



KÖNIGSWIESER & NETWORK

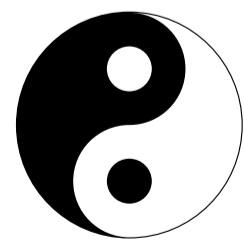
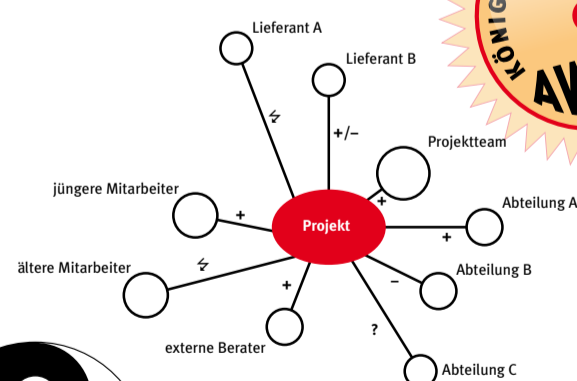
# Journal

Komplementäre Beratung und systemische Entwicklung | [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net) | Ausgabe Nr. 6 | September 2010





# Inhalt



- 3 EDITORIAL
- 4-5 **Worum geht es eigentlich?**  
Thomas H. Keller und Ursula Schwarz-Keller charakterisieren die häufigsten Widersprüche und führen in den Umgang mit diesen ein
- 6 **Einerseits. Andererseits.**  
Ein Kommentar von Wolf Lotter
- 7 **Vom Spannungsfeld zur Veränderungsenergie**  
Systemdiagnosen machen Widersprüche greifbar
- 8-9 **ferner. fremder. fordernder.**  
Die markantesten Widersprüche in internationalen Beratungsprojekten
- 10-11 **Jeder für sich und alle gemeinsam**  
Raiffeisen braucht den Widerspruch
- 12-13 **So ist das jetzt**  
Einblicke in die Carl Knauber Holding GmbH & Co. KG
- 14-15 **kurz & bündig**  
In der „Zwickmühle“
- 16-17 **Die Preisträger des K&N-Awards**  
Sozial integrierte Quartiersentwicklung  
Anonyme Insolvenzler
- 18-19 **Tools**  
Projektumfeldanalyse  
Kooperationsfördernde Gesprächsmoderation
- 20-21 **Veranstaltungen und Highlights**  
Rückblick, Vorschau und Buchtipps
- 22 **GLOSSAR: Widersprüche**
- 24 **RÄTSEL**

# EDITORIAL



Roswita Königswieser

## Zuspruch dem Widerspruch

Umgang mit Widersprüchen – das klingt vorerst sperrig und abstrakt. Zusätzlich macht die Vielfalt verwandter Begriffe wie Dilemma, Ambivalenz, Gegensatz, Paradoxie etc. die Auseinandersetzung mit dem Thema alles andere als einfach: Setzt man aber erst einmal die „Widerspruchsbrille“ auf, fühlt man sich förmlich von Unvereinbarkeiten umzingelt.

Das beginnt bei privaten Beziehungen, die viel Zeit und persönliche Nähe erfordern und zugleich genügend individuellen Freiraum lassen sollen. Das ist anstrengend. Das setzt sich bei uns beruflich in permanenten Auseinandersetzungsprozessen der interdisziplinären Beratungsstaffs fort: Unser komplementärer Ansatz verlangt es, gleichzeitig die Pole Fach- und Prozessberatung kompensatorisch und integrierend im Auge zu behalten. Wir ringen immer wieder mit widersprüchlichen Zielsetzungen wie Effizienz und Nachhaltigkeit, „quick wins“ und echter Musterveränderung. Ähnliches zeigt sich im öffentlichen Diskurs: Die einen befürworten ein Wachstumsbeschleunigungsgesetz, die anderen sehen nur die Stagnationswirtschaft als Chance für die Gesellschaft.

Wir als Berater müssen gleichzeitig Sicherheit vermitteln und „irritieren“, um Impulse zu setzen. Permanenter Dialog und kontinuierliches Widerspruchsmanagement sind gefragt. Das ist anspruchsvoll. Und ein Blick in unser Netzwerk zeigt: Auch hier sind wir mit Paradoxien konfrontiert – etwas dem Wunsch nach Sicherheit und zugleich Freiheit. Wir sind sowohl enge Kooperationspartner als auch – in manchen Kontexten – Konkurrenten. Diese Bipolarität herrscht natürlich auch in vielen anderen Branchen, etwa in der Automobilindustrie – zwischen Herstellern und Zulieferern. Hier – und nicht nur hier – wird Beziehungsmanagement zur herausfordernden Aufgabe, denn unser gesellschaftliches Umfeld ist insgesamt mit Widersprüchen gepflastert.

Nehmen wir z. B. das Urdilemma zwischen Altruismus und Egoismus – unvereinbare Gegenpole, die

unser Handeln wechselseitig bedingen. Oder betrachten wir die Strömungen in der Europäischen Union: Eine wehrt sich mit Recht gegen Zentralismus und Dirigismus, gegen die Zerstörung der natürlichen nationalen Identitäten, eine andere fordert einen Kulturwandel in Richtung einer europäischen Wirtschaftsregierung. Die spektakuläre Lösung bestünde in der Schaffung einer Gesellschaft, die ein „Ganzes ohne Einheit“ darstellt – was vorerst nahezu unmöglich scheint. Aber wie bei allen Widersprüchen geht es auch hier darum, diese nicht auszublenden, auszumerzen, egal wie tief das Entweder-oder-Denken und die Forderung nach Widerspruchsfreiheit in unserer abendländischen Kultur verwurzelt sind. Im Gegensatz dazu zeigen östliche Kulturen schon allein anhand der Darstellung von Yin und Yang, dass man Einheit in der Gegensätzlichkeit sehen kann. Nur das führt zu Harmonie.

Hegel spricht in seinem dialektischem Ansatz von der Aufhebung der Gegensätze, und zwar in dreierlei Bedeutungen: *aufgehoben* wie ein Andenken, *aufgehoben* wie ein Gesetz und *aufgehoben* auf eine höhere Ebene. Der dialektische Prozess von These, Antithese und Synthese lässt etwas Neues entstehen – das ist mühsam, aber auch erfrischend!

Doch selbst wenn man ein Problem in einer neuen Qualität gelöst hat, schafft jede Lösung unweigerlich neue Probleme. Denn Widersprüche sind nun einmal keine revidierbaren Erkenntnisfehler, sondern allgegenwärtige – ja notwendige – Begleiterscheinungen unseres Daseins. Das Leben ist eben nicht einfach. Wie Seiltänzer spüren auch wir als Berater permanent die Kräfte verschiedener Spannungsfelder, die es auszubalancieren gilt, wenn statt Destabilisierung, Unsicherheit und Überforderung Bewegung, Veränderung und Entwicklung entstehen sollen. Hierfür braucht es allerdings Mut, Autonomie, Ich-Stärke und die Fähigkeit, widerstreitende Bedürfnisse nebeneinander bestehen zu lassen, weil man weiß, dass es keine eindeutige Lösung gibt.

Die österreichische Kaiserin Maria Theresia stiftete einen nach ihr benannten Orden, der für militärische Erfolge verliehen wurde, wenn diese aufgrund der Nichtbeachtung (!) eines Befehls erzielt worden waren – ein schier unglaubliches Beispiel für den weisen Umgang mit scheinbar Unvereinbarem.

