

## Vitale Systeme - Wozu wir andere Fragen stellen und neue Antworten finden

*Wir sind uns sicher: Menschen verfügen über ein enormes, unerschlossenes Kreativitätspotenzial, das ausreicht, um neue, ungeahnte Formen des Zusammenlebens- und Zusammenarbeitens zu gestalten. Jetzt geht es darum, Innovation und Inspiration in die Welt zu bringen und Organisationen einen mutigen, beherzten und ganz eigenen Weg zu ermöglichen.*

*In unserer Arbeit als Beraterinnen für Organisationsentwicklungsprozesse begleiten wir Menschen und Organisationen dabei, ihren ganz persönlichen und eigenen Entwicklungsweg zu gehen. Leider konnten wir in den letzten Jahren zunehmend Führungskräfte und Mitarbeitende beobachten, die sich in einem Erschöpfungszustand befinden. Sie verfügten über wenig Kreativität, Lebendigkeit und Vitalität, fühlten sich in ihrer Arbeit überlastet und wie in einem Hamsterrad. Immer wieder tauchte in Beratungssituationen die Frage auf: „Wie gelingt es aus diesem - immer besser, immer schneller - dieser reinen Nutzenorientierung auszubrechen und Räume zu schaffen in denen Vitalität und Lebendigkeit sein darf?“*

*Aus unserer Sicht ist die Verkürzung des Lebens auf die Ökonomie eine der schlimmsten Entwicklungen unserer Zeit. Heute bedarf es der Beachtung der ökonomischen, der ökologischen und der sozialen Wirkungsebene. Es gilt eine Balance zwischen diesen Ebenen zu finden und die entstehenden Spannungen auszuhalten. Im folgenden Artikel beleuchten wir die Rahmenbedingungen, die aus unserer Sicht Vitalität und Lebendigkeit ermöglichen können. Wir beschreiben das Modell der Vitalen Systeme und stellen neue Fragen für die konkrete Führungsarbeit zur Verfügung. Wir laden Sie, liebe Leserinnen und Leser ein, sich von diesen Fragen inspirieren zu lassen und ihre ganz eigenen Antworten zu finden.*

**Jedes Unternehmen verfügt über eine buchstäbliche und eine kulturelle Anatomie. Die eine sieht man, die andere nicht. Die eine besteht aus Gebäuden, Schreibtischen und Organigrammen, Maschinen und Produkten. Die andere aus der Leidenschaft und dem Engagement, den Erfahrungen und Visionen, den vitalen Vernetzungen der Menschen im Unternehmen. Wahr sind sie beide. Vitale Systeme©**

Wir erleben gerade eine tiefgreifende Umbruchphase, einen Wandel im Zusammenleben und Arbeiten von Menschen. Nachhaltigkeit, Gesundheit und Vitalität von Menschen und Organisationen spielen eine immer größere Rolle. Auch erwacht ein neues Bewusstsein: Ein Bewusstsein für die Verbundenheit der Menschen miteinander und mit der Welt. Das integrale Bewusstsein\* transformiert das vorherrschend duale rationale Denken. Es löst die Kategorien des „Entweder-Oder“ ab und führt zu einer Haltung des „Sowohl-als-auch“, bei der das Ganze, die Interdependenzen im Zentrum stehen. (1)

Führungskräfte die in der Lage sind integral zu denken, denken über die buchstäbliche Anatomie eines Unternehmens hinaus. Ihnen ist bewusst, dass es nicht mehr angemessen ist Unternehmen nur als Maschinen und Menschen nur als Funktionäre im Dienst von Zweck und Mittel abzubilden. Diese Führungskräfte

erleben wie Zynismus und Resignation die Lernfähigkeit und Vitalität in einem Unternehmen gefährden, wenn Mitarbeiter auf Human-Ressourcen und Kostenfaktoren reduziert und zu Rädchen im Getriebe der „Riesenmaschine Unternehmen“ degradiert werden.

