

**KONGRESSBERICHT.** Im November traf sich in Berlin die Szene der systemischen Berater und Trainer zum 2. Kongress „X-Organisationen“. Dabei steht das „X“ für alles, was in einem Unternehmen jenseits der klassischen Betriebswirtschaftslehre liegt. Unter anderem ging es um die „achtsame Organisation“ oder die Langeweile als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg.

# „Systemik ist sexy“

„Erfolg ist immer nur aufgeschobenes Scheitern im Wettlauf mit Misserfolg“, gab Peter Sloterdijk in seinem historisch-philosophischen Abriss über die Rolle der „Konsultanten“ am Ende des Kongresses mit auf den Weg. Man wusste sofort, warum ihn die Initiatoren als Referenten eingeladen hatten. Für Organisationen – so lautet die Grundüberzeugung des Mitorganisators des Kongresses, Professor Dr. Fritz B. Simon – geht es im Wesentlichen um das Überleben. Eine These, die für die systemischen Berater und Personalisten, die vom 15. bis 17. November in Berlin tagten, kein Grund zur Panik ist, sondern eher zur Gelassenheit. Sie hatten sich schon seit dem letzten Kongress daran gewöhnt, das Unternehmen als das unbekannte Wesen, als dieses „X“, zu akzeptieren. Wer als Berater dieses unkalkulierbare „X“ in seine Arbeit einbezieht – so die These – der hilft der Organisation, lebenswichtige Spannung zu erzeugen und die Achtsamkeit der Mitarbeiter zu schärfen.

## Die achtsame Organisation

Achtsamkeit war dann auch das Thema am ersten Vormittag in den gehobenen Räumlichkeiten der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften am Gendarmenmarkt. Kathleen Sutcliffe, Professorin an der University of Michigan, stellte ihr Konzept der „Mindful Organization“ vor, bei dem es um die Frage geht, wie Unternehmen und Institutionen gefährliche Routine vermeiden können. Organisationen, so ihre These, dürften sich nicht zu schade sein, selbst kleinste Fehler als mögliche Signale für größere Katastrophen ernst zu nehmen. Sie sollten es sich nicht zu einfach machen, indem

**Dialog.** Dirk Baecker (li.), Professor für Kulturtheorie und -analyse, zeigte sich beeindruckt vom Vortrag des Philosophen Peter Sloterdijk, der über die Rolle der „Konsultanten“ in der Weltgeschichte bis hin zum modernen Unternehmensberater sprach.



sie komplexe Strukturen und Abläufe auf zu große Nenner brächten. Denn damit bestünde die Gefahr, dass nur noch das in Betracht gezogen werde, was in die etablierte Anschauung passe. Etikettierungen sowie Stereotypen müssten immer wieder hinterfragt werden, und dafür sei es auch nötig, dass die Führung sich immer andere Experten suche und auch Mitarbeiter von den unteren Rängen der Hierarchie zu Wort kommen lasse. Sutcliffe stellte eine Form des „X“ vor, die Lösungen jenseits der Optimierung von Strukturen und Arbeitsprozessen sucht.

## Praxis im Tandem

Für die Beratungspraxis gab es in den 29 Workshops zwischen den Keynotes genügend Raum. Berater und Firmenverantwortliche präsentierten sich und ihre Projekte im Doppelpack – ein äußerst effek-

tives Konzept, weil dadurch Theorie und Praxis gut durchdringen konnten. So zum Beispiel bei Dr. Peter Claussen, Werkleiter des Leipziger BMW-Werks, und Professor Dr. Rudolf Wimmer von der systemischen Beratung „osb international“ in Wien. Oder bei Torsten Groth, Geschäftsführer des Management-Zentrums Witten, und Dr. Hermut Kormann, Vorsitzender des Vorstands des Technikunternehmens VOITH, der die Entwicklung des Familienunternehmens durch die Zeiten analysierte. Da klang wieder das Motiv der X-Organisation an. „Bei den Kaufleuten geht es nicht so sehr um Erfolge, sondern um Krisen. Bei der dritten geht man meist schon in Rente. Darum ist es das Wichtigste, Wissen über Krisen an junge Manager weiterzugeben.“ Und wieder zeigte sich die Haltung des Systemikers, der gelassen mit der Komplexität der Unternehmensführung umgeht: „Man wird Welt-



marktführer, indem man übrig bleibt“, sagte Kormann.

## Lehre von der Langeweile

Ein weiteres „X“ stellte Fritz B. Simon vor: Er sprach über die Langeweile. Bei seinem Vortrag etablierte er sich augenzwinkernd als Experte für „Noiologie“, die Wissenschaft von der Langeweile – ein von ihm selbst geprägtes Wort. Als Experiment stellte er Bilder von Yves Klein (ein großes, blaues Rechteck) und Pieter Brueghel (ein Marktplatzgewimmel) nacheinander auf die Leinwand. Das Publikum betrachtete jeweils 30 Sekunden lang die Bilder, der Professor betrachtete vom Stehpult aus sein Publikum, um Zeichen der Langeweile bei der Betrachtung des einförmigen Bildes abzulesen. Wenn Simons Theorie stimmt, dann müssen bei Yves Kleins Bild die Kongressteilnehmer Hunderte

**Monolog.** Die Vormittage waren für die Key-Note-Speaker reserviert.

Geistesblitze gehabt haben, denn – so seine Theorie – Langeweile sei der größte Kreativitätstreiber der Menschheit. Alle Erfindungen seien Ergebnisse von Langeweile beziehungsweise der aus ihr resultierenden Suche und damit Erfindung von Sinn. Organisationen, so die Schlussfolgerung, müssten also Orte und Zeiten der Muße einrichten, damit Freiheit für die Sinnsuche der Mitarbeiter möglich ist. „Organisationen brauchen Langeweile, denn wirklich neue Ideen kommen nicht über Leidensdruck zustande.“

Hier liege auch der Schlüssel für den Erfolg systemischer Berater, meinte Simon: „Alle Prozesse in den Unternehmen sind durchanalysiert und optimiert von den McKinseys und Bostons dieser Welt. Was nun?, fragen sich die Unternehmer.“ Hier kämen die Denkanstöße der systemischen Berater ins Spiel, das „X“ der Achtsamkeit oder der Langeweile zum Beispiel. „Die Sinndimension der Arbeit ist etwas, wörüber man als Berater inzwischen auch mit dem Vorstandsvorsitzenden sprechen kann“, bekräftigt Simon.

Der Kongress soll dazu dienen, neue Impulse in die Beratergemeinschaft zu bringen, Pfade jenseits der ausgetretenen Denkstrukturen zu suchen. Und er soll zeigen: „Die Systemiker sind bereit, konkret Antworten auf Business-Fragen zu geben“, stellt Simon fest. Auf einen anderen sinnstiftenden Nenner bringt es Lars Burmeister von Königswieser & Network in Wien: „Systemik ist sexy.“

Karin Seeber ●