Auf dieses anspruchsvolle Feld der Paradoxien soll die Lektüre unseres Journals Sie nun entführen. Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik ist fraglos anspruchsvoll und vielleicht nicht leicht zugänglich, man braucht sich jedoch nur zu vergegenwärtigen, dass etwa so wunderschöne Phänomene wie ein Regenbogen nur aufgrund von Gegensätzen entstehen: Das Aufeinanderprallen von Hoch- und Tiefdruckgebieten führt gleichzeitig zu Regen und Sonnenschein und beschert uns somit dieses bunte Wunder.

Unserer Intention nach ebenso bunt und vielfältig erstreckt sich der Bogen unserer Themen von Grundsatzgedanken zum Begriff Widerspruch (Thomas Keller und Ursula Schwarz-Keller, S. 4 u. 5) über Wolf Lotters Kommentar (S. 6) und das Glossar von Nora Stuhlpfarrer (S. 22), über schlaglichtartige Erfahrungsberichte (kurz und bündig S. 14 u. 15), Projektgeschichten (S. 8-13, 16 u. 17), Veranstaltungs-Highlights (S. 20 u. 21) bis hin zu konkreten Vorschlägen zur Handhabung in der Praxis (S. 7, 18 u. 19). Aber hoffen Sie nicht nur auf die Schilderung neuer Managementinstrumente – wir wollen Sie vielmehr dazu anregen, sich auf einen Lernprozess einzulassen, der damit beginnt, mit individuellen Unsicherheiten besser umgehen zu können, und schließlich dazu führen soll, komplexe Entscheidungsprozesse in Dilemmasituationen als Widerspruchsmanager zu meistern. Wenn unser „journal“ Sie diesem Ziel einen Schritt näher bringt, haben wir für diesmal unser Ziel erreicht.

*R. Königswieser*



# Worum geht es eigentlich?

Thomas H. Keller (Netzwerkpartner K&N/systemischer Berater und ärztlicher Psychotherapeut) und Dipl.-Psych. Ursula Schwarz-Keller (Netzwerkpartnerin K&N/systemische Beraterin und Psychoanalytikerin) charakterisieren die häufigsten Widersprüche und führen in den Umgang mit diesen ein.

1. Ein Kind wagt die ersten Schritte, es entfernt sich von der sicheren Basis Mutter. Bleibt es auf Dauer bei der Mutter, wird es nur schwer selbstständig, kann die eigenen Fähigkeiten nicht erproben, erfährt nichts von der eigenen Kraft, kann seinen sozialen Lebensraum nicht erweitern, lernt nichts von der Welt, bleibt ängstlich gebunden etc. Entfernt es sich zu weit oder fühlt es sich abgeschoßen, bringt es sich in Gefahr, findet nicht mehr zurück, lebt in Angst verloren zu gehen etc.
2. Ein Ehepaar überlegt, sich nach einem Seitensprung zu trennen. Für das Zusammenbleiben könnte sprechen: der Erhalt der Familienbeziehungen und sonstiger gemeinsamer sozialer Kontexte, die finanzielle Situation, die emotionale Sicherheit. Für die Trennung könnte sprechen: Hoffnung auf neue Impulse, Expansion, neues sexuelles Erleben, Bewegung, Zufriedenheit, weniger Streit, mehr Selbstbestimmung.
3. In einem großen Familienunternehmen haben sich in der Generation der Enkel des Gründers zwei „Stämme“ mit widersprüchlicher Familien-Wertekultur gebildet, denen es schwer fällt, miteinander zu reden, und die wenig Gemeinsames finden können. Dies bringt die Familie als Ganzes in Widerspruch zu den Erfordernissen des Unternehmens.
4. Arbeitnehmerinteressen werden traditionell im Widerspruch zu Unternehmerinteressen verstanden; angesichts äußerer Bedrohungen (Weltmarkt) kann diese Sichtweise in Widerspruch zur Notwendigkeit, gemeinsame Interessen in den Vordergrund zu stellen, geraten.

In diesen ganz alltäglichen Beispielen finden sich universelle Widersprüche, denen wir auf allen Ebenen – vom Individuum bis zur globalen Gemeinschaft – begegnen können:

- Autonomie vs. Bindung
- Natur/Trieb vs. Kultur
- Emotionen vs. Vernunft
- Stabilität vs. Entwicklung
- Konkurrenz vs. Kooperation
- Kurzfristiges vs. langfristiges Denken
- Egoismus vs. Verantwortung für andere

Ein Leben ohne Widersprüche ist nicht denkbar; es geht darum, sie zu erspüren, zu formulieren und möglichst klug damit umzugehen.



## Zwei Sichtweisen

1. Wir können sagen: „Widersprüche existieren an und für sich; sie wohnen den Dingen, Personen, Situationen inne.“ Diese *metaphysische Position* entspricht unserem spontanen Empfinden von Ambivalenz, Ratlosigkeit, Lähmung oder Verwirrung bei inneren Widersprüchen bzw. Gefühlen wie Angst, Wut, Empörung, Enttäuschung usw., wenn wir uns in äußere Widersprüche verstrickt erleben. Sie wirft jedoch die methodische Frage auf, ob und wie Widersprüche allgemeingültig erkannt und formuliert werden können.
2. Die *konstruktivistische Position* hingegen legt uns folgende Definition nahe: „Es handelt sich um ein Prinzip der Beschreibung und Erklärung von Zusammenhängen durch eine Gegenüberstellung von zwei nicht ohne weiteres vereinbaren gleichzeitigen Aussagen: Einerseits... – andererseits...“ Sie geht davon aus, dass die Zahl der über eine bestimmte Situation formulierbaren Widersprüche unbestimmbar groß ist; dass Brauchbarkeit und Nutzen einer Formulierung über deren Wert entscheiden; schließlich dass der Formulierende für die (positiven oder negativen) Folgen seiner Formulierung verantwortlich ist.

Diese beiden Sichtweisen können wir sowohl als einander widersprechend als auch als sich ergänzend ansehen, je nachdem, aus welcher Position und Perspektive wir das Ganze betrachten. Wir halten beide für unverzichtbar.



## Möglichkeiten des produktiven Umgangs mit Widersprüchen

So wie das Gefangensein in Widersprüchen in Verwirrung oder Lähmung führt, kann es enorme Energien freisetzen, mit ihnen angemessen umzugehen.

1. Die Gleichzeitigkeit des Einerseits-andererseits kann durch eine *Abfolge* ersetzt werden – erst das eine und dann das andere.
2. Vom *Dilemma* gelangt man zum *Tetralemma*, indem man das Entweder-oder durch ein Sowohl-als-auch ersetzt, nämlich durch etwas Wesentliches von beidem – der klassische Kompromiss, der um weitere Elemente bereichert werden kann – oder durch ein Weder-noch, also etwas ganz anderes.
3. Schließlich können wir den *Kontext* so weiterentwickeln, dass der Widerspruch sich auflöst oder zumindest lebbar wird und gepflegt werden kann: durch eine andere innere Einstellung oder Positionierung und damit Perspektive. („Dein Anderssein wird mir vom Ärgnis zur Bereicherung, wenn ich aufhöre, dich verändern zu wollen.“) Oder durch die Schaffung anderer äußerer Bedingungen. („Mit neuen Verträgen vertragen wir uns besser.“)

Der geeignete *Diskurs* der Beteiligten kann diese Vorgehensweisen optimal abstimmen: Neugier auf die Sichtweise der anderen, deren Interessen verstehen und internalisieren, gemeinsame Interessen entdecken bzw. entwickeln – am besten unter moderierender Mitwirkung unvoreingenommener Dritter.

