

## **Person, Rolle, Verantwortung**

### **Die Globalisierung in der Beratung**

**Willem Lammers**

#### **Einführung**

Unsere Zeit fordert eine permanente Anpassung an immer schneller wechselnde Umstände. Über die Medien und das Internet sind wir einer ständigen Flut von Informationen, Ideen, Werte, Dienstleistungen und Produkten ausgesetzt. Gegenüber dem Überangebot von Umgebungsreizen stehen immer weniger Strukturen, die uns erlauben würden, diese Reize zu verarbeiten. Die Sicherheit, die noch vor einer Generation von Wohnort, Partnerschaft, Familie, Nachbarschaft und Arbeitsplatz ausging, hat Platz gemacht für eine Welt, worin die früheren Pfeiler der Gesellschaft fast so kurzlebig sind wie die Produktlebenszyklen der neuen Konsumentenelektronik.

Als Menschen brauchen wir ein Weltbild, das es uns ermöglicht, uns selbst in unserer Umgebung zu verstehen und den eigenen Lebenslauf zuverlässig zu planen. Für die *Citoyens* der postmodernen Gesellschaft wird es aber immer schwieriger, ein einigermaßen taugliches Weltbild zu entwerfen und zu behalten.

Weil Arbeitsplatz und Familie mit der zunehmenden Komplexität keinen Halt mehr bieten, und Religion und Politik ihre Richtung gebende Bedeutung ebenfalls verloren haben, kommt der Verantwortung des Individuums eine immer wichtigere Bedeutung zu. Nach dem englisch-polnischen Soziologieprofessor Zygmunt Bauman wird diese persönliche Verantwortung sogar ein zentrales Thema unserer Gesellschaft auf dem Weg zur

Globalisierung. Bauman vergleicht unsere Zeit mit den Anfängen der industriellen Revolution, als die politischen Strukturen vornehmlich auf der Ebene der Stadt und des Dorfs verankert waren, während die neuen, industriellen Systeme sich landesweit organisierten. Der Nationalstaat, wie wir ihn kennen, ist eine Antwort auf diese Entwicklung. Heutzutage tun sich lokale und nationale Behörden schwer, multinational operierende Konzerne in Regelsysteme ein zu binden. Nationalstaaten fangen deshalb an, zusammen zu arbeiten, um den globalen Konzernen in der ungebremsen Vertretung ihrer eigenen Interessen zu zügeln. Diese Entwicklung findet auf der Makro-Ebene statt. Dass auf dieser Ebene Spannungen zwischen der Uno und den europäischen Staaten einerseits und den USA andererseits existieren, darf angesichts der Rolle grosser Konzerne im politischen System der USA nicht wundern.

Auf der Ebene von Team und Arbeitsplatz fordert diese Entwicklung ein radikales Umdenken. Das Team, respektive der Arbeitsplatz, stehen unter Einfluss und im Dienste dieser weltweiten Entwicklung. Sie sind deshalb auf der Ebene des Dorfes, der Stadt, des Kantons oder des Landes nicht mehr gesichert, wie dies noch vor kurzem der Fall war. Der Wandel hat uns im Griff, und begrenzt die Möglichkeiten zur individuellen Lebensgestaltung im Rahmen des Teams, des Arbeitsplatzes. Auf der anderen Seite sehen wir uns mit einer endlosen Menge von Angeboten für Produkte und Dienstleistungen konfrontiert: mit News und Meinungen in den Medien; mit Mode, Elektronik und jede Menge Konsumartikel in den Geschäften; mit Möglichkeiten zum Entertainment durch Kino, Kultur und Reisen. Diese Angebote suggerieren eine persönliche Freiheit, die paradoxerweise durch die gleichen globalisierten Firmen angeboten wird, die jeder individuelle Freiheit ein Ende bereiten, so bald die gleichen Dienstleistungs- und Produktionsabläufe irgendwo in der Welt effizienter gestaltet werden können.

