

neben der Medizin auch der Rechtswissenschaft, der Sozialpolitik, der Ökonomie, der Arbeitswissenschaft und nicht zuletzt der Soziologie eine zentrale Bedeutung zu.

Die Veranstaltung endete mit einem Resümee von Wolfgang Slesina. Darin wurden zum einen C. von Ferbers Verdienste als engagierter und couragierter gesundheitspolitischer Protagonist angesprochen. Gewürdigt wurde ferner seine Rolle als kreativer, innovativer Forscher im Feld der anwendungsorientierten Humanzielen verpflichteten Wissenschaft. Als akademischer Lehrer habe C. von Ferber für Studierende mehrerer Generationen als Wissensvermittler, Modell und Ermutiger gewirkt.

Andreas Renner (Düsseldorf)

Systemic Management

Vom 01. bis 06. Mai 2001 veranstaltete das Institut für systemisches Coaching und Training ISCT im Wiener Austrian International Center den ersten Weltkongress für systemisches Management. Neue Management-, Beratungs- und Entwicklungskonzepte standen im Mittelpunkt theoretischer Analyse und praktischer Anwendung. Zahlreiche internationale ExpertInnen aus den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen sowie primär ökonomischen Praxisfeldern waren unter den ca. 1500 Teilnehmenden. Man konnte daher in der Tat von einem Weltkongress sprechen, denn Größen der Szene – wie Stafford Beer, Humberto Maturana oder Peter Senge – waren vertreten.

Organisatorisch war der 6-tägige Kongress in verschiedene Themengebiete aufgeteilt. Diese reichten von den „Grundlagen systemischen Managements“ bis hin zu einem 2-tägigen, stark praxisorientierten Vertiefungskongress mit Themen wie „Teamarbeit im Cyberspace“ oder „Hohe Leistung und Balance durch innovative Kreativitätsmethoden“.

Bemerkenswert war, dass sich während des Kongresses ausreichend Gelegenheit dazu bot, sich unter Interessierten und KollegInnen auszutauschen, um so zum Beispiel die Unterschiede europäischer und us-amerikanischer Beratungspraxis deutlich wahrzunehmen. Vor allem die von Diane Whitney gleich zu Beginn des Kongresses vorgestellte und stark ressourcenfokussierende Methodik des 'Appreciative Inquiry', die im Wesentlichen eine für die Arbeit mit Organisationen leicht modifizierte Form der lösungsfokussierenden Kurz-

therapie nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg darstellt, zeigte dies deutlich auf. Die Komplexität des Beratungsauftrag wird dazu qua relativ simplem Reframing in lösbar Aufgaben transformiert. Komplexität wird so indirekt als die Aufforderung verstanden, an neuer Stelle einen alternativen Einstieg zur Lösung eines Problems zu wagen. Die in den 80er und 90er Jahren populären Szenariotechniken zur Bewältigung von Komplexität verlieren hier an Bedeutung. Dies hat in der Regel zur Folge, dass mit Problemen behaftete Perspektiven in spezifische Lösungsfokussierungen verwandelt werden, die zu bisher nicht beachteten Handlungsoptionen führen können. Dabei fragt es sich, ob die amerikanische Kommunikationskultur dieser Methodik in Zeiten der Globalisierung tendenziell einen fruchtbareren Nährboden bietet als dies bisweilen in Europa der Fall ist. Immerhin ließe sich zumindest argumentieren, dass lösungsfokussierende Kommunikation in Europa eher Irritation und Neuheit bewirkt als in den USA und sich daher Veränderungen leichter ergeben. Eine der vielen offenen Fragen, auf die auch ein Weltkongress vermutlich keine abschließenden Antworten liefern kann.

Ein aus der systemischen Praxis nicht wegzudenkendes Element ist die Reflexion des eigenen Wirkens. Hierzu bot ein Workshop mit Dr. Reinhard Sprenger reichlich Gelegenheit. „Heute schon demotiviert?“ hieß dieser und kritisierte die in vielen Unternehmen gewucherte Kultur mittel- und langfristiger demotivierender Incentive- und Belohnungssysteme. Von der These ausgehend, dass die Existenz als Führungsperson per se schon demotivierend ist, stellt die Entwicklung von komplizierten Anreizsystemen oftmals nichts weiter als ein zusätzliches Passivitätskonzept zur Verschleierung schlechter Führungsfähigkeiten im Konfliktfalle dar. Im bedrohlichsten Falle wird diese Paradoxie vom Management visibilisiert, indem zum Beispiel Profitcenter bei gleichzeitiger Kooperationsvorgabe operieren sollen. Besonders problematisch wird derartiges Gebaren genau dann, wenn es sich im Namen angeblicher Kundenorientierung vollzieht. Kundenorientierung als „Lächeloffensive“ diene dem Management einerseits als Disziplinierungsinstrument und andererseits zur Externalisierung fehlender Systemkompetenzen. Wie müsste also eine Unternehmung beschaffen sein, in der sich Kundenorientierung nicht als Problem stellt?