## Orientierungsinstrumente beim Navigieren in Widersprüchen

1. Unsere *Gefühle* machen uns darauf aufmerksam, ob etwas für uns okay ist oder nicht. Sie steuern unsere spontanen Verhaltenstendenzen. Unsere *Intuition* sagt uns, was vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen für uns sinnvoll ist.
  2. Unsere materiellen und immateriellen *Werte* benennen das, was wir für wertvoll ansehen: unsere persönlichen Werte (z. B. Nächstenliebe vs. Geld), die Werte unserer Community (z. B. Kundenzufriedenheit vs. Profitmaximierung), die Werte unserer Gesellschaft (z. B. Sozialstaat vs. internationale Konkurrenzfähigkeit) und schließlich globale Werte (z. B. Dominanz vs. Kooperation).
- Die unvermeidlichen Widersprüche zwischen Werten erfordern den ethischen und politischen Dis-

kurs. Wenn sich auch der Glaube an erreichbare ideale Endzustände („Gottesstaat“, „reine Rasse“, „Kommunismus“) nicht bewährt hat, so stoßen wir doch überall auf die Suche nach Wohlstand, Gesundheit, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Frieden usw.

3. Ferner orientieren wir uns an den gesellschaftlichen *Regeln*, insbesondere denen des Staates; dieser reguliert die Widersprüche in allen gesellschaftlichen Bereichen durch Gesetze und Institutionen zu deren Durchsetzung. Politik ist Kontextgestaltung für die gesellschaftlichen Widersprüche. Auf internationaler Ebene wird versucht, etwas Vergleichbares durch Verträge und Institutionen zu schaffen („globale Innenpolitik“). Derzeit wird z. B. über Regeln zur Stabilisierung der Widersprüche in und zwischen Finanzsystem und

Staatshaushalten diskutiert. Und das ist erst der Anfang: Wie der gesamte Widerspruchskomplex zwischen wirtschaftlichem Wachstum und Nachhaltigkeit in der Bewirtschaftung unseres Planeten gut jongliert werden kann – von Auflösung nicht zu reden –, wissen wir noch nicht.

## Nachbemerkung:

Der Widerspruch zwischen der metaphysischen und der konstruktivistischen Sichtweise hat uns beim Schreiben dieses Artikels stark beschäftigt – ebenso der Widerspruch zwischen der Vielfalt unserer Ideen und dem knappen Raum.

Eine etwas ausführlichere Präsentation findet sich unter [http://www.koenigswieser.net/widersprueche/bilder/Leben\\_mit\\_Widerspruechen.pdf](http://www.koenigswieser.net/widersprueche/bilder/Leben_mit_Widerspruechen.pdf).



# Einerseits. Andererseits.

Ein Kommentar von Wolf Lotter

Menschen lieben „klare Verhältnisse“. Wenn es in der Politik, in der Familie, im Unternehmen etwas gibt, das sie stört, dann sind es diese „unklaren Sachen“ – bei denen man nicht klipp und klar sagen kann: Das ist entweder so – oder genau umgekehrt, also anders. Ein Entweder-oder also ist es, was Menschen lieben.

Die Sache hat einen Haken: Das Entweder-oder trifft man nur in der Fantasie, in der Konstruktion, in Plänen, die nicht aufgehen, in Organisationen, die sich etwas vormachen. Das Entweder-oder ist reine Einbildung. Die Wirklichkeit kennt nur ein Sowohl-als-auch. Daraus kann sich alles Mögliche ergeben – nur eben keine wasserdichten klaren Verhältnisse.

Die meisten Menschen lieben es auch, wenn sich nichts verändert. Die Welt könnte so schön sein – vorausgesetzt, alles bleibt, wie es ist. Wer den vorangehenden Satz komisch findet, hat natürlich recht – einerseits. Aber andererseits finden viele Menschen diesen Satz ganz wunderbar. Warum? Weil sie lieber „klare, sichere Verhältnisse“ haben. Wenn aber alles bleibt, wie es ist, zahlt man einen hohen Preis: das Ende der Welt. Nur der Tod ist stationär.

Wir sehen also: Veränderung ist immer paradox. Zukunft ist immer ein Widerspruch zur Gegenwart. Was wir kennen, ist nie das, was wir kriegen.

Woher aber die Sehnsucht, widerspruchlos zu sein? Eigentlich ist eine Antwort darauf gar nicht so schwer zu finden: „Das Gleiche lässt uns in Ruhe, aber der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht“, sagt Johann Peter Eckermann in den Gesprächen mit Goethe. Zu dieser Zeit hat Hegel den Begriff des Widerspruchs als „Dialektik“ bereits ins Zentrum des modernen Denkens gerückt. Karl Marx wird sich an diesem Begriff reiben und ihm dennoch fast sein ganzes Werk unterordnen. Fest steht, hier wie dort, dass das Gleiche, das Klare, das Eindeutige nur eine Illusion ist.

Alle Philosophen zu allen Zeiten hatten und haben vor allen Dingen immer eins im Auge: den Widerspruch zu dem, was ist, also den Unruhestifter und gleichsam das Signal zum Aufbruch, zur notwendigen Veränderung. Dabei ist nichts von Anfang an „klar“, nichts ist „entweder oder“.

Jede Veränderung beginnt mit einem Haken: ein Haken an einer Sache, ein Zweifel, eine Frage, ob das, was ist und wie es ist, so bleiben kann und richtig ist. Das erst ist die Voraussetzung dafür, dass wir überhaupt nachdenken – sonst könnten wir diese anstrengende und energieraubende Tätigkeit gleich unterlassen.

Das Paradoxe bringt uns nach vorn – aber wollen wirklich alle dorthin? Wer seine Organisation ändern will, weil er muss – will er wirklich alles ändern oder einfach nur die ganze Angelegenheit so reparieren lassen, dass wieder der gute alte Eindruck von „Klarheit“ und das „Entweder-oder“ entsteht?

Wer sich nicht auf die Haken einer Sache einlässt, den Widerspruch nicht als Ausgangspunkt für neue Fragestellungen nimmt, der wird an diesem Haken hängenbleiben – bis zur Endlosschleife und nicht sel-

ten bis zum Untergang. Dann bleibt die Welt so, wie sie ist – auf ewig – ganz widerspruchsfrei.

Niemand sagt, dass wir Widersprüche lieben müssen. Sie nerven uns – und das wird auch so bleiben. Sie fordern uns aber auch: Sie sind eine Chance, Veränderungen in Gang zu bringen. Sie bringen uns zum Zweifeln, und das ist – seit René Descartes – eine Grundtugend des richtigen, logischen Nachdenkens. Den „Anfang der Weisheit“ nannte das der Meisterphilosoph. Das Neue sieht immer paradox aus – bis wir uns daran gewöhnt haben und dann neue Widersprüche erkennen, die wir lösen wollen. So viel steht fest. Das wenigstens ist klar.

*Wolf Lotter ist Mitbegründer und Autor von „brand eins“. Er lebt in Berlin.*

# Vom Spannungsfeld zur Veränderungs- energie

Systemdiagnosen machen Widersprüche greifbar

Gerade in Veränderungsprojekten haben Widersprüche für Unternehmen – und für uns als Berater – eine ganz zentrale praktische Bedeutung. Sie können Stolperstein, aber auch Motor für Veränderungen sein. Anhand der Systemdiagnose, die wir zu Beginn jedes Projekts durchführen, werden die im Unternehmen (latent) vorhandenen Gegensätze sichtbar und somit bearbeitbar. Welche Widersprüche uns in den letzten Jahren besonders häufig begegnet sind, wollen wir im Folgenden näher erläutern.