Dieses Paradoxon ist in unserem Leben jeden Tag im Hintergrund vorhanden. Wenn wir Turnschuhe kaufen, unterstützen wir Kinderarbeit in Sweatshops in Fernost; der billige Computer beim Discounter schubst die Wirtschaft von Taiwan voraus und unsere eigene in den Abgrund. Erst wenn z.B. die EU Regeln aufstellt für die Produktion von Konsumgütern durch Kinder, und die Schweiz «autonom» nachzieht, sind Änderungen möglich.

## Beratung und Globalisierung

Wenn die äusseren Strukturen in der Gesellschaft, in dieser paradoxen Qualität, einen dermassen grossen Einfluss haben, auf uns, auf unsere Kunden, was bedeutet das dann für Berater/innen in Organisationen?

Coaches und andere Fachpersonen in der Organisationsberatung haben es mit beiden Aspekten dieses globalen Kontextes zu tun: Die Begrenzung der Freiheit der Individuen in den Organisationen einerseits, und die anscheinend unbegrenzte Freiheit bei der Wahl aus Gütern, Dienstleistungen und Informationsquellen. Im einen Kontext sind die Individuen heiss umschwärmte Konsumenten und Konsumentinnen, im anderen Kontext sind sie austauschbar wie die Computer und Maschinen woran sie arbeiten. Jede Stelle, jeder Wohlstand ist auf Zeit, und stabile, lebenslange Beschäftigung ist zur Illusion geworden.

Eric Berne, der Gründer der Transaktionsanalyse, hat geschrieben, dass Menschen einen Hunger nach festen Strukturen haben, ein biologisches Bedürfnis. Daneben haben wir einen Hunger nach neuen Reizen, nach Abwechslung. Der Hunger nach festen Strukturen hat einen schweren Stand: Das Fehlen von Stabilität ist für viele Menschen sehr belastend. Im Coaching arbeiten wir nur mit diesem einen Menschen, oder mit dieser einen Gruppe. Wie macht das in diesem endlos komplexen, paradoxen Kontext Sinn? Wie können wir mit dieser gleichzeitig neben einander existierenden Freiheit und Unfreiheit einen sinnvollen Beratungsprozess gestalten? Da gibt es nur eine Antwort: Wir sind nicht machtlos, auch wenn unsere Macht begrenzt ist. Alle diese Entwicklungen werden von Menschen gestaltet. Menschen, die das Dorf, die Stadt, das Land, oder Menschen die den Betrieb, den Konzern, den Multinational repräsentieren. Menschen, die eine persönliche Verantwortung tragen für die Aufgaben der einen oder der anderen Organisation. Diesen Menschen begegnen wir in unserem Coaching, in unserer Supervision, und hier fängt persönliche Verantwortung an. Diese persönliche Verantwortung trägt jede Fachperson, jede Führungskraft, und alle anderen am Arbeitsplatz und zuhause. Persönliche Verantwortung hat viele Aspekte, z.B.:

- Wir tragen Verantwortung für die Entwicklung, das Wohlbefinden und den Unterhalt derjenigen, die von uns persönlich abhängig sind;

- Wir sind zuständig für unsere persönliche Aufgabe in der von uns gewählte Organisation, ob Schule, Firma oder Spital;
- Wir tragen eine –nicht immer leicht wahrnehmbare, nicht immer leicht zu definierende – Verantwortung für die Erfüllung der Aufgaben der Organisation in ihrer Ganzheit;
- Wir tragen eine Verantwortung für die Stabilisierung und Weiterentwicklung unserer Gesellschaft. Ein klares Beispiel dieser Verantwortung für das Ganze ist das Milizprinzip in der Schweiz: im Parlament, Zivilschutz und Militär stellt man die eigenen Fähigkeiten der Gemeinschaft ohne die sonst übliche Entlohnung zur Verfügung.

