



DEN GEMEINSAMEN WILLEN FINDEN

Immer wenn es irgendwo hakt oder brennt und es anders nicht mehr weitergeht in Organisationen und Unternehmen, werden Berater gerufen. Harald Jäckel erzählt im Gespräch aus seiner langjährigen Erfahrung über Veränderungsprozesse, Unternehmen als Wesen und die Frage nach dem Sinn von Arbeit.

INTERVIEW | FOTOS: ASTRID PRANGEL

Herr Jäckel, Sie werden oft in Einrichtungen gerufen, wenn es um Veränderungsprozesse geht, die meist aus äußeren Gründen nötig werden – beispielsweise Kostendruck oder Ineffizienz. Welchen Schwierigkeiten begegnen Sie?

In einer Organisation entsteht eine Not – nun geht es darum, dass sich eine Mehrheit in diesem sozialen System ernsthaft Fragen stellt, die gegenwärtige Situation nüchtern analysiert, einen Blick zurück auf Gelungenes und Misslungenes wirft um zu klären, wo man steht. Dabei ist mir wichtig, dass die Betroffenen nicht allein defizitär orientiert vorgehen, sondern immer auch zukunftsorientiert. Also parallel zu den Problemen immer auch ins Bewusstsein rufen: Was machen wir gut und worauf können wir stolz sein?

Also keine bloße Fehlerliste aufstellen?

Allein die Fehler aufzulisten würde ins Starre und Herun-

terziehende führen. „Wo wollen wir denn eigentlich hin? Was ist unsere Identität?“ – das muss hinzukommen. Eine Druck-Energie aus der Vergangenheit: „So kann es nicht bleiben“ und die Zug-Energie aus der Zukunft: „Da wollen wir hin“ müssen zusammenkommen.

In einem Workshop haben Sie einmal gesagt: Die Basis einer jeden Unternehmenskultur bildet die Bereitschaft darüber zu reden, welchen Sinn die gemeinsame Arbeit hat. Das ist einerseits sehr einleuchtend – gleichzeitig hat eine solche Frage ja fast etwas Metaphysisches oder Spirituelles; ist das nicht sehr persönlich?

Auf jeden Fall! Sie kommen durch diese Frage mit dem höheren Wesen, dem Engel einer Organisation, in Berührung. Dafür braucht es eine geeignete Atmosphäre, in einer kleinen Gruppe ebenso wie im Kollegium einer zweizügigen Waldorfschule oder dem Management eines deutschen Dax-Konzerns. Sich trotz aller Zahlen zu fragen: „Warum bin ich hier? Was reizt mich, täglich wieder hier hinzugehen?“ Das ist ein Schlüssel.

Vermutlich werden die Antworten je nach Mitarbeiter sehr unterschiedlich ausfallen: Der eine wird vielleicht voller Idealismus in seiner Arbeit einen Beitrag für eine bessere Zukunft der Welt sehen, ein anderer ist schon zufrieden, einen guten Arbeitsplatz zu haben?

Wenn wir über die Ebene der Werte und der Identität sprechen, dann geht es schon primär um die Frage: „Wofür gebe ich meine Arbeitskraft her? Wofür steht unser Unternehmen, unsere Schule?“ Das Sinnerleben speist sich meiner Erfahrung nach nicht primär aus dem Sozialen, sondern aus dem Sinn als Nutzenstiftung.

Was machen Sie als Berater, wenn nur einige wenige Mitarbeiter einen Änderungsprozess wollen und ein großes träges Feld verbleibt?

Es gibt natürlich mehr hierarchisch aufgestellte Unternehmen, wo eine Spitze Veränderung will und von den Mitarbeitern fordern kann, sich dem zu stellen. Dennoch ist es wichtig zu klären, wo die Mitarbeiter stehen. Eine der ersten Übungen kann etwa so aussehen, dass man sich im Raum aufstellt und jeder durch seine Position im Raum signalisieren kann, wie weit er oder sie sich mit dem anstehenden Veränderungsprozess identifiziert, von gar nicht auf der linken bis stark auf der rechten Seite des Raumes – da entsteht dann schon ein Bild. In einem nächsten Schritt fragen wir dann, was geschehen kann, damit möglichst viele ihre Skepsis überwinden und in das Boot einsteigen.

Speziell in Waldorfschulen treffe ich häufig auf Situationen, wo es Kulturmerkmale gibt, die eine längerfristige defizitäre Führungssituation signalisieren; oft sind Konflikte nicht aufgearbeitet worden, da gibt es so etwas

wie innere Kündigungen und viel Resignation. Auch da kann so eine Aufstellung am Anfang hilfreich sein. Anschließend ist es wichtig, dass eine Kerngruppe gebildet wird von vier bis sieben Menschen, die Verantwortung für den Veränderungsprozess übernimmt. Diese Gruppe muss auch Entscheidungen treffen können und die Mehrheit muss sich vorab verpflichten, diese Entscheidungen auch mitzutragen.

Es ist also wichtig, dass nicht Sie als Berater etwas durchziehen, sondern dass die Einrichtung selbst frühzeitig in diesem Prozess zum Motor wird?

Ich selbst kämpfe ja für nichts, außer für einen transparenten Prozess! Die Menschen selbst müssen es wollen. In einer kritischen Situation lasse ich auch die ganze beteiligte Gemeinschaft eine Verpflichtung unterschreiben. Jeder nimmt dann einen Stift und unterschreibt, dass er den Prozess bejaht und seine Konsequenzen mittragen wird.