### Entdeckungen

Die innovativen Unternehmen entdecken gerade, dass das integrale Bewusstsein, diese Geistesgegenwart im Umgang mit Menschen und Ideen, die knappste Ressource von allen ist. Wenn Computer die Zahlen, Daten, Fakten und Analysen - die digitale Seite menschlicher Arbeit übernehmen, sind Führungskräfte immer mehr für die analoge Seite des Unternehmens verantwortlich: Für menschliche Intuition und Lebendigkeit, für Eigensinn und Gemeinsinn, für Ideen und Synergien, für Engagement und das Gefühl gemeinsam für das Ganze verantwortlich zu sein. Zukünftig wird das bewusste Vernetzen und Kultivieren des Zusammenspiels von Menschen eine der wichtigsten Führungsaufgaben werden. (2)

Denn mündige Mitarbeiter wollen mitdenken und mithandeln - diesen Anspruch haben nicht nur die sogenannten Wissensarbeiter. Während eines Workshops in der Produktion formulierten die Maschinen- und Schichtführer dieses „Shopfloor Credo“ an die Werkleitung: „Wir wollen mitgestalten! Nutzt unsere Erfahrung und Expertise!“  
Ein Unternehmen, das in der Lage ist diese Erfah-

rungen und Expertisen seiner Mitarbeiter zu würdigen und zu bündeln, wird einen Vitalitäts- und Wissenssprung in der produktiven Zusammenarbeit erleben. Die Entdeckungen der nötigen „Geistesgegenwart im Umgang mit Menschen“ und der „Mitgestaltungsfähigkeiten von Mitarbeitern“ hat Konsequenzen für Führungskräfte. Sie werden unwichtiger und wichtiger als bisher! Unwichtiger in Bezug auf die althergebrachten Hierarchiedefinitionen von Macht, Vorgaben und Kontrollen. Wichtiger in der ursprünglichen Bedeutung von Hierarchie als der „heiligen Ordnung“, Eine Kernaufgabe von Führungskräften ist es Kooperationsräume zu ermöglichen, in denen menschliche Werte geschützt werden damit sich Lebendigkeit und Innovationskraft entfalten können.

**„Wer lebendige und innovative Organisationen will, muss erwachsene und erfahrene Menschen als solche behandeln.“ Via PUNK (3)**

**Führungskräfte als „Kulturschaffende“**

Unternehmen sind Gespräche. Führungskräfte brauchen heute mehr denn je die Fähigkeit kulturelle Räume in Unternehmen so zu gestalten, dass Menschen ihr Wissen und Können vernetzen können und wollen. Führungskräfte werden heute zu „sozialen Architekten“ und „Kulturschaffenden“, die in der Lage sind soziale Räume zu schaffen, in denen Lebendigkeit entstehen kann und menschliche Kreativität und Energie genutzt und nicht verschwendet wird.

Eine vitale Kultur kann beschrieben werden als eine soziale Ordnung, die schöpferisches Handeln ermöglicht. In vitalen Kulturräumen können Menschen ihr Potenzial zur Entfaltung bringen. Diese vitale Kultur ermöglicht ein Bewusstsein für die gemeinsame Identität, eine hohe Sensibilität für die sich verändernden Umwelten und verbindet Innovationskraft und Nachhaltigkeit. Um die Dimensionen einer vitalen Kultur bildhafter beschreiben zu können, beziehen wir unser Modell der „Vitalen Systeme“ auf eine Stadtmetapher. (4)

**Die Stadtmetapher**

Metaphern als bildliche Übertragungen sind hilfreich, um abstrakte Theoriegebilde in einfache Worte und Bilder zu fassen. Die Metapher der Stadt soll uns helfen, die unterschiedlichen bedeutsamen Aspekte einer Organisationskultur beschreibbar zu machen und die Merkmale Vitaler Systeme leichter zu verstehen und wahrzunehmen.