Wirken Unternehmen von außen betrachtet wie homogene Gebilde, so zeigt ein Blick in ihr Inneres, dass sie durch vielfältige, teils gegenläufige Strömungen gekennzeichnet sind: Führungskräfte, Mitarbeiter, Abteilungen – aber auch die Organisation als Ganzes – bewegen sich täglich in einem Spannungsfeld von Widersprüchen. Einige davon sind offensichtlich, andere latent. Vor allem in unsicheren Zeiten, etwa im Zuge von Veränderungsprojekten, werden diese Gegensätze und der Umgang mit ihnen zu einem zentralen Thema im Unternehmen. Wichtige Entscheidungen müssen getroffen werden, Fronten bilden oder verhärtet sich, und neue Widersprüche entstehen. Das kann Antrieb, aber auch Stillstand bedeuten. Bleiben die gegenläufigen Strömungen im Verborgenen, können sie Verunsicherung, Angst, Konflikte und Widerstände bei den Betroffenen auslösen. Werden die Widersprüche hingegen identifiziert, reflektiert und besprochen, kann dieser aktive Umgang mit ihnen zur kreativen Auseinandersetzung mit den daraus resultierenden Problemen und zu innovativen Lösungen führen. Es geht nicht mehr darum, das eine oder das andere zu tun – schwarz-weiß zu denken –, sondern einen dritten Weg zu finden und die bunte Vielfalt der Möglichkeiten auszuloten. Somit sind Widersprüche nicht nur häufig Ausgangspunkt von Veränderungen in Unternehmen, ihre Identifikation liefert darüber hinaus wichtige Informationen für Ansatzpunkte und Hebel in der Organisationsentwicklung.

## Systemdiagnose – der Blick in die Organisation

Zu Beginn eines Veränderungsprojekts führen wir (K&N) immer eine Systemdiagnose durch, um ein Gesamtbild vom Spannungsfeld, in dem sich die Organisation (ihr Umfeld, ihre Abteilungen und Mitarbeiter) bewegt, zu erhalten. Die Sammlung der wesentlichen manifesten und latenten Themen erfolgt in Gruppen- und Einzelinterviews mit Vertretern aller relevanten Gruppen im Unternehmen und in seinem Umfeld. Im Rahmen der Auswertung werden dann die „roten Fäden“ herausgearbeitet. Auf diese Weise werden die zentralen Muster, Strömungen und Widersprüche sichtbar und bearbeitbar.

## Zentrale Widersprüche – ein Spiegel der Zeit

Organisationen existieren nicht im luftleeren Raum. Sie befinden sich stets im Wechselspiel mit ihren Umwelten und den aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strömungen. So ist zwar jede Systemdiagnose eine einzigartige Momentaufnahme, zugleich zeigen aber die mehr als hundert Systemdiagnosen, die von K&N bereits durchgeführt wurden, Widersprüche, die vielen Organisationen gemeinsam sind. Die drei häufigsten Gegensätze sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

## Verändern ↔ Bewahren

Dieser Widerspruch, mit dem sich sowohl Unternehmen als auch Individuen immer wieder konfrontiert sehen, ist zeitlos und doch gerade in Umbruchsituationen sehr aktuell. Die Zukunft ist ungewiss, Innovationen und Veränderungen können Verbesserung bringen, aber auch unangenehm sein. „Das Alte“ mag zwar verstaubt und nicht mehr passend erscheinen, es vermittelt aber auch Sicherheit. Denn keiner weiß, was „das Neue“ bringen wird. Aufgrund dieses Widerspruchs bilden sich immer wieder Fronten in Unternehmen – die „Erneuerer“ und die „Traditionallisten“, die oft auch als Verhinderer bezeichnet werden. In latenter Form ist der Gegensatz als Blockade und als Widerstand gegen Veränderungen zu spüren. Wobei – wie auch bei den anderen Widersprüchen – beide Seiten ihre Berechtigung haben. Die Kunst liegt darin, das zu bewahren, was immer noch passend und zielführend ist, und gleichzeitig für neue Ideen und Änderungen offen zu sein.

## Autonomie ↔ Heteronomie

Dieser Widerspruch ist eng mit der steigenden Zentralisierung und Komplexität von Organisationen verknüpft. Er zeigt sich sowohl zwischen Zentrale und Standorten, aber auch im Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Manager können in einem zunehmend unübersichtlichen Umfeld nicht bezüglich aller Details im Bilde sein, nicht alles mittels direkter Anweisungen im Griff haben. Gleichzeitig sollen sie aber klare Leitplanken und Ziele setzen. Sie delegieren Entscheidungen nach unten, stehen aber als Person auch für Misserfolge, die mitunter infolge nicht abschätzbarer Faktoren zustande kommen, gerade. Ihre scheinbare Eigenständigkeit ist durch Anforderungen der Konzernzentrale, des Marktumfelds und der Stakeholder stark eingeschränkt. Mitarbeiter hingegen erfreuen sich heutzutage in der Regel an mehr Selbstständigkeit und größeren Freiräumen hinsichtlich ihrer Handlungsoptionen und Entscheidungen. Andererseits fühlen sie sich aber auch immer wieder überfordert, da es weder einen klar vorge-

schriebenen Weg, um Ziele zu erreichen, noch eindeutige Verhaltensregeln gibt. Diese wären jedoch Voraussetzung für die erwarteten Incentives. Beiden Gruppen wird hohe Ambiguitätstoleranz und innere Autonomie abverlangt, um sich in diesem Spannungsfeld behaupten zu können.

## Lokal ↔ International

Infolge der Globalisierung ist das Spannungsfeld, das sich aus den Widersprüchen zwischen lokalen und internationalen Sicht- und Handlungsweisen ergibt, in großen Unternehmen und Konzernen derzeit besonders stark ausgeprägt. Die Verlagerung von Produktionsstandorten ins Ausland, die Erschließung neuer, internationaler Märkte, die Fusion mit ausländischen Unternehmen oder andere Formen der Unternehmenstransaktion – all das lässt Organisationen und ihr Umfeld immer internationaler und dezentraler werden. Zugleich ist jedoch die Unternehmenskultur häufig noch stark lokal geprägt. Führungsstrukturen sind zentral ausgerichtet, und statt einer prozess- und abteilungsübergreifenden Sicht überwiegt das „Silo-denken“. Der Grundwiderspruch „lokal ↔ international“ zieht also eine ganze Reihe weiterer Gegensätzlichkeiten hinsichtlich Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens nach sich. Verstärkt werden diese häufig noch durch die Tatsache, dass die Konfrontation mit dem „Fremden“ das Festhalten am „Eigenen“ fördert. Hier besteht die Herausforderung darin, internationale Sichtweisen in die lokale Identität zu integrieren.

## Das Spannungsfeld wird greifbar

Widersprüche sind für die Betroffenen meist mit unangenehmen Emotionen verbunden. Doch schon das würdigende, nicht abschätzige Verbalisieren der Gegensätze – mit Hilfe der Rückspiegelung im Rahmen der Systemdiagnose – führt häufig zu Aha-Erlebnissen und ist bereits ein erster Schritt zur Bewältigung des Umgangs mit Widersprüchen. Das Spannungsfeld, in dem sich die Betroffenen befinden, wird greifbar und kann im weiteren Prozess dialogisch reflektiert werden. Der Schlüssel hierfür besteht im Haltungs-Basiselement der „Wertschätzung“, in der Gelassenheit gegenüber den Widersprüchen und dem Oszillieren zwischen den Gegensätzen, wie Roswita Königswieser und Martin Hillebrand schon in ihrem Artikel zur „Haltung in der systemischen Beratung“ (2006) feststellen. Auf diese Weise können Widersprüche und Spannungsfelder als Energiefelder für Veränderung genutzt werden. Aus den Gegensätzen in Schwarz-Weiß wird eine bunte Palette an Optionen für weiterführende Schritte.

