

Michael Rein im Gespräch | Ulrich Rösch

Offene Prozesse, gute Ernte

Gier, Neid, Angst: seelische Eigenschaften wirken sich auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens aus. Also muss Beratung beim Menschen beginnen. Gleichzeitig vergleicht der Unternehmensberater Michael Rein die Leitung von Firmen mit der Arbeit eines Gärtners – zwischen Zuwachs und Wildwuchs.

Ulrich Rösch: Warum rufen Sie Unternehmen? Wo liegt der Schwerpunkt Ihrer Arbeit?

Michael Rein: Ich will versuchen, es an einem Beispiel zu verdeutlichen. Jeder von uns benutzt das Auto. Wer macht sich aber dabei Gedanken, aus wie vielen zig tausend Teilen ein Auto besteht? Hinter jedem Teil, ob Schraube, Motor oder Karosserie, stehen Menschen, die es entwickelt oder hergestellt haben. Arbeitsteilung weltweit par excellence. Die Grundfrage hierbei ist eine soziale Frage, nämlich: Wie kommt dies alles zu einem Ganzen zusammen? Das gilt natürlich für alles, was wir heute kaufen können. Überall sind unzählige Menschen beteiligt, die zusammenarbeiten müssen. Damit dies im Miteinander besser gelingen kann, werde ich angefragt, um die Verantwortlichen darin zu unterstützen, die Bedingungen für eine produktive Zusammenarbeit einzurichten. Außerdem begleite ich Führungskräfte individuell. Neudeutsch mit dem nicht passenden Begriff «Coaching» belegt. Dabei geht es hauptsächlich um das Bearbeiten persönlicher Fragestellungen: Wie kann ich meinen beruflichen Alltag besser bewältigen? Wie mache ich eine Lebens- oder Karriereplanung? Wie gehe ich mit persönlichen Problemen, etwa Überforderung, um? Wie kann ich mich selber besser führen? Was ist mein nächster Schritt? Wie erreiche ich eine Reflexionskompetenz? Wie kann ich Familie und Beruf miteinander in Einklang bringen? Oder die Führungskraft sucht einfach einen Gesprächspartner zur Lösungsfindung, wenn bei einem Mitarbeiter oder in seinem Unternehmen Probleme auftauchen. Führungskräfte sind im beruflichen Zusammenhang einsam.

Wo liegen die Probleme ganz konkret?

Unternehmen werden von Menschen gemacht. Also liegen die Wurzeln der meisten Probleme, ich schätze etwa zwei Drittel, genau da, wo sie bei jedem von uns im Kern liegen: in seelischen Eigenschaften wie Egoismus, Gier, Ängs-

ten, Neid, Misstrauen, Machtgelüste, Selbstdarstellung und so weiter. Das sind die real treibenden Kräfte. Wir finden diese Kräftewirkungen im Makro-, Meso- und Mikrosozialen wieder. Das versteckte oder offene Ausleben dieser Kräfte verstellt den klaren Blick, verhindert eine optimale Ausrichtung des Unternehmens und beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit. Vor einigen Tagen sagte mir ein Unternehmer: «Unser Problem ist doch, dass wir das, was durch die Arbeitsteilung entsteht, wieder zusammenbringen müssen. Und das geht nur über die Menschen.»

Beratung als «Katalysator»

Gibt es dafür ein Beispiel?

Zwei Unternehmen oder Einheiten in einem Unternehmen werden zusammengeführt. Es prallen in der Regel unterschiedliche Führungsstile, Unternehmenskulturen mit ihren Arbeitsweisen aufeinander. Eine neue Strategie und Philosophie wird von der neuen Unternehmensführung verkündet, aber von den Mitarbeitern nicht akzeptiert, verinnerlicht und umgesetzt. Viele arbeiten weiter wie bisher, ohne sich neu zu orientieren. Wichtige Informationen werden untereinander wenig oder kaum weitergegeben. Misstrauen wird den neuen Kollegen entgegengebracht. Auch das Vertrauen in die neue Führungsriege ist nicht selbstverständlich da. Die erhoffte Synergie tritt nicht ein. Beispiele dazu kann man ja täglich in der Presse nachlesen.

