

Über das Fragmentarische von Irmina Zunker (11/2002)

Unsere Geschichte und Tradition ist uns nicht als Ganzes, sondern als Fragment erhalten. Dass wir heute in der Lage sind, die Geschichte der attischen Polis oder des römischen Reiches als ein einigermaßen überschaubares Ganzes zu begreifen, liegt an der Zusammenführung vieler einzelner Fragmente. Aber auch dort, wo in der Archäologie nur wenig fragmentarisch Gebliebenes erhalten ist, wie im berühmten Ausgrabungsort bei Troja, lassen sich erklärende Rückschlüsse auf das Ganze ziehen.

Auch die gesamte griechische Skulptur und Baukunst, die den Ursprung aller modernen Plastik bildet, ist uns meist nur als Fragment, als Torso erhalten. Erstaunlicherweise übt dabei das Fragment häufig eine genauso große, wenn nicht größere Anziehungskraft auf den Betrachter aus, wie eine als Ganzes erhaltene Figur.

Offensichtlich ist im Fragment der Geist des Ganzen spürbar. Das berühmteste Beispiel hierfür dürfte der Torso des Belvedere in den Vatikanischen Museen sein. Kaum ein Fragment-Kunstwerk kann auf eine solche Wirkungsgeschichte verweisen. Künstler aller Jahrhunderte sind zu ihm gepilgert, haben versucht ihn in ihren eigenen Werken zu verwandeln, zu ergänzen und ihn als Ganzes neu zu erschaffen.

Das Fragment ist also auch in der Lage, eine Fülle kreativer Prozesse auszulösen, weil in ihm das Ganze enthalten, aber nicht in seiner Ausformung festgelegt ist.

Diese beiden Aspekte des Fragments macht sich der fragmentarische Beratungsansatz zu Nutzen. Moderne Organisationen in ihrer zunehmenden Komplexität stellen Führungskräfte und Berater heute vor das Problem der Steuerbarkeit (Schmid 2002). Die Vorstellung, dass ein entsprechend breit angelegtes Prozessdesign bei Organisationsveränderungen die Mitarbeiter wie ein gut dirigiertes Orchester mitspielen lässt, erweist sich meist als trügerisch. Häufig verliert der Dirigent schon bei den Proben den Überblick über die einzelnen Stimmen und Instrumente, oder streitet sich mit den ersten Geigen über das Tempo und den Stil der Einspielung. Groß angelegte Change-Prozesse sind also von ihrer Anlage her häufig weder ressourcenschonend noch effektiv, gerade weil sie sich in ihrem Wunsch, das große Ganze zu verändern, häufig in der Fläche verzetteln.

Der fragmentarische Ansatz in der Beratung setzt nicht auf die Fläche und Breite der Entwicklungsmaßnahmen, sondern auf die Konzentration in beispielhaften Situationen und Szenen, in denen die Muster und Kulturelemente des Umgangs mit Problemen und Anforderungen, oder auch schlicht des Umgangs miteinander deutlich werden. Dem liegt die Einsicht zugrunde, dass in jeder Facette einer schwierigen Praxissituation einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters der gesamte kulturelle Hintergrund der Organisation aufleuchtet.

Hierin liegt aber nicht nur Material für die Kulturdiagnose einer Organisation, sondern auch umgekehrt wird ein Schuh daraus: Kann in dieser Anforderungssituation Antwort auf die gestellten Fragen gefunden werden, also beispielhaft Sinn entstehen, wirkt diese Lösung als gutes Beispiel sinnschaffend weiter in die Organisation hinein und kann den Hintergrund für Kulturentwicklung bilden.

Der Charme des beispielhaft-fragmentarischen Arbeitens liegt wie im Betrachten des Torsos vom Belvedere auch in der Freiheit und Individualität der Ausgestaltung sinnvoller Szenarios in der Beratung. Wie wir das künstlerische Fragment in unserer Fantasie ergänzen und vollenden können, so können in fragmentarisch beleuchteten Praxissituationen auch persönlichkeitsnahe Lösungen gefunden werden, während flächendeckende Maßnahmen breiter Prozessdesigns oft nach Gießkannenprinzip über alle Mitarbeiter und Abteilungen ausgeschüttet werden, ob zur jeweiligen Kultur und Persönlichkeit passend oder nicht.

Hier sei an den überpersönlichen und unlebendigen Charakter von Führungsleitlinien erinnert, mit denen sich in der Praxis meist niemand identifizieren kann und denen sich deshalb auch niemand verpflichtet fühlt.

Der fragmentarische Beratungsansatz ist aber deshalb nicht auf Kleinst-Szenarios wie etwa Vier-Augen-Gespräche zu beschränken. Es empfiehlt sich vielmehr, unterschiedliche Bühnen zu bespielen, auf denen für die Wirkung des guten Beispiels Organisationsintern auch Öffentlichkeit gefunden werden kann. Wichtig ist, dass die schöpferische Arbeit an der beispielhaften Praxissituation nicht durch verordnete schablonenhafte Problemlösungsmaßnahmen verdrängt wird („Bei Konflikten in Ihrem Team wenden sie folgendes Tool an ...“).

Natürlich bleibt die Herausforderung bestehen, dass diese Prozesse und die sie dominierenden Themen ineinandergreifen müssen. Schmid/Hipp sprechen hier von der nötigen „Randschärfe der Verantwortlichkeiten“, die gewährleistet, dass Wirkung sich umgesetzt entfalten kann (Schmid/Hipp, 2002a).

Autorin: Irmina Zunker

Quelle: isb

Literatur:

Schmid, Bernd/Hipp, Joachim (2002): Anforderungen an Kultur und Persönlichkeit in einer komplexen Welt. In: Lernende Organisation, Nr.8, Juli/August 2002, Institutsschrift Nr. 62

Schmid, Bernd (2002a): „Perspektiven fraktaler Beratung“ In: Lernende Organisation, Nr.10, Nov/Dez 2002 Institutsschrift Nr.50