Für uns ist die Metapher der Stadt ein Hilfsmittel, das zu ganz eigenen Schlüssen anregen soll. Die Stadtmetapher lädt ein, über „bildliche Umwege“ neue Perspekti-

ven zu eröffnen und neue Antworten zu finden. Städte sind menschliche Gesamtkunstwerke, Stein gewordene Planung und Kommunikation und sind in immerwährender Veränderung und Erneuerung begriffen. Auch Städte haben eine buchstäbliche und eine energetische Anatomie.

Die verschiedenen städtischen Räume und Plätze beschreiben für uns die zentralen Elemente einer lernenden, lebendigen und vitalen Organisation: In jeder Stadt finden wir an zentraler Stelle den Zugang zum Wasser, den Brunnen. Der Marktplatz als Raum in dem sich städtisches Leben abspielt und das Rathaus als Raum, der für Recht und Ordnung steht.

An zentraler Stelle steht die Kirche, die Synagoge, die Moschee, als Symbol für die Orientierung auf das große Ganze, auf die höhere Ordnung, die Humanitas. (5) Dieser spirituelle Ort der Stadt in seiner ursprünglichen Form ermöglicht die Vision einer besseren Welt. Er steht für Werte der Menschlichkeit und Brüderlichkeit, die über die reine Wirtschaftlichkeit hinausgehen.

Spiritualität - das Streben nach einer stimmigen Lebensweise und einem erfüllenden Dasein - ist eng verbunden mit Lebendigkeit. Ökonomie und Spiritualität sollten miteinander verbunden werden, wenn Raum für Vitalität geschaffen werden soll.



\* altgr. ἱεραρχία hierarchia, zusammengesetzt aus ἱερός, hieros, „heilig“ und ἀρχή, archē, „Führung, Herrschaft“

## Vitalität

Vitalität stammt vom lateinischen vitalis ab und bedeutet Lebendigkeit, Lebensfähigkeit und Lebenskraft. Eine vitales System kann somit als lebendig und kraftvoll beschrieben werden.

Wir versuchen Vitalität mit den folgenden fünf Fähigkeiten zu fassen:

**Elastizität** - Fähigkeit zur Anpassung an Anforderungen und Veränderungen

**Ambiguitätstoleranz** - Fähigkeit, Widersprüche zu bewältigen/Dilemma-Situationen zu balancieren

**Selbstwirksamkeit** - Fähigkeit zur Regeneration, zu Freude und Genuss

**Resilienz** - Fähigkeit mit Krisen umzugehen

**Innovationskraft** - Fähigkeit der ständigen Selbsterfindung und Erneuerung

Wenn wir diese Fähigkeiten auf uns wirken lassen wird spürbar, dass sie nur einen Teil dessen beschreiben, was Vitalität im Kern auch ist. Vitalität ist wie ein „heiliges Geheimnis“, dem wir uns nähern können, das aber von seinem inneren Wesen her ungreifbar bleibt. Wir verstehen deshalb Vitalität auch als eine indirekte Dimension. Sie lässt sich nicht direkt erzeugen, man kann Vitalität nicht in ein Unternehmen „hinein managen“. Die Vitalität einer Organisation ist schwer zu fassen, aber unmittelbar spürbar und wirksam.