*Adrienne Schmidtborn*



# ferner. fremder. fordernder.

Die markantesten Widersprüche in internationalen Beratungsprojekten

Roswita Königswieser und ein Kreis international arbeitender Kollegen – Marion Keil, Ulrich Königswieser, Heiko Roehl, Adrienne Schmidtborn und Piet Severijnen – tauschten ihre diesbezüglichen Beratungserfahrungen aus und setzten sich das Ziel, gemeinsam herauszuarbeiten, was denn nun die zentralen Widersprüche im Kontext der Arbeit in fremden Ländern ausmache.

Zuerst tauchten wir in die – zum Teil sehr emotionalen – Berichte ein. Bei Heiko Roehl ging es um den massiven Einfluss der Politik und um deren widersprüchliche Rollen beim Aufbau der Nelson-Mandela-Stiftung in Südafrika. Seine Ausführungen versetzten uns in die vieldimensionalen Spannungsfelder, die es auf politischer Ebene gab und die der Logik des Projekts zuwiderliefen. Das führte uns dann assoziativ gleich mitten in den Post-Merger-Integrationsprozess von Daimler und Chrysler in die USA. Was sich da – angesiedelt zwischen Steuerungsillusion und eingeschränkten Möglichkeiten – abspielte, ist schwer zu beschreiben.

Marion Keil schilderte das Effizienzsteigerungsprojekt eines Ministeriums in der Demokratischen Republik Kongo. Alles war anders als auf professioneller Ebene erwartet: Es bestand eine andere Auffassung bezüglich der Auftraggeberrolle und der Entscheidungsprozesse, ja hinsichtlich Beratung generell. Vielfältige Interessen überschneiden sich. Sie berichtete dann über einen Auftrag, bei dem es um die Vereinheitlichung von Steuern und Finanzen im Rahmen der afrikanischen Tax-Foren (Zusammenschluss verschiedener afrikanischer Finanz- und Steuerbehörden) ging. Hier waren die unterschiedlichen Kulturen der Europäer besonders herausfordernd, da sie widersprüchliche Anforderungen, verpackt in vermeintlich einheitliches Planungsvokabular, an die südafrikanischen Akteure stellten. Das führte in der Praxis ständig zu Missverständnissen.

Ulrich Königswieser ließ uns an seinen Erlebnissen in Aserbaidschan und Usbekistan, wo er mehr über die Mechanismen von Korruption erfuhr, teilhaben. Unseren Begriff von Korruption eins zu eins auf dortige Verhältnisse umzulegen, war schlichtweg unmöglich. Denn wenn sich jemand endlich nach Generationen in der „Korruptionshierarchie“ emporgearbeitet hatte, wäre es für ihn absurd gewesen, diese „Investition“ einfach aufzugeben.

Danach führte die imaginäre Reise zu einem Auftrag im Kosovo: Im Rahmen eines Wirtschaftsförderungsprojekts sollte die Professionalität bei der Abwicklung von Administrationsprozessen optimiert werden. Dieses Unterfangen wurde allerdings von der Unmöglichkeit, sich von mitteleuropäischen Standards zur Verbesserung anregen zu lassen, erheblich erschwert. Man hatte den Umstand übersehen, dass z. B. Frauen im Berufsfeld von Buchhaltung und Controlling nicht akzeptiert waren. Dieser Kulturaspekt musste im Projekt nachträglich angepasst werden.



Piet Severijnen begleiteten wir mental nach Vietnam, wo im Spannungsfeld des grundsätzlichen Widerspruchs zwischen Kapitalismus und Kommunismus die Entwicklung von privatwirtschaftlichem Denken gefördert werden sollte. Darüber hinaus schien es paradox, dass die europäischen Berater mit „ihrem“ systemischen Ansatz erkennen mussten, dass die „kommunistischen Vietnamesen“ in ihrer Haltung oft viel systemischer waren als die Berater selbst, die geglaubt hatten, etwas ganz Neues ins Land bringen zu können.

Wir erinnerten uns gemeinsam an das Veränderungsprojekt bei Fiat in Italien und den sieben Vertriebsländern, wo der massive Konflikt zwischen der Zentrale und dezentralen Einheiten bewältigt werden musste, wo aber die Widersprüche zwischen wirtschaftlicher und politischer Logik und zwischen den unterschiedlichen Regionen ständig präsent waren.

Adrienne Schmidtborn erinnerte sich an die nahezu aussichtslose Arbeit mit vergewaltigten kurdischen Frauen, die schwer traumatisiert waren. Es wäre eine große Hilfe gewesen, in Gesprächen die Frauen zu entlasten und das Vergewaltigungstrauma zu bearbeiten, doch die Opfer konnten bzw. durften über das Erlebte nicht sprechen, da ein strenges Tabu ihnen dies untersagt.

Nach all diesen beeindruckenden, oft dramatischen und berührenden Berichten fragten wir uns: Was sind nun die roten Fäden, die relevanten Widersprüche in internationalen Projekten? Was macht den Unterschied zu Projekten in Mitteleuropa aus?

Ist es vor allem der Widerspruch zwischen unterschiedlichen Paradigmen, Werten?

Nein, das kennen wir sonst auch.

Ist es der Widerspruch zwischen Wirtschaftslogik und Politiklogik?

Nein, das kennen wir sonst auch.

Ist es der Widerspruch zwischen unterschiedlichen Kulturen, der oft mit einer Spirale gegenseitiger Abwertung einhergeht?

Nein, das kennen wir sonst auch.

Ist es der Widerspruch zwischen divergierenden Glücksvorstellungen, die wechselweise Versuche von Zwangsbeglückung nach sich ziehen?

Nein, das kennen wir sonst auch.

Ist es der Widerspruch zwischen verschiedenen Interessengruppen und Machtgefügen?

Nein, das kennen wir sonst auch.

Ist es der Widerspruch zwischen verschiedenen Identitäten?

Nein, das kennen wir sonst auch.

Was ist es aber dann?

Als Quintessenz und Resümee in dieser Gesprächsrunde stellten wir letztlich fest, dass wir es im Grundsätzlichsten immer mit den archaischen menschlichen Widersprüchen zu tun haben: „Widersprüche sind kein Privileg internationaler Projekte. Sie sind Kernelemente des Lebens. Aber – und das ist der Unterschied – in internationalen Kontexten sind sie geballter, drastischer, deutlicher auf Macht fokussiert, dramatischer, komplexer, die Identität in höherem Maß erschütternd, und sie werden schneller sichtbar. Folglich sind sie alles in allem noch herausfordernder. Je weiter der Aktionsradius des Beraters reicht, je mehr Grenzen dabei überschritten werden müssen, desto größer sind die Unterschiede und Widersprüche, desto schwieriger wird es, Anschlussfähigkeit zu erlangen, desto vielschichtiger sind die Anforderungen bezüglich Professionalität und Rollenkompetenz, desto ungewisser ist der Erfolg.“

Unser Gespräch endete mit der an uns selbst gestellten Frage, was uns eigentlich dazu motiviere, international zu arbeiten – im Folgenden hierzu einige Blitzlichter.

