

Rezension zu zur Bosen, M.u.a.: Leading with life – Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen, Wiesbaden: Gabler 2009

Matthias zur Bosen und zwei Mitwirker, wie er sie nennt, versuchen Unternehmen noch stärker als Teil des Lebens zu fassen. Zunächst werden in drei Kapiteln "Muster des Lebens" - schon wieder der Musterbegriff - beschrieben. Danach wird die Message des Buches eingebracht. Auch heutige Unternehmen sind Ausdruck des Lebens. Seit dem Urknall über die Einzeller, den Menschen hin zu den von ihm gegründeten komplexen Humansystemen gilt: Das Leben will sich ausdrücken und in immer neuen Formen zeigen. (vgl. auch Stephen Hawkins: Eine kurze Geschichte der Zeit. Die Suche nach der Urkraft des Universums)

Danach stellt zur Bosen die Frage: Was fördert und nährt in Unternehmen Leben, Lebendigkeit, Lebensenergie – und was schwächt sie? In Unternehmen versucht man oft präzise Begriffe und logische Argumentation. Menschen sind allerdings eher Geschichtenerzähler. Sie machen sich eine Story aus ihrem Leben und dem, was sie erleben. „Jeder Mensch erfindet sich früher oder später eine Geschichte, die er für sein Leben hält, oder ein ganze Reihe von Geschichten.“ (*Max Frisch, Mein Name sei Gantenbein*)

Diese Geschichte ist da an erlebens- und handlungsleitend.

Der Autor kritisiert das „Maschinenmodell“ der Organisation mit der Vorstellung linearer Abläufe und gleichförmiger Rhythmik. Denn dann müssen „Menscheln“ und Lebendigkeit stören. Danach müssen Menschen auf der Verhaltensebene eingenordet werden. Diese Separierung von allem verhindert Zusammenarbeit für das Ganze, intrinsische Impulse werden unterdrückt

Die berühmten Hawthorne-Experimente (1930er), die die Bedeutung von Beziehung und Zuwendung nachwiesen, werden hier ins Feld geführt. Auch Eric Trist kommt zu Wort. Er zeigte schon in den 1940er Jahren in einem englischen Kohlebergwerk, dass Arbeiter auch ohne Chef gut arbeiten können und hohe Leistungen erbringen. So entstand das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen.

Das Leben entwickelt sich laut zur Bensen und seiner Mitautoren nach vier Prinzipien. Es strebt nach Innovation und schöpferischem Ausdruck. Dies hatte schon Fanita English (2004) in ihrem „Gestaltungstrieb“ dargestellt. Das Leben trägt sich schöpferisch weiter. Immer wieder neue Generationen mit neuen Ideen treten auf. „Alles Fertige, sagt man, alles Fertige hört auf, Behausung unseres Geistes zu sein.“ (*Max Frisch, Bin oder Die Reise nach Peking*)

Außerdem differenziert sich das Leben immer weiter aus. Im Managementprozess hatte diese Unterschiedlichkeit z.B. Mintzberg als Grundlage der Strategieentwicklung beschrieben („The strategy process“, 1995). Der Trend der Unterschiedlichkeit führt zur Verbreiterung der Möglichkeiten, zur Diversifizierung, zur Differenzierung und zu neuen Märkte.

Dritter Aspekt ist das Streben nach Organisation, das auch Berne 1951, schon in seinem Bedürfnis nach Struktur benennt. Es gibt ein Streben nach Ordnung und Gleichgewichtsdynamiken, die Systeme in eine Balance zu bringen. Letztes Element ist Kooperation. Spätestens seit der bahnbrechenden system-biologischen Expertise von Maturana und Varela, 1987 („Der Baum der Erkenntnis“) ist die Kooperation entgegen dem vorher angenommenen Konkurrenzprinzip das tragende Entwicklungsprinzip der Evolution. Es ist viel wichtiger als Wettbewerb und erwächst aus der die Erkenntnis in Begrenztheit des Einzelnen.

Zur Bensen plädiert für viele Methoden, Lebendigkeit in Firmen zum Zuge kommen zu lassen, wie das in den Großgruppenmethoden (Zukunftskonferenz, Open Space, Appreciative Inquiry/ Wertschätzende Befragung) schon eingesetzt wird, die den Autor bekannt gemacht haben.