## Was macht Vitale Systeme aus?

- Die Vision und die Mission des Unternehmens gehen über die wirtschaftliche Rendite hinaus und sind den Mitarbeitenden bekannt. Es gibt einen Nutzen, den das Unternehmen den Menschen stiftet. **Sinn**
- Werte sind stark verankert - wertorientiertes Verhalten wird von den Führungskräften vorgelebt. Die Würde der Menschen im Unternehmen ist unantastbar! **Orientierung und Verantwortung**
- Die Menschen in der Organisation sind gut vernetzt; es etabliert sich eine gemeinsame „professionelle Heimat“, die auf Vertrauen und Verantwortung basiert. Man kann offen miteinander sprechen, es gibt genügend Räume, in denen das möglich und erwünscht ist. **Kontakt und Austausch**
- Führungsmannschaft und Mitarbeiter erkennen Rahmenbedingungen an und nutzen das gemeinsame „Spielfeld“. Klare Strukturen und stimmige Prozesse unterstützen die gemeinsame Arbeit. **Strukturen und Prozesse**
- Vitale Organisationen handeln vorausschauend und kontextorientiert, sie gestalten sich und ihre Umwelt. D.h. Informationen vom Markt fließen schnell in die Organisation. Die Organisation ist in der La-

ge, diese Informationen zu verarbeiten und verantwortlich zu (re)agieren.

- Führungskräfte vitaler Organisationen fördern die Selbstorganisationsfähigkeit der Menschen im Unternehmen. Sie vertrauen den Menschen und ermöglichen Freiräume. Sie sind vertrauenswürdig und ermöglichen Verbindlichkeit und Loyalität.

Wir sind überzeugt, dass es in Organisationen eine Weiterentwicklung der Organisationskultur braucht. Erfreulicherweise sind einige Organisationen schon auf dem Weg.

Um diese neue Organisationskultur zu schaffen und eine Balance zwischen den einzelnen Dimensionen der Vitalen Systeme zu unterstützen, gilt es sich mit anderen Fragen zu beschäftigen als bisher.

Wozu wir andere Fragen stellen und neue Antworten finden:

### Sinn/Stimmigkeit - Fragen zur Quelle

„*Creating Common Sense*“

- Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen? Wozu ist es da?
- Worauf sind die Menschen im Unternehmen stolz?

### Verantwortung/Beitrag zum Ganzen - Fragen zur Kirche

„*Focusing on Human Values*“

- Wie geht man in diesem Unternehmen miteinander um? Was denken Mitarbeiter über Führungskräfte und umgekehrt? Gibt es einen „Sense of Community“?
- „*Creating a Vision*“
- Gibt es Gesprächsräume in denen gemeinsame Zukunftsbilder entwickelt werden?
- Schaffen diese Bilder der Zukunft Kraft in der Gegenwart? Sind sie inspirierend?

### Instabilität/Freiheit - Fragen zum Marktplatz

„*Inviting Multiple Perspectives*“

- Gibt es genügend Räume für den Austausch und die Verknüpfung von Ideen? Sind diese Ideen im Arbeitsalltag relevant?
- Sind Konflikte erlaubt? Gibt es eine tragfähige Streitkultur? Kann offen miteinander gesprochen werden?
- „*Allowing Creative Turbulence*“
- Wieviel Arbeitszeit verbringen die Menschen im Unternehmen mit Aufgaben, für die sie Leidenschaft und Talent mitbringen?
- Dürfen sie dieses einsetzen und etwas in Bewegung bringen? Wo ist Kreativität und das Ausprobieren von Neuem möglich?

### Stabilität/Verantwortung - Fragen zum Rathaus

„*Designing Organizational Architecture*“

Unterstützen die Strukturen Menschen in ihrer Ar-

beit? Sind sie nützlich und stabil genug? Oder sind Menschen für Strukturen da?

- Sind Prozesse und Abläufe verstehbar, handhabbar und bedeutsam?  
„Framing the Intensity of Turbulence“
- Werden menschliche Energieressourcen durch Unternehmensstrukturen geschützt?
- Gibt es stimmige Strukturen und Prozesse? Geben sie einen sicheren Rahmen vor?