Oder: Eine Führungskraft wird ausgetauscht. Sie wird zunächst einmal von den Mitarbeitern vorsichtig begutachtet. Die Loyalität kann abbrechen, Mitarbeiter, die vorher selbstständig gearbeitet haben, ziehen sich zurück, machen Dienst nach Vorschrift. Die Leistung der Einheit bricht ab.

So könnte man die Reihe der Fallbeispiele beliebig fortsetzen. Sei dies die fehlende Eigenverantwortung, der Verlust an Innovation und Kreativität, Umsetzungsschwächen von gefassten Beschlüssen, reagieren statt agieren, Generationswechsel bei inhabergeführten



MICHAEL REIN, geboren 1960, hat sich auf die Beratung und Begleitung von Unternehmen und Einzelpersonen, die im Wirtschaftsleben tätig sind, in ihren jeweiligen Entwicklungsfragen spezialisiert. Er ist ehemaliger Waldorfschüler und Klassenlehrer, verheiratet und hat fünf Kinder. Seit zehn Jahren Entwicklungsberater in einigen großen Unternehmen der Industrie. Er ist seit vielen Jahren Mitglied der Freien Hochschule für Geisteswissenschaft sowie des Kolloquiums für Konfliktforschung in der Sozialwissenschaftlichen Sektion am Goetheanum.
Info: www.entwicklungsraum.de.

Unternehmen, Überlastung der Führungskräfte mit der Konsequenz, dass die Familien wegbrechen und anderes. Folgen dieser Probleme sind immer Ertragsrückgang und Verlust der vollen Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Welche Hilfen geben Sie für das Erkennen und für die Kommunikation des Erkannten?

Die Unternehmen, mit denen ich zusammenarbeite, beschreiben mich als einen «Katalysator». Ich rege durch Nachfragen zum zielorientierten Nachdenken und vertieften Reflektieren an, gehe immer vom Ganzen zum Einzelproblem und stelle dies wieder mit dem Ganzen in Beziehung. Hierbei ist, neben den inhaltlichen Themen, von Bedeutung, dass es im konkreten Beratungsprozess gelingt, ein Klima des Vertrauens, der Wärme und der Offenheit herzustellen, mit den genannten Seeleneigenschaften so umzugehen, dass sie nicht störend wirken, sondern dass der Blick frei wird, Stauungen sich lösen und Barrieren abgebaut werden. Das ist zwar harte Arbeit, aber es führt zu Veränderung der Denkgewohnheiten, der Haltungen, der Motivation, Steigerung

der Verbindlichkeit und der Eigenverantwortung. Probleme werden klarer; es zeigen sich die Lösungen aus der Sache heraus. Es wird sichtbar, was ist, und nicht, was man gerne hätte oder sich wünscht, wie es sein sollte. Entscheidend dabei ist, dass man an den konkreten Problemstellungen der Unternehmen arbeitet, sich daran ausrichtet, dass man den nächsten Schritt der Entwicklungsarbeit nicht sicher vorher weiß, sondern dass er sich aus den vorgegebenen Phänomenen ergibt. Dabei sehe ich die Führungsverantwortlichen, ob Unternehmer oder Manager, bildlich gesprochen als ›Unternehmensgärtner‹.

Führung und Eigenverantwortung

Unternehmensgärtner?

