondern eng mit der menschlichen Evolution verknüpft ist, muss die Neue Arbeit im



wahrsten Sinne des Wortes erarbeitet und gestaltet werden – auch durch Arbeit an sich selbst! Aus meiner Sicht zeichnen sich auf diesem Weg drei Entwicklungsstufen ab:

1. **Stufe: Arbeit, die uns vorgegeben wird**

Damit fängt alles an. Durch Erziehung und Bildung wird uns vorgegeben, wie »es« funktioniert bzw. zu funktionieren hat, wie wir uns zu verhalten, was wir zu lernen, zu tun und zu lassen haben (und das auch noch unter permanenter Beobachtung und Beurteilung durch andere). Diese Stufe ist geprägt von einem **hohen Grad an Fremdbestimmung** mit mehr oder weniger Rücksicht auf unsere ureigenen Begabungen, Interessen und Wünsche mit dem Ziel, innerhalb gesellschaftlicher Konventionen »gut zu funktionieren«, »nicht negativ aufzufallen« und Dinge zu lernen, die wir »später« brauchen werden.

2. **Stufe: Arbeit, die wir wählen – und dann tun wollen sollten**

Das Berufsleben im »Lohnarbeitssystem« (Bergmann 2004, S. 79) ist gekennzeichnet durch Berufswahl, Berufsausbildung, Studium, Arbeitsstellen, berufliche Rollen, Arbeitgeber, Arbeitsorte, Karriere. Die **partielle Selbstbestimmung** wird von zwei Seiten gesteuert, gefördert oder auch eingeschränkt: einerseits von eigenen Talenten, Interessen und Initiativen und andererseits von »Angeboten der Arbeitswelt«. Es handelt sich dabei um eine Wechselwirkung von »wählen und gewählt werden« innerhalb vermeintlich festgelegter Rahmenbedingungen.

3. **Stufe: Arbeit, für die wir wie geschaffen sind**

Der Weg führt vom Beruf zur Berufung (Selbstverwirklichung) im Raum theoretisch unbegrenzter Möglichkeiten. Durch Biografie, Bildung, Erfahrung und »Arbeit an sich selbst« entwickelt sich selbst kreierte Arbeit in Übereinstimmung mit eigenen Begabungen und Zielen, die Bedürfnisse des Lebens in der Gesellschaft anspricht und für einen selbst und/oder für andere einen wertschöpfenden Beitrag darstellt. Der **hohe Grad an Selbstbestimmung** kann verbunden sein mit damit einhergehenden »unternehmerischen Risiken«. Da die Arbeit primär weder auf materielle Existenzsicherung noch auf finanziellen Reichtum abzielt, setzt dies einen unterstützenden Rahmen, finanzielle Unabhängigkeit, Absicherung durch Teilzeitlohnarbeit bzw. andere kreative Mittelbeschaffung voraus. Direkte Einkünfte hängen davon ab, inwiefern das, was man tut, Gönner oder Abnehmer findet, die bereit sind, dafür zu bezahlen.

Auf dem Hintergrund dieser drei Entwicklungsstufen lässt sich jede bestimmte Arbeitssituation ziemlich einfach und klar einordnen. Es lassen sich auch deutliche Zusammenhänge herstellen zwischen Arbeit und extrinsischer bzw. intrinsischer Motivation. Daraus lässt sich schließen, wo in einer gegebenen Situation die Ursachen für mehr oder weniger Zufriedenheit liegen könnten (Faustregel: je höher die Übereinstimmung mit eigenen Talenten, persönlichen wie sozialen Bedürfnissen sowie intrinsischer Motivation, desto höher die Zufriedenheit). Und daraus lassen sich wiederum nächste Schritte

---

## Über den Autor



Hans-Ueli Schlumpf ist Coach, Organisationsberater, Supervisor und Mediator mit Ausbildungen in diesen Bereichen an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW). Diese hat er mit Weiterbildungen in Beratung und Persönlichkeitsentwicklung kontinuierlich erweitert. Seine »Lern-Biografie« hat ihn von einem gewerblichen Elternhaus und einer naheliegenden ersten Berufswahl mit einem ausgeprägten Sinn für Dienstleistungs- und Kundenorientierung von der Pike auf über die höhere Fachschule zu einer Berufslaufbahn mit Führungs-, Dozenten-, Personalentwicklungs-, Beratungs- und »Management-auf-Zeit«-Rollen geführt.

Ausgelöst durch bedeutsame Lebensereignisse – eigene und im unmittelbaren Umfeld – wurde auch sein Interesse an existenziellen Lebensfragen geweckt und damit auch an Wissenschaften, die sich mit solchen beschäftigen (z. B. Psychologie, Philosophie, Metaphysik). Auf diesem Weg ist letztlich »der Mensch am Arbeitsplatz« zu seinem Lebensthema geworden.

Eine Vielzahl von beruflichen Stationen und radikale Neuorientierungen haben ihn zunehmend in Berufs-, Organisations- und Lebenskontexte geführt, in denen es im weitesten Sinne immer wieder darum ging, *etwas neu zu gestalten*. So haben sich seine Spezialisierung auf *Changemanagement* und seine Rolle als »*Change Agent*« immer deutlicher herauskristallisiert. Die Synthese seines Werdegangs kommt in *EvoluCreation* zum Ausdruck.

Hans-Ueli Schlumpf lebt mit seiner Lebenspartnerin in Binningen bei Basel in der Schweiz.

# Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –  
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel  
finden Sie unter:

**[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)** 

SCHÄFFER  
POESCHEL