



Entwicklung *anders* verstehen

Monika Udeani

Unsere meist impliziten Vorannahmen beeinflussen, welche Ergebnisse wir erzielen. Zugleich geraten diese Vorannahmen leicht aus dem Blick. Dies gilt für alltägliche Gewohnheiten, tief verwurzelte Vorurteile, für wissenschaftliche Forschungsprojekte und augenfällige Statistiken. Dies gilt selbst für vorgeblich objektive Prozesse via Machine Learning, deren zwischengeschaltete Filter retrospektiv in ihrer vollen Breite und Wechselwirkung nur schwer der Kritik unterworfen werden können.¹

Wenn es zum Selbstverständnis von Coaches gehört, die Entwicklung der Coachees zu unterstützen, welche Vorannahmen zu Entwicklung kommen ins Spiel und werden dabei wirksam? Im Folgenden soll jener Strang beleuchtet werden, der sich um Entwicklung auf der Basis eines linearen Zeitbegriffs in Verbindung mit Fortschritt (lat. progressus: vorwärtsschreiten) rankt. Wohin führt dieses Vorverständnis und welche Alternative wäre

¹ https://www.deutschlandfunk.de/diversitaet-und-algorithmen-lorena-jaume-palasi-nur-haende.911.de.html?dram:article_id=455866 vom 11.08.2019. <https://technikjournal.de/2020/08/27/wenn-es-fuer-dich-keine-seife-gibt/> vom 27.08.2020

zumindest denkbar? Die Bedeutung einer solchen Spurensuche lässt sich mit Nora Batesons Worten begründen: "Indem wir Dinge auf neue Weise sehen, bestimmt und motiviert das alles, was wir tun. Die Handlung kommt von selbst, aber die Veränderung geschieht auf der Ebene der Wahrnehmung."²

Wachstumsideologie und Selbstoptimierung

Die neuzeitlich-westliche Ideologie blickt zielstrebig nach vorne: Fortschritt meint die Entwicklung in Richtung *schneller, höher, weiter, mehr* – wie Elon Musks und Jeff Bezos konkurrierende Weltraumflüge jüngst auf bizarre Weise belegten. Die Profiteure des westlichen Wirtschaftssystems rufen nach unverzichtbarem Wachstum und verfolgen expandierende Gewinne. Längst ist dieses Entwicklungsverständnis in Verruf geraten – vor allem in Anbetracht von dessen katastrophalen Auswirkungen auf das globale Klima und die Lebensbedingungen von Millionen von Menschen am Abgrund. Dennoch hält unser wirtschaftliches, gesellschaftliches und politisches System mit scharfkantiger Selbstverständlichkeit daran fest, erklärt es zur Basis jeglicher Logik und findet seine Verbildlichung im vermeintlichen Optimum linearer Graphen in Richtung rechtem oberem Quadranten.

Im Coachingkontext ist auf individueller Ebene bei allem Wert lebenslangen Lernens ein analoger Zug in Richtung handlungskompetenz-, beziehungs- und persönlichkeitsorientierter Selbstoptimierung³ festzustellen. Eine Vielfalt entwicklungsbeschreibender Stufenmodelle⁴ spricht implizit vorgängigen Lebensabschnitten den Wert eines (meist mehr oder weniger aufwändig zu erringenden) Übergangs hin zu jenem vermeintlich Eigentlichen zu, wobei Letzteres verständlicherweise diffus bleibt. Damit werden allerdings monokausale Wenn-dann-Denkkonstruktionen verstärkt, die den Lösungsraum im Coachingprozess eingrenzen. Zugleich wird die besondere Bedeutung des „Jetzt“ nur marginal anerkannt.⁵

Im beruflichen Kontext steht Selbstoptimierung in enger Verbindung mit dem Stufenmodell Karriereleiter, wenngleich der Trend insbesondere bei Wissensarbeiter*innen ein neues Bild

² <https://www.youtube.com/watch?v=wn5etny CiU>, 7. Sept. 2012, deutsche Übers. MU.

³ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung Deutschland

https://www.bpb.de/gesellschaft/umwelt/bioethik/311818/selbstoptimierung_vom_22.06.2020. Vgl. Müller, Tobi, Survival of the Sickest <https://www.zeit.de/kultur/2019-08/selbstoptimierung-sport-fitnesskult-kapitalismus-selbstzerstoerung-freizeit> vom 13.08.2019.

⁴ Vgl. diverse Stufenmodelle der psychosozialen Entwicklung wie beispielsweise von Erick H. und Joan Erickson, Jean Piaget, aufbauend auf Modellen von Sigmund Freud. Auch im organisationalen Kontext sind eine Vielzahl von Stufenmodellen zu finden wie bei Frederic Laloux, Richard Barrett und anderen.