Ja, zunächst scheint es ein Bild zu sein, welches mit meiner Tätigkeit nichts zu tun hat. Aber was zeichnet einen guten Gärtner aus und welche möglichen Analogien gibt es vom Organismus ›Garten‹ zum ›Unternehmensorganismus‹? Der Gärtner weiß um die Entwicklungsbedingungen seiner Pflanzen (Strategie, Kultur, Entwicklungsphasen). Er weiß, welche Pflanze er wie stützen muss, damit sie einen guten Ertrag gibt (Führung). Er weiß, welche Pflanze er für sich stehen lassen muss, damit sie stark und kräftig wird (Führung und Eigenverantwortung). Er weiß, welche Pflanzen zueinander passen, um sich gegenseitig zu stützen (Zusammensetzung von Teams, Auswahl von Lieferanten). Er weiß, wie er seinen Garten, die Beete anlegen muss, damit er einen guten Ertrag, eine gute Ernte hat (Strukturfragen). Er weiß, welche Pflanzen er schützen muss, damit sie reifen und sich entfalten können, insbesondere bei Neuzüchtungen (Forschung und Entwicklung). Er weiß, welche Präparate zu welcher Zeit ausgebracht werden müssen, damit die Fruchtbarkeit gesteigert wird (Leistungsprozesse, Impulse). Er weiß um die Fruchtfolgen (Produktzyklen). Er weiß, wann er seinen Garten vergrößern muss und kann (Zukauf, Expansion), er hält die ›Unkräuter‹ an dem Platz, der ihnen zusteht und so fort. Er achtet alles in allem auf die Wachstumsbedingungen und Wachstumskräfte im Garten, damit die Pflanze wachsen kann – wachsen muss sie aber selber. Nun kann es vorkommen, dass er vor lauter Arbeit an einem Beet den ganzen Garten nicht mehr voll im Bewusstsein hat, ihn nur noch teilweise bearbeitet, durchdringt. Der Gärtner reagiert mehr als dass er agiert. Der Garten droht zuzuwuchern, der Ertrag sinkt. Er holt sich möglicherweise dann ein Gartenbuch, das ihn befähigt, seinen Garten wieder in Ordnung zu bringen, oder er holt sich externe Hilfe.

Wärme, Offenheit, Vertrauen

Welche Hilfestellungen geben Sie, damit die Klienten, Sie nennen sie ›Partner,‹ mehr und mehr lernen, auf die Phänomene zu schauen?

In den Unternehmen arbeite ich in der Regel immer in Gruppen, die aus den betroffenen Verantwortungsträgern bestehen. Die Gruppe ist entscheidend, da unterschiedliche, teils gegensätzliche Sichtweisen, Interessen und Einschätzungen in die Problemlösung einfließen, dort sichtbar werden. Die Arbeitsweise würde ich im Wesentlichen als prozesshaft charakterisieren, sowohl in der Begleitung von Gruppen im Unternehmen als auch in der individuellen. Was in einem Prozess geschieht, im Gegensatz zu einem Ablauf, kann ich nicht vorausdenken. Gelingt es, die Rahmenbedingungen für einen echten Prozess zu gestalten, kann das Werden, zunächst Unvorhergesehene, das Undenkbare möglich werden. Zum Prozess gehört das Element der Wärme, das alles durchdringt und in Bewegung bringt, Offenheit und Vertrauen ermöglicht. Die Randbedingungen (Zeit und Inhalt) sollten jedem klar sein. Nach diesen Vorstufen wird der Inhalt, für den eine Lösung gesucht wird, in all seinen Facetten durch die unterschiedlichen Sichtweisen aus der Gruppe beschrieben und erfasst. Dies unterstützt ich durch gezieltes und vertiefendes Nachfragen. Das Gewordene und das Problem werden sichtbar. Zunächst gibt es kein Richtig oder Falsch, sondern gleichwertige, subjektive Sichtweisen, die das Gesamtbild ergeben. Dabei wird nicht nur die jeweilige Sichtweise ins Bild aufgenommen, sondern auch der Mensch, der es geäußert hat, in den Prozess einbezogen. Durch dieses Integrieren bildet sich mehr und mehr die Gruppe (das Team), und es wächst die Bereitschaft, gemeinsam eine tragfähige und verbindliche Lösung zu finden (commitment). Nähert man sich im weiteren Fortschreiten dem Problemerkern, kommt es darauf an, dass die Beteiligten ihre Subjektivität (Meinungen, Lösungswünsche, Intensionen, Begehrlichkeiten, Ängste, Vorurteile) loslassen können. Dies ist fast ein ›Opfervorgang‹. Gelingt es, kommt von der Zukunft die Antwort entgegen, die eine Wandlung und Entwicklung mit den vorhandenen Möglichkeiten und Potenzialen der Beteiligten eröffnet. Es kann das Neue, das vorher vielleicht nicht denkbar war, eintreten, und Stauungen können sich lösen. Ich denke, aus dieser Schilderung wird deutlich, dass man auf dasjenige, was sich während des Prozesses ereignet, wenig Zugriffsmöglichkeiten hat. Ich kann niemanden zwingen, seine Sichtweise und