Adrienne Schmidtborn: „Der Umgang mit einer anderen Denkungsart eröffnet mir neue Perspektiven, Identitäten.“

Piet Severijnen: „Es bedeutet für mich Bereicherung und Stärkung – ich fühle mich dabei einfach wohl.“

Marion Keil: „Mir wird im Zuge dieser Arbeit mein subjektives Referenzsystem dramatisch bewusst.“

Ulrich Königswieser: „Fremden zu begegnen regt meine persönliche Entwicklung an, beschleunigt sie.“

Heiko Roehl: „Sich in spannungsreichen Gesellschaften und Systemen zu bewegen bringt es mit sich, dass man sich selbst immer wieder neu kennenlernt.“

Roswita Königswieser: „Ich habe unter anderem auch Angst vor der Arbeit in internationalen Projekten und bewundere an euch, dass ihr die Herausforderung, in den ‚aufgeheizten Widerspruchsöfen‘ zu arbeiten, liebt.“

Roswita Königswieser



# Jeder für sich und alle gemeinsam

Raiffeisen braucht den Widerspruch

Es war eine wirkungsvolle Intervention: 2006, zu einem Zeitpunkt, als die Krise noch kein Schlagwort war und auch sonst keine akuten Themen auf dem Tisch lagen, kam einer ins System der Raiffeisen-Bankengruppe Tirol (RBG Tirol) und nahm das Wort Strategie in den Mund. „Das war ich“, sagt Hannes Schmid, Vorstandssprecher der Raiffeisen-Landesbank Tirol (RLB Tirol). Die Skepsis war groß. „Was will er? Und was steckt dahinter?“, waren Fragen, die am Ausgangspunkt einer gemeinsamen Annäherung und Bewegung stehen sollten.

Noch bevor Königswieser & Network – mit Roswita Königswieser, Christian Matul, Uwe Scheutz und Patricia van Overstraeten – den Prozess einer Strategieentwicklung für die RBG Tirol begleiten sollten, habe man begonnen, intern, also innerhalb der 82 Primärbanken, an einer Vision zu arbeiten, sagt Hannes Schmid. „Es war dies der Versuch herauszufinden, ob wir überhaupt gemeinsame Ziele haben und ob es überhaupt etwas Gemeinsames gibt, für das es sich lohnt, im Detail weiterzuarbeiten“, formuliert er es drastisch. Im Nachhinein besehen ein guter Wurf, so Schmid, wenngleich sich vorerst rund um den Begriff Strategie an sich enorme Widerstände auftaten. Ausgehend von einer „Alle allein und jeder für sich“-Haltung, baute sich in den meisten Köpfen wohl vordergründig zunächst das Szenario auf, es werde hier Konzernstrategie auferlegt, resümiert Schmid nachdenklich.

Projektleiter Uwe Scheutz erklärt das rückblickend so: „Schmid – auch als zentrale Figur innerhalb des Prozesses – ist eine starke Persönlichkeit. Er verfügt über immenses Wissen um das Thema Strategie ganz allgemein – und das verbunden mit rascher Auffassungsgabe und hoher Denkgeschwindigkeit.“ In Anbetracht der uneinheitlichen Vorstellungen und Wissenslage der Beteiligten in Sachen Strategie war mit Widerstand zu rechnen.

Kurzum: Einer aus wirtschaftlicher Perspektive sinnvollen Option, Kräfte zu bündeln, ein gemeinsames Bild zu definieren, um damit am Markt auch gemeinsam aufzutreten, stand zunächst die „politische Struktur Raiffeisen“ im Wege. „Die Vertreter der Primärbanken fürchteten eine Einschränkung ihrer Autonomie und einzelne darunter eine Beschneidung ihrer Position im System“, so Schmid spitz. Oder wie Uwe Scheutz es darstellte: „Im Rahmen dieses Projekts habe ich eigentlich mit einem politischen System gearbeitet und nicht mit einem wirtschaftlichen.“

## „Eine andere Arbeitsfähigkeit“

In genossenschaftlich organisierten Systemen bauen sich Spannungsfelder zwischen wirtschaftlicher und politischer Logik, Autonomie und Abhängigkeit, Zentralismus und Dezentralisation, Fortschritt und Tradition gewissermaßen automatisch auf. Die Frage, wie man mit den dadurch freigesetzten Energien produktiv umgehen könne, sei zentral, so Scheutz weiter. In einem wirtschaftlichen System, das nach außen wirkt, und innerhalb einer politischen Struktur, die keine festgeschriebenen und entsprechend einklagbaren Spielregeln hat, Arbeitsfähigkeit erlangt zu haben, das nennt Schmid heute – fast drei Jahre und eine Wirtschaftskrise danach – den „größten Erfolg im Rahmen dieses Prozesses“.

Und diese Arbeitsfähigkeit habe man, so Scheutz aus Beratersicht, zunächst vor allem durch „Verlangsamung“ in Kommunikations- und Verständnisprozessen erreicht. „Wir haben viele ‚Ehrenrunden‘ gedreht – haben immer wieder nachgefragt und nachgehakt, wenn wir den Eindruck hatten, dass etwas noch nicht vollinhaltlich verstanden wurde oder das Vertrauen doch nicht stark genug war. Anhand von fachlichem Input wurde versucht, die Gruppe zum Dialog zu führen, und mithilfe von Aufstellungsarbeit konnten Differenzen und Widersprüche aufgezeigt, diskutiert und gemeinsam bearbeitet werden.“

Wir haben aber auch im Beraterstaff – ohne deshalb unsere neutrale Position aufzugeben – verschiedene Rollen selbst eingenommen“, erklärt Scheutz. Und erst als es den Beteiligten möglich war, miteinander offen über ihre unterschiedlichen Interessen und die sich daraus ergebenden Konflikte zu reden, konnte man, so Scheutz, das Thema Strategie konkret angehen.

Hannes Schmid geht in seiner Formulierung sogar noch einen Schritt weiter: „Die eigentliche Strategie ist erst aufgrund dieser Art der Arbeitsfähigkeit Schritt für Schritt entstanden. Denn in einem lernenden Unternehmen findet letztlich jeder für sich heraus, welche Lösungsansätze er umsetzen kann, will oder muss – sozusagen als Ergebnis des komplementären Beratungsansatzes.“



Dr. Hannes Schmid, Vorstandsdirektor und Prozessstreiter

## „Kein elitäres Konzept“

„Die Erwartungen im System gingen in zwei Richtungen: Zum einen wollte man mit Beratern arbeiten, die über Bankenstrategie Bescheid wissen. Zum anderen sollte der Entschluss, weder eine Expertenrunde zusammenzutrommeln noch dem System ein elitäres Beraterkonzept überzustülpen, sondern alle im System zu erreichen, zum Tragen kommen. Das war für mich ein wesentlicher Parameter“, erklärt Schmid seine Entscheidung für den Beratungsansatz von K&N.

Er sei, sagt Schmid bezüglich seiner Lern- und Entwicklungskurve im Zuge des Strategieprozesses, als Führungskraft für viele „ablesbarer“ geworden. Über weite Strecken seien Skepsis und Misstrauen neuem Verständnis – ja fast Vertrauen – gewichen.