---

**Die Energie folgt dem Gesetz der Aufmerksamkeit. Das Modell der Vitalen Systeme® lässt Führungskräfte andere Fragen stellen. Diese beleuchten das Feld der Kulturarbeit von ganz unterschiedlichen Seiten. Wir glauben fest daran, dass Unternehmen sich in Richtung jener Fragen entwickeln, die sie sich am häufigsten und am konsequentesten stellen.**

---

Vitalität entsteht durch die Spannung, die sich aus ganz unterschiedlichen Fragestellungen ergibt. Wenn die Rathauslogik (Strategie, Kontrolle, Stabilität und Sicherheit) mit der Logik der kreativen Wertschöpfung auf dem Marktplatz (Individualität, Vernetzung, Instabilität und Freiheit) in Verbindung gebracht wird, werden Widersprüche sichtbar. Wenn diese Widersprüche ausgehalten werden, wenn gemeinsam der Balanceakt zwischen Freiheit und Sicherheit gewagt wird, entsteht ein Spannungsfeld.

Damit dieses Spannungsfeld konstruktiv ausgehandelt werden kann, braucht es einen stimmigen Werterahmen. Wenn der Beitrag für das Ganze immer wieder in den Blick genommen wird, dann entsteht aus diesem Spannungsfeld ein Raum für Vitalität. Vitale Unternehmen werden sich von der reinen Nutzen- und Renditeorientierung verabschieden und Verantwortung für das Ganze übernehmen. Und sie werden ihre Lebendigkeit schützen, weil sie die Gleichzeitigkeit von Instabilität und Stabilität, von dezentraler Autonomie und zentraler Verbindlichkeit im Unternehmen ermöglichen. (6)

Zukünftig werden die Unternehmen, die eine stimmige soziale Architektur schaffen, in der das möglich ist, eher den Anforderungen einer komplexen und dynamischen Umwelt gerecht werden. Führungskräfte werden dann als soziale Architekten und Kulturschaffende eine wichtige neue Rolle spielen. Sie werden das Ganze in den Blick nehmen und Verantwortung dafür tragen, dass sich menschliche und organisatorische Potenziale entfalten können.

**Natürlich ist Organisationsentwicklung eine Herausforderung! Sie ist eine Herausforderung im Hinblick auf Einfachheit und Stimmigkeit, Vitalität und Menschlichkeit. Es geht uns nicht um intellektuelle Modelle und hochkomplexe Konzepte. Es geht uns eher um einen Abschied von der Bevormundung durch Experten. Es geht uns um einen pragmatischen und respektvollen Umgang mit den vielfältigen Herausforderungen der sogenannten Postmoderne. Letztendlich geht es um die Gestaltung eines gemeinsamen Lebensraums.**

**ViA PUNK (3)**

© Dorothe Liebig und Barbara Albrecht, 2016



**Dipl.-Psych. Dorothe Liebig**, geb. 1963, Arbeitsfelder: kulturelle Anatomie von Unternehmen, Entwürfe einer Kultur der Vielfalt und Vitalität, Organisationsberaterin und Cofounderin von ViA PUNK - Creating Vital Organizations, Netzwerkpartnerin vom MCV



**Dr. Barbara Albrecht**, geb. 1973, Studium der Wirtschaftspädagogik, Promotion zu praxisrelevanten Fragen der Organisationsberatung, Organisationsberaterin, Gesellschafterin beim MCV

Inspirationsquellen

- (1) Herkunft und Zukunft der OE, MC Notiz Dez. 2015, Walter Häfele, Barbara Albrecht
- (2) Navigation in der Welt der Formen, Dirk Baeker in Andreas J. Harbig et al, Führung neu verorten, 2007
- (3) ViA PUNK - Neue Wege in der Unternehmensentwicklung, Hidden Potential, Magazin der Aeon Consulting Group, Wien 2013
- (4) Mission or money. What makes the world go around? Vortrag von Stefan Wallner, Wien 2008
- (5) Religion for Atheists - Alain de Botton, 2012
- (6) Next Practice - Erfolgreiches Management von Instabilität, 2004 Peter Kruse

Wir bedanken uns bei Gabriele Walch und Gertraud Moz für die wertvollen Beiträge in Bezug auf unseren Artikel.