⁵ Vgl. den dem entgegenwirkenden Hype um „Mindfulness“.

zeigt: "Karrieren verlaufen heute nach anderen Mustern als noch vor einem Jahrzehnt. Sie sind vielfältiger, ungeplanter, bewegen sich seitwärts anstatt linear, werden unterbrochen und wieder aufgenommen. Das bisherige Narrativ ist verschlissen." (Kestel, 2021, S. 19)

Eine Übung

Wer mit Organisationen/Unternehmen und deren Führungskräften arbeitet, wird rasch feststellen, dass Entwicklung auch abseits dessen, was als Erfolg angestrebt wird oder an Finanzkraft verfügbar ist, Unterschiedliches bedeutet – im Besonderen je nachdem, ob es sich um eine Social Profit Organisation, ein Profit-Unternehmen oder eine Verwaltungseinrichtung handelt. Folgendes Beispiel handelt auf der Systemebene Organisation, lässt sich aber als Gedankenexperiment auch auf Einzelpersonen hin durchspielen.

Zu Beginn eines Workshops bat ich ein Vorstandsteam, Flussteine so zu legen, dass die weißen Linien miteinander verbunden sind. Das Ergebnis (Bild 1) zeigte eine Linie. Werden die platzierten Steine im Hinblick auf Entwicklung betrachtet, haben wir das klassische „Fortschritts-Bild“ vor uns. Das mag für manche Organisationen und Unternehmen durchaus sinnvoll bis überlebensnotwendig sein (vor allem, wenn es um wettbewerbsorientierte Produktentwicklung und Prozesse geht), für andere hingegen nicht, wie beispielsweise ein Finanzamt: Wir wollen, dass unsere Steuern im Hinblick auf bestimmte Parameter stets gleich und für alle gleich berechnet werden. Auch innerbetrieblich wollen wir, dass unsere Gehälter wie vereinbart und anspruchskonform zugeteilt werden etc. Kreativität im Sinne von Weiterentwicklung ist dabei nicht gefragt (außer was vielleicht die Abwicklung anbelangt).

Ich bat das Vorstandsteam, entlang der weißen Linien der Steine einen Kreis zu bilden. (Bild 2) Für manche Organisationen und Unternehmen beinhaltet es eine enorme Entwicklungsanstrengung, „gleich“ oder dem eigenen Auftrag treu zu bleiben, vor allem, wenn berücksichtigt wird, was sich rundherum verändert. Auch die Organisation selbst, die sich Schritt für Schritt im Kreis und zurück zum Ausgangspunkt bewegt, ist nicht mehr dieselbe wie jene, die den vorherigen Kreis begonnen hat.

In der Resonanz zu den beiden Bildern tauchte bei den Teammitgliedern das Bild der Iteration auf: Linie - Kreis - Linie - Kreis - Linie ... oder als Alternative ein Kreis über einem Kreis über einem Kreis ... im Sinne einer Aufwärtsspirale. Wie stark ist doch das lineare Denken in uns und unserem Bild von Entwicklung verankert! Was aber ändert sich, wenn Entwicklung tatsächlich nur den Kreis meint und dann den nächsten Kreis und den nächsten ... und dazwischen wechselseitige Lernprozesse mit den Beteiligten und

Betroffenen im Kontext von unvorhersehbaren Ereignissen, politischen Entscheidungen, wirtschaftlichen Turbulenzen oder auch Konkurrent*innen, Kund*innen, Lieferant*innen ..., die sich mit uns verändern?

Ein zyklischerer Umgang mit Zeit

Welche Anhaltspunkte, Entwicklung als Kreisbewegung zu verstehen, die den Kreis beendet und neu beziehungsweise verändert auf derselben Ebene ansetzt, können für ein alternatives Entwicklungsverständnis hilfreich sein? Wie könnte so etwas überhaupt aussehen?

In seinem Buch „Sand Talk“ führt Tyson Yunkaporta in das auf 40.000 Jahren Kulturgeschichte basierende indigene Wissen der Aborigines ein. In einem Interview erläutert er: "Man sieht Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft gleichzeitig. Alles in einem großen Netz, und du siehst nur Dinge, die interessant sind. Du versuchst nicht, Dinge vorherzusagen. [...] Man bewegt sich mit dem System, bewegt sich individuell darin, aber interagiert und erlaubt seinen Interaktionen, einen zu verändern. [...] Menschen, die versuchen, sich zusammenzusetzen und zu kontrollieren, wohin sich das System entwickeln wird, indem sie planen oder versuchen, eine Zukunft zu entwerfen oder vorherzusagen, produzieren nur Stagnation und Entropie."⁶