Dekomplexe Entgeltssysteme bieten hier nach Sprenger zumindest die Möglichkeit des Einstiegs zum Ausstieg. Diese setzen an jederzeit kündbaren Kooperationsverträgen an, die auf der Basis von

fair-exchange zur Klarheit über die Konsequenzen selbstverantwortlichen Handelns führen. Sie kommen unter anderem ohne eine 360°-Beurteilung aus, die in etwa den Charme einer Totalüberwachung suggeriert. Statt dessen wird die Idiosynkrasie des Einzelnen mit seinem einzigartigen Wissen für Unternehmen zukünftig wichtiger werden als akkumuliertes Finanzkapital. Die motivierende Förderung des Einzelnen verlangt aber in Zeiten der Aufmerksamkeits- und Internetökonomie völlig neue Kompetenzen, denn Soft Facts wie individuelle und kollektive Intelligenz sind für Sprenger schon lange zu Hard Facts geworden. Zur Vertiefung sei Sprengers neues Buch „Aufstand des Individuums“ empfohlen, das die Erscheinungsform der Organisation als Organisation in Zeiten der Jahrtausendwende drastisch in Frage stellt.

Die Chance zur Neuorientierung bot sich unter anderem auch auf dem in der Managementwelt und im Gesundheitsschutz sicherlich unterschätzten Feld der Psychoimmunologie. Ernest Rossi, Professor für Biologie an der Baylor University in Waco (Texas), gab den Teilnehmenden seines 2-tägigen Vertiefungsseminars einen ausführlichen Einblick in den aktuellen Forschungsstand hinsichtlich der komplexen Wechselwirkungsprozesse zwischen Immunsystem, Hormonsystem, Genexpression, Neurogenese, Kreativität, Regeneration und deren Bedeutung für die Gestaltung eines erfolgreichen und gesundheitsfördernden Berufsalltag. So wird Rossi in seinem neuen Buch „The Psychobiology of Gene Expression“, welches voraussichtlich im Frühjahr 2002 erscheint, aufzeigen, das eine Revision deterministischer Vorstellungen von Genexpression, Verhalten und Hirnwachstum wohl angemessen ist.

Im Workshop stellte er aktuelle Forschungsergebnisse und hypnotherapeutische Verfahren zur Diskussion, die dazu dienen sollen, Einfluss auf die molekulare Welt der Gene zu nehmen. So wird gegenwärtig erforscht, ob sich bestimmte Gene, die für das sich selbstorganisierende Hirnwachstum entscheidend sind, unter Beachtung tageszeitabhängiger Regenerationszyklen ebenso von selbst aktivieren, wie Gene, die mit chronischen und stressbedingten Krankheitsbildern in Verbindung gebracht werden. Ein sinnerfülltes und die Kreativität des Individuums förderndes Arbeitsleben würde dann selbstorganisatorisch einer Chronifizierung präventiv entgegenwirken und zur Erhaltung der Gesundheit spürbar beitragen. Die Selbstheilungskräfte autopoietischer Systeme haben für Rossi dabei entscheidende Bedeutung. Erst wenn diese zum Beispiel durch zu hohe Arbeitsbelastungen gehemmt

sind, können sich als Folge eines Ungleichgewichts systemspezifischer Wechselwirkungsprozesse chronische Krankheiten manifestieren. Den Weg zur präventiven Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz sieht Rossi im Schaffen von Arbeitsbedingungen, die den Beschäftigten ausreichend systemangepasste Regenerationszyklen erlauben.

Die Aufgabe eines um effektiven Gesundheitsschutz bemühten Managements bestünde aus systemischer Sicht also darin, Rahmenbedingungen für eine optimale Belastung und Rekreation der Beschäftigten zu schaffen. Eine Herausforderung, die angesichts der gegenwärtigen „Diktatur der Märkte“ beispielsweise in der IT-Branche durchaus utopisch erscheinen mag. Ihre Bewältigung ist in jedem individuellen Falle aber um so dringlicher. Gerade junge Unternehmen, die unter Bedingungen hoher Unsicherheit operieren, dürfte es empfindlich treffen, wenn talentierten und hochqualifizierten Beschäftigten ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Rekreation strukturell nicht ermöglicht wird. Auf lange Sicht dürfte sich dies kein erfolgreiches Unternehmen leisten können.

Insgesamt kann man diesen ersten Weltkongress als durchaus gelungen einstufen. Die Vielfalt und größtenteils hohe Qualität der Inhalte sorgte bei den Teilnehmenden für sicherlich abwechslungsreiche Tage. Ein zweiter Weltkongress wird daher vermutlich nicht lange auf sich warten lassen. Angesichts der us-amerikanischen Präsenz in Wien, ist damit zu rechnen, dass dieser voraussichtlich in den USA stattfinden wird.

Jens Faust (Dortmund)