Mit seiner Rolle als „Prozess-Leader“, die auch seitens der Berater von ihm verlangt wurde, habe er oft gehadert, wollte er doch seine Leute dazu anstacheln, sich in erhöhtem Maß einzubringen, damit die „Last“ dieser Bewegung nicht allein auf seinen Schultern liege. Ein berechtigter Wunsch. „Zumal man als Führungskraft davon auszugehen hat, dass Aufgaben, wenn sie seltener einfach nur ‚nach oben‘ delegiert werden, auf den entsprechenden Ebenen eigenständig und mit dem Blick aufs Ganze gelöst werden. Und das ist gelungen“, meint Schmid zufrieden lächelnd.

„Raiffeisen braucht den Widerspruch“, stellt Schmid fest, „er gehört zur Organisation, daraus schöpft diese auch Kraft – das habe ich gelernt.“ Der diesbezüglich geschärfte Blick habe reinigende Wirkung – auch bei den persönlich spürbaren Dissonanzen. „Ich habe erkannt und erlebt, dass Sachverhalte und Zusammenhänge, die mir klar sind, vom System nicht anerkannt werden müssen. Eine gewisse Demut, die Fähigkeit, warten zu können, ist in diesem Prozess gefordert und auch geschärft worden.“

Im Nachhinein betrachtet, hätte ich mir mehr Geduld verordnen und noch vehementer versuchen sollen, die Leute als lernende Elemente zu sehen. Vielleicht hätten wir dann noch zusätzlich an Tiefe gewonnen“, mutmaßt Schmid.

## „Das kann man nicht kopieren“

Das System habe jetzt die Reife erlangt, sich auch selbst infrage zu stellen und eigenständig an bestimmten Themen weiterzuarbeiten. „Das funktioniert gut. Zwischen Primär- und Landesbank ist ein gestärktes persönliches Vertrauen entstanden. Es konnte einiges geklärt werden – das führt zu spürbar gewordener Verlässlichkeit. Es entstand eine Diskussionskultur mit klaren Regeln. Sicherlich gibt es noch die Skeptiker, die ‚Schwerverletzten‘ aus der Vergangenheit, aber das System als Ganzes ist durch dieses gegenseitige Vertrauen gestärkt worden.“ Hierbei spiele auch die Sachlichkeit der Strategie eine große Rolle, merkt Schmid an.

Zudem freue er sich – immer wieder –, wenn ihm „indirektes Feedback“ anderer Landesbanken zugehört werde, die das Prozessergebnis – im Sinne von Strategiepapieren – sehen wollen. Wissend, dass eben nicht diese, sondern die Stärkung jedes Einzelnen in der Gruppe sowie der Gruppe selbst das Prozessergebnis und letztlich den Erfolg darstellen, mache es ihn stolz, dass man das einfach nicht kopieren könne.

Eine Schlüsselrolle hatte der interne Projektleiter Herr Wass. Er fasst zusammen: „Das Projekt war spannend, herausfordernd, kräfte- und nervenaufreibend, aber im Endeffekt sehr erfolgreich. K&N hat hierzu sehr viel beigetragen, und es war wichtig, dass Konflikte nicht gemieden wurden. Weit mehr als die Hälfte der Raiffeisenbanken arbeitet daran, die Strategie umzusetzen. Das ist ein großer Erfolg. Wir müssen unsere Bemühungen aber jetzt weiter vorantreiben. Ich bin überzeugt, dass dieses Projekt ein Meilenstein für die Raiffeisen-Bankengruppe Tirol war. Es hat sich auch kulturell unglaublich viel entwickelt.“

Viele – auch tief greifende – Veränderungen werden auf die Bankenwelt zukommen, davon sind Herr Schmid und Herr Wass überzeugt. Man werde lernen müssen, auch mit dem mangelnden Wachstum umzugehen – eine Widersprüchlichkeit zum Gewohnten, ein Bruch mit dem bisher Gelebten und Gehabten, auch für Raiffeisen. Den großen Konzernbanken werde das häufig hierarchisch verordnet. „Bei uns muss diese Haltung aber selbst entwickelt werden.“ Dafür sei man gerüstet.



Mag. Thomas Wass, Abteilungsleiter und Projektleiter

Heidi Aichinger



# So ist das jetzt!

„Dass Widersprüche bisweilen nicht aufzulösen sind, sollte man akzeptieren und einfach feststellen: So ist das jetzt! Das bedeutet keinesfalls Resignation, sondern erfordert Mut.“ Diese und weitere Ein- und Ansichten vermittelte Dr. Ines Knauber-Daubenbüchel – Geschäftsführende Gesellschafterin der Carl Knauber Holding GmbH & Co KG, Bonn – im Gespräch mit Heidi Aichinger.

**Heidi Aichinger:** Das Unternehmen Knauber bringt Bereiche unter einen Hut, die an sich nicht miteinander vereinbar scheinen, etwa Freizeitmärkte, Energie-Endverbrauchergeschäft, Energie-Gewerbe... Da fragt man sich schon: Wie geht das denn zusammen?

**Ines Knauber-Daubenbüchel:** Da gibt es auch keine Logik. Es ist eine typisch mittelständische Geschichte, die meinen Vater beschäftigte und mit seiner Generation zusammenhängt: Bis in die 50er und 60er Jahre gab es den Groß- und Außenhandel – Geschäfte, die auf unkalkulierbaren Liefererscheinungen basierten. Sein Ziel war es, ein sicheres Bargeschäft zu etablieren – so entstand neben dem Energiebereich der Einzelhandel. So einfach ist das. In den USA lernte mein Vater den Do-it-yourself-Gedanken kennen, den er dann mit dem Bau- und Heimwerkermarkt erstmals in Deutschland etablierte. Eine strategische Logik steckte nicht dahinter. Diese entwickelte sich erst später, als die Bereiche begonnen hatten, sich saisonal zu ergänzen.

Das Unternehmen besteht jetzt seit mehr als hundert Jahren – das kann in einer vergleichsweise kurzlebigen Zeit als außergewöhnlich bezeichnet werden. Wenn einer „Kurzfrist-Denke“ der „lange Atem“ gegenübersteht, wenn also der Wunsch nach schnell erzieltem Profit auf eine unternehmerische Haltung trifft, die seit Jahrzehnten schrittweises, nachhaltiges Wachstum befürwortet – kommt man da als Unternehmer nicht häufig ins Straucheln?

Mittelständischen Familienunternehmen ist die „Langfrist-Denke“ sozusagen in die Wiege gelegt. Es gibt mehr Zeit für Entwicklungsmöglichkeiten und mehr Raum, um unkonventionelle Entscheidungen zu treffen. Ich empfinde folglich den angeführten Widerspruch nicht. Es geht eher um Alternativszenarien: Hier haben wir die Börsennotierten – und dort mittelständische Familienunternehmen. Beide Systeme haben in einem pulsierenden Markt ihre Berechtigung.

Der „lange Atem“ scheint jedenfalls jetzt – in Anbetracht der Weltwirtschaftskrise – wieder in Mode zu kommen...

Was die Krise zum Vorschein bringt, ist der wiederkehrende Wunsch nach Nachhaltigkeit, nach Bewahrung der Werte im Rahmen von Unternehmensführung. Die zentrale Frage ist natürlich: Hält dies auch auf Dauer?

Das ist auch eine Frage der Haltung, der Werte...

Das stimmt. In unserer Familie ist dieser Zug stark ausgeprägt – es ist ein generationenübergreifendes

Phänomen, dass wir uns immer mit dem Thema Werte auseinandergesetzt haben. Unsere Mitarbeiter und nicht nur unsere Kunden stehen im Mittelpunkt. Diese Haltung ist in unserem Unternehmen sozusagen langfristig angelegt. Und hat sich diese Art von menschlichem Bezug zu den Mitarbeitern entwickelt, liegt es in der Natur der Sache, diese Haltung nicht so einfach über Bord zu werfen.