Einschätzung vollumfänglich einzubringen. Genauso wenig kann ich jemanden zwingen, seine Subjektivität loszulassen. Das muss aus freien Stücken geschehen. An den Wirkungen, die man am Ende des Prozesses reflektieren und anschauen kann, wird deutlich, inwieweit es gelungen ist oder nicht. Dieses Reflektieren ist der Schlüssel zum Erüben und Erlernen von Fähigkeiten in der Gestaltung von entwicklungsbegünstigenden Prozessen. Steht diese Prozessgestaltungs- und Reflexionskompetenz dann zur Verfügung, ist ein wesentlicher Schritt dahin getan, Probleme und Phänomene frühzeitig und sachgerecht selbst zu erkennen und zu bearbeiten und zu bearbeiten.

Quellen der Kraft

Woher bekommen sie Kraft und Impulse für ihre Arbeit?

Bei der Frage nach der Kraft gibt es für mich drei Quellen. Eine ist der kontinuierliche und intensive Austausch mit Freunden aus der Entwicklungsgruppe für Unternehmensfragen vor dem Hintergrund von Anthroposophie und Sozialwissenschaft. Die zweite Quelle ist die Anthroposophie mit ihrem Menschen- und Entwicklungsverständnis sowie dem persönlichen Weg des Studiums und Übens. Die dritte Quelle ist die Arbeit selber. Auch wenn sie viel Kraft abverlangt, bekomme ich, insbesondere wenn Prozesse gut gelaufen sind, auch wieder Kraft zurück.

Gibt es Forschungsfelder, an denen sie gerade arbeiten?

Mich beschäftigt seit einiger Zeit die Frage nach den Wärmeprozessen im Sozialen. Wir sprechen ja von sozialer Kälte, was aber ist soziale Wärme, Wärme überhaupt? Wie kann sie erzeugt und gehalten werden? Gibt es unterschiedliche ›Wärmen‹? Was wird durch ihre Anwesenheit möglich an Öffnung, Vertrauen, Verbindlichkeit und Wachstum? Was geschieht, wenn sie nicht da ist, oder es ›nur seelisch‹ warm ist. Wo braucht es auch einmal Kälteprozesse in einem sozialen Organismus oder einer Beratungssituation?

Außerdem beschäftigt mich die Frage des lebendigen Prozesses. Wie unterscheidet sich ein Prozess von einem Ablauf? Was charakterisiert einen echten Prozess? Wie kann das Werden, Bildende kommen, und welche Bedingungen braucht es dazu?

Im Kolloquium für Konfliktforschung der Sozialwissenschaftlichen Sektion am Goetheanum in Dornach arbeite ich dann noch gemeinsam mit Hans Dackweiler, Ingo Krampen, Peter Lüdemann-Ravit, ihnen und anderen an Ausprägungen und den wesenhaften Hintergründen von Konflikten. ■