Die Lösungsfokussierte Kurzberatung⁷ setzt gleichfalls auf der Zeitebene an. Indem Coaches via „Wunderfrage“ einladen, aus der Perspektive des erwünschten künftigen Zustands zu beschreiben, wird der Wenn-Dann-Rahmen obsolet: „Und was ist dann anders? Was ist noch anders? Was machen Sie dann?“ „Welche Unterschiede bemerken andere, wenn Sie [Name des Ziels] erreicht haben?“ (Sparrer, 2007, S. 39.35.) Die Frage nach drehbuchkonkreten Beschreibungen von eigenen *Verhaltensweisen*, die – wenn das „Wunder“ geschehen ist, – zu bemerken sind, lassen diese bereits ansatzweise im Jetzt erfahren und stärkend wirksam werden. Einwänden, hier handle es sich gleichfalls um ein lineares Zeitverständnis (von der Zukunft retour in die Gegenwart), möchte ich ein Bild anbieten: Finden Sie den kürzesten Weg zwischen zwei Punkten an den gegenüberliegenden Kanten eines Blattes Papier, indem Sie das Papier so falten, dass sie direkt nebeneinander liegen.

Einen weiteren Zugang bietet Matthias Varga von Kibéd in der Zeitkanalarbeit an. Ergänzend zum klassisch linearen Iter-Modus mit der Bewegung hin auf das gewählte Ziel, führt er in

⁶ Optimism and Indigenous Culture: Tyson Yunkaporta in Conversation with The Centre for Optimism <https://www.centreforoptimism.com/Whats-New-at-The-Centre-for-Optimism/9159711> vom 12.08.2020.

Deutsche Übers. MU.

⁷ Steve de Shazer und Insoo Kim Berg, Schule von Milwaukee.

problembehafteten Konstellationen den Flux-Modus ein. Nicht der/die Klient*in befindet sich in Bewegung, vielmehr gilt die Fragerichtung jenem, das sich auf den Klienten/die Klientin als Fluss aus verschiedenstem mehr oder weniger Hilfreichem zubewegt und selektiv für das eigene Anliegen wirksam aufgenommen werden kann: „Woran würden Sie merken, dass es sich Ihnen etwas mehr zu zeigen begonnen hat?“ [...] „Woran würden Sie merken, dass etwas von dem Gewünschten auftaucht?“ (Varga von Kibéd, 2012, S. 22f.) Nicht die aktionsorientierte Leistung steht dabei im Vordergrund, sondern das aufmerksame Wahrnehmen und Wählen von sich bereits bietenden Möglichkeiten und stärkenden Elementen.

Der Anfang allen Lebens

Die angedeuteten Zugänge lassen erahnen, dass ein *anderes* Entwicklungsverständnis möglich ist – wenn auch noch auf wackligen Beinen. Die jüngst erschienene Kolumne „Der Anfang allen Lebens, einmal anders“ (Mooslechner, 2021, S. 118) lässt aufhorchen, wenn ebendieser als verschlungener und geduldiger Prozess der Veränderung und Entwicklung beschrieben wird, in dem „leblose Moleküle über Jahrmillionen Zeit hatten, sich auszutauschen. Zu trocknen, sich zu lösen, sich mit anderen zu kombinieren, Neues zu schaffen. Irgendwann trafen in dieser kosmischen Lotterie zwei Molekülfragmente aufeinander und verschmolzen. Das Ergebnis war robuster als alles andere und überdauerte längere Zeiträume. Und wieder vergingen Jahrmillionen. [...] Und wieder entstand Neues. Diesmal die Fähigkeit, eine Kopie von sich selbst anzulegen. Tote Materie war damit zum Leben erwacht.“

Mit diesem wohl entscheidendsten, langwierigen Entwicklungsprozess unseres Planeten wächst vielleicht in uns selbst ein lebensfreundlicheres Bild von jenem, was Entwicklung auch sein könnte.

Literaturverzeichnis:

Kestel Christina, Wie viel Karriere passt zu mir? In: Harvard Business manager, 9/2021, 18–23.

Mooslechner, Markus, Der Traum des Fremden. In: Terra Mater 03/2021, 118.

Sparrer, Insa, Einführung in Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen, Heidelberg 2007.

Varga von Kibéd, Matthias, Der Wechsel zwischen Iter und Flux - SySt®-Zeitkanalarbeit. In: SyStemischer 1/2012, 18–25.

Yunkaporta, Tyson, Sand Talk: How Indigenous Thinking Can Save the World, San Francisco 2020.

Dr.ⁱⁿ Monika Udeani, info@organisationsberatung-udeani.at
<https://www.organisationsberatung-udeani.at/>