Die Gesamtmenge der übernommenen persönlichen Verantwortung bestimmt, wie unsere Welt aussieht und in Zukunft aussehen wird. Obwohl wirtschaftlicher Erfolg oft über das Bruttoinlandprodukt definiert wird, taucht die übernommene Verantwortung nicht im BIP auf. Sie ist jedoch von einer nicht zu unterschätzenden Wichtigkeit: Persönliche Verantwortung ist der Kitt, der unsere Gesellschaft zusammenhält. Wir nehmen diese Verantwortung wahr, in dem wir für eine bestimmte Firma arbeiten, in dem wir einer politische Partei beitreten, in dem wir bestimmte Produkte kaufen oder nicht kaufen, unsere Informationen aus bestimmten Medien holen und nicht aus anderen, in bestimmte Länder in die Ferien fahren, das Auto oder das Fahrrad nehmen, Bananen von Max Havelaar oder Chiquita essen. Wir können die Liste endlos fortsetzen. Der österreichische Coach und Organisationsberater Werner Vogelauer macht darauf aufmerksam, dass Verantwortung untrennbar mit persönlichem Engagement verbunden ist. In dem Sinne unterscheidet sie sich von Aufgaben oder Zuständigkeiten: Diese letzten kann man delegieren, Verantwortung jedoch nicht. Verantwortung wird bewusst und aktiv übernommen. Das gelingt nicht von einem Tag auf den anderen: Man wächst in sie hinein.

Persönliche Verantwortung ist nicht nur wichtig im Umgang mit der Fülle von Angeboten der globalen Produktion. Sie hilft uns auch, eine Meta-Position in Bezug auf die globale Entwicklung zu finden. Es geht hier nicht um bedenkenlos Konsumieren oder um Konsumverweigerung. Es bedeutet auch nicht, dass wir alle der Globalisierung nachrennen oder uns dagegen zur Wehr setzen müssen. Die Globalisierung ist eine Tatsache. Wir müssen uns ihr stellen, wie wir uns der Tatsache stellen müssen dass die

Wir müssen uns ihr stellen, wie wir uns der Tatsache stellen müssen dass die Sonne am Morgen auf-, und am Abend untergeht.

## **Rollen**

Es gibt keine einmalige, definitive Lösung für den Umgang mit dem Globalisierungsparadoxon. Wir sind mit einem Dilemma konfrontiert, das uns täglich erneut fordert, bewusst Stellung zu beziehen. Wir beziehen Stellung in vielen Rollen. Bei der Vorbereitung einer Konferenz habe ich vor kurzem ungefähr gleichzeitig die folgenden Rollen eingenommen: Institutsleiter, Ausbildungsverantwortlicher, Vertragspartner der Trainees, Chef der Sekretärin, Kollege und Auftraggeber der Staffmitglieder, Grosskunde und Vertragspartner des Konferenzhotels, Kunde einer Computerfirma, einer Telefongesellschaft, eines Internetproviders, einer Elektrizitätsgesellschaft. Jede dieser Rollen ist mit einer Stellungnahme verbunden: Schliesse ich Verträge mit grossen oder kleinen Betriebe ab? Wie gestalte ich die Preise für meine Dienstleistungen? Was für Löhne bezahle ich selbst? Welche Normen formuliere ich für unsere Ausbildungen? Welche Leute lassen wir als Trainees zu?

Alle diese Rollen sind mit den dazugehörigen Fragen in grössere politische und gesellschaftliche Strukturen eingebettet, *ad infinitum*. Viele unserer Rollen sind uns nur zum Teil bewusst, sie verschwinden in den Hintergrund der Selbstverständlichkeit und werden nicht hinterfragt.

## **Konsequenzen**

Alle diese Rollen mit persönlicher Verantwortung verbunden. Wo setzen wir unsere Prioritäten als Konsument, als Vertragspartner, als Arbeitnehmer? Wie gestalten wir die Beziehungen zu unserem momentanen Gegenüber?

Persönliche Verantwortung ist ein zentrales Thema für jedes Individuum in dieser globalen Entwicklung, und damit für Fachkräfte in der Beratung. Diese letzten müssen andere dabei unterstützen, persönliche Verantwortung zu übernehmen. Sie müssen aber auch zu ihrer eigenen stehen.

**Literatur:**

Bauman, Zygmunt (2000). *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity Press.