Das allein ist ja schon ein fast ritueller Akt.

Absolut! Der Wille zur Veränderung muss sich über die sprachliche Ebene hinaus in einem Akt konkret ausdrücken.

Stichwort Wille – das ist eigentlich der intimste Bereich eines Menschen ...

... wo wir Eingriffe von außen – siehe Steiners „Philosophie der Freiheit“ – nicht akzeptieren ...

... und wenn ich es richtig verstehe, bringt auch ein Veränderungsprozess nichts, wenn nur eine charismatische Führungsfigur etwas durchzieht. Es müsste vielmehr so etwas wie ein gemeinsamer Wille entstehen – aber gibt es so etwas überhaupt? Oder ist nicht der Wille immer individuell? Wenn ich den Sinn erkenne, bin ich frei, aus Verantwortung ja zu einem gemeinsamen Entwicklungsprozess zu sagen, den ich für notwendig halte.

Und im Zusammenkommen dieser Entschlüsse kann ein gemeinsamer Wille entstehen?

Ja, und das ist dann nicht Manipulation oder Massenpsychose, sondern im besten Fall ein Prozess des Einmütigwerdens. Dabei kann es auch sein, dass zum Beispiel ein älterer Kollege sagt: Ich selbst müsste das jetzt nicht mehr haben, ich kann mich da nicht besonders engagieren, aber ich stelle mich dem auch nicht in den Weg. Es gibt zum Beispiel Menschen, die eine Struktur über Jahrzehnte dominant geprägt haben und dann in einem solchen Prozess den Punkt finden, ganz bewusst herauszugehen. Das kann manchmal dramatisch verlaufen bis in gesundheitliche Folgen hinein, dass so jemand dann einen persönlichen Rückschlag erlebt, weil er merkt,

dass es etwas loszulassen gilt, mit dem man ganz subtil bis ins Ätherische hinein verbunden war.

Sie haben vorhin die Idee eines höheren Wesens, gar eines Engels im Zusammenhang mit der Identität eines Unternehmens erwähnt.

Dem kann man sich durchaus systematisch annähern, etwa durch das Instrument der sieben Wesenselemente einer Organisation: das sind sieben Perspektiven auf die Wirklichkeit einer Organisation. Erstens die Identität, zweitens die Strategie-und-Politik-Ebene, drittens die Strukturen, dann viertens Menschen, Gruppen und die psychosoziale Landschaft; fünftens die Einzelfunktionen, sechstens die Prozesse; siebtens die physischen

Grundlagen der Organisation, also das technisch-instrumentelle System mit Einschluss der Finanzen. Also von der geistigen bis zur materiellen Ebene können Sie so die Struktur eines Unternehmens-Wesens anschauen. Mehr dazu findet man in der Trigon-Literatur.

In Ihrer Arbeit bedienen Sie sich auch eines anderen Instruments, der von Otto Scharmer entwickelten Methode des Presencing. Was ist darunter zu verstehen?

Presencing bedeutet, sich mit einer Methode imaginative, inspirative und intuitive Elemente zu erarbeiten, um sie in die Zukunftsarbeit einzubeziehen. Zuerst also mit wachem Denken die Ist-Situation zu erfassen, dann aber auch sein eigenes Denken zu reflektieren und zu rela-

„Wenn ich den Sinn erkenne, bin ich frei, aus Verantwortung ja zu einem gemeinsamen Entwicklungsprozess zu sagen, den ich für notwendig halte.“



HARALD JÄCKEL

Jahrgang 1952, war in der Wirtschaft tätig und ist seit 1992 als Berater und Coach unterwegs. Als Mitbegründer von Trigon München (2002) berät er unter anderem Industrieunternehmen, Banken, Waldorfschulen und andere Non-Profit-Organisationen.

tivieren: Was ist mein spezifischer Denkkorridor, was sind meine eigenen Gewohnheiten und Begrenzungen? Dann ins Gefühl zu gehen: Innere Bilder zu produzieren, sie mit sich herumtragen, aber auch die Bilder aus dem Umfeld einer Organisation hereinzunehmen, zum Beispiel durch szenische Übungen. Und dann auch den Moment der Intuition qualifiziert zu schaffen – das gelingt nicht immer. Aber es gibt etliche Menschen, die nach einer entsprechenden Vorbereitung existenzielle Fragen auf den Punkt bringen und sich dann großen Veränderungen in einer Organisation stellen.

Wie viel Beratung braucht eine Organisation?

Zunächst: Auch unabhängig von einer Beratung kann man viel für die Beweglichkeit einer Organisation tun, indem man sich beispielsweise regelmäßig einer Standort-Reflexion unterzieht: Was ist in diesem Jahr oder Halbjahr geschehen, was ist gelungen, was wollen wir so nicht?

Man wartet also nicht, bis es brennt, sondern betreibt permanente Vorsorge?

Man erkennt, dass es wichtig ist, seinen Schreibtisch immer mal wieder aufzuräumen, im Sozialen wie im Operativ-Geschäftlichen. Das ist sozusagen der Gesundheits-Check der Organisation. Ein anderes ist es, wenn es in ganzen Abteilungen gravierende Probleme gibt, wenn Menschen nicht mehr gern zur Arbeit kommen, wenn es sich nicht mehr kreativ anfühlt. Dann ist es höchste Zeit, professionelle Unterstützung zu holen. ///

Das Gespräch führte Jens Heisterkamp.