Manche Ihrer Mitarbeiter sind schon mehr als zwanzig Jahre für Knauber tätig. Viele Parameter verschieben sich im Laufe eines Arbeitslebens – Produktivität, Gehälter... Ältere können vielleicht mit den jüngeren Kollegen nicht mithalten, so wie auch „high potentials“ nicht unbedingt immer als loyal bezeichnet werden können. Wie gehen Sie damit um?

Wir haben beruflich wie privat kranke, gesunde, alte, junge, dynamische und weniger dynamische Menschen um uns. Letztendlich hat aber jeder seinen Erfahrungsschatz. Schwächen und Stärken auszubalancieren ist unsere Aufgabe.

Wie machen Sie das?

Der für mich alternativlos beste Weg ist das persönliche Gespräch. Und hier wiederum gilt es, verschiedene Aspekte zu beachten: Wo sind Stärken vorhanden? Gibt es für spezifische Schwächen vielleicht Gründe, von denen niemand weiß? Wie kann ich helfen und wo kann ich unterstützen? Das sind Fragen, die wir unseren Mitarbeitern und uns selbst als Führungskräfte stellen müssen. Wenn hierfür ein Forum gegeben ist, kommen wunderbare Talente und Möglichkeiten zum Vorschein, die auch für das Unternehmen nutzbar sind. Zuhören ist entscheidend. Damit setze ich ein deutliches Zeichen von Respekt und Interesse und lerne selbst noch dabei.

Von Führungskräften wird in zunehmendem Maß auch Coaching-Kompetenz erwartet. Wie stehen Sie dazu?

Es stimmt, dass Coaching an Bedeutung gewinnt, und es ist heute nötiger denn je. Denn es geht sicherlich nicht nur darum, den Leader zu verkörpern, der sagt, wohin die Reise geht. Wir müssen als Führungskräfte in der gesamten Komplexität unseres Umfelds viel sensibler auf unsere Mitarbeiter eingehen.

Was treibt Sie bei – auch unangenehmen – persönlichen Entscheidungen an? Woran halten Sie unerschütterlich fest, und was geht bei Ihnen gar nicht?

Wir sind kein Caritas-Verband, dazu sollten wir auch stehen, und unangenehme Entscheidungen gibt es immer. So ist z. B. Mobbing ein absolutes No-

go. Wenn wir aber zu dem Schluss gekommen sind, dass wir uns von einem Mitarbeiter trennen müssen, bemühen wir uns, faire Lösungen – wie etwa gleitende Arbeitssituationen – zu schaffen. Es gibt diesbezüglich verschiedene Ansätze – bis hin zu finanziellen Lösungen. Hier steht uns eine Klaviatur zur Verfügung, auf der wir auch variationsreich spielen sollten.

Wie ist Ines Knauber als Chefin?

Ich beschreibe mich als einen Menschen, der Freiraum lässt, damit Führungskräfte und jene, die es werden wollen, sich entwickeln können. Das ist mir ins Herz geschrieben. Ich sehe mich als Person, die sehr auf Austausch bedacht ist, wenn es um strategische und operative Dinge geht, die sich aber auch gerne um Mitarbeiter kümmert. Das erwarte ich auch von unseren Führungskräften. Jeder soll wissen, dass es diesen Freiraum gibt – es muss zugleich jedoch klar sein, dass unser Wertekodex keinesfalls außer Acht gelassen oder umgangen werden darf.

Freiraum einzuräumen, in manchen Belangen loszulassen, Widersprüche zuzulassen – das muss man auch aushalten können...

Ich frage mich selbst manchmal, wie das funktioniert. Aber vermutlich entspricht dieser Zug meinem Naturell. Dabei hilft mir auch, dass ich sehr gelassen und in mir ruhend bin. Ohne diese Gelassenheit, Ausgeglichenheit und eine gehörige Portion Gottvertrauen könnte ich meinen Beruf nicht ausüben.

Gehen Sie mit Ihren inneren Widersprüchen ebenso gelassen um?

Ich kann mit meinen Widersprüchen gut leben. Wobei ich sagen muss, dass es auch solche gibt, die sich nicht auflösen lassen. Das muss man akzeptieren. Gelangen wir zu dieser Einsicht, dann gehört der Mut dazu zu sagen: So ist das jetzt.

Einige würden jetzt wahrscheinlich sagen „typisch Frau...“

Wahrscheinlich. Ich glaube, Frauen stehen eher zu ihren Fehlern und tendieren vielleicht auch eher dazu, Ergebnisse und Entscheidungen nicht mit aller Gewalt erzwingen zu wollen, nur um dem Machtfaktor oder der eigenen Eitelkeit Genüge zu tun.

Bei Entscheidungsfindungen treffen häufig verschiedene Meinungen aufeinander...

Entscheidend ist für mich der Wertekodex – ein Leitbild. Das bedeutet konkret: Die Nähe zum einzelnen Mitarbeiter ist von zentraler Wichtigkeit, und das

muss sich in meinen Handlungen widerspiegeln. Ich muss Vorbild sein. Nicht zuletzt kann ich nur so von anderen eine bestimmte Haltung einfordern. Es geht auch darum, Glaubwürdigkeit vorzuleben. Das schafft ein hohes Maß an Loyalität und Vertrauen – auch in schwierigen Zeiten – und führt dazu, dass ich als Person nicht widersprüchlich erlebt werde. Jeder Mitarbeiter sollte mein Verhalten gut und klar einordnen und auch in kontroversen Situationen nachvollziehen können.

Sehr oft stimmt das, was man sagt, nicht mit dem, was der andere darunter versteht, überein. Haben Sie solche Situationen schon erlebt?

Absolut! Das ist durchaus normal und wird auch immer wieder passieren. Daraus ergibt sich ein Prozess, in dessen Verlauf sich dann im positiven Fall etwas Neues entwickeln kann – das ist das Grandiose daran. Es geht ja auch darum, Fehler machen zu dürfen, um so auf neue Ideen zu kommen.

Was treibt bei Knauber innovative Prozesse, innovative Produkte oder Dienstleistungen voran?

Es gibt den Freiraum, quer zu denken, wobei es immer wieder Kollegen geben wird, die nicht verantwortungsbewusst damit umgehen können. Dieses Risiko gehe ich allerdings gern ein.

Spießen sich Ihrer Ansicht nach Tradition und Innovation?

Nur die ehrliche Rückschau ermöglicht kluge Voraussicht – sagt man doch. Das trifft bei mir zu. Die Tradition und somit die Verpflichtung zum Unternehmen sind zusätzliche Puzzlesteine, die mir dabei helfen, mich immer wieder aufs Neue für Innovationen – so fern sie zum Kern unseres Hauses passen – zu entscheiden. Nur so helfen wir, die Zukunft des Hauses abzusichern.

Einer Ihrer Firmenleitsprüche lautet: „Wir sind eine große Familie – nur besser organisiert.“ In welchen Bereichen empfinden Sie Ihre private Familie unorganisierter als Ihre berufliche?

Sie müssen gelernt haben, fünf auch mal gerade sein zu lassen. Ansonsten finde ich, auch der private Rahmen braucht eine gewisse Organisation. Ohne eine gute Fee im Hintergrund wäre das in meinem Fall – ich habe drei Kinder – gar nicht möglich gewesen. Trotzdem kommen noch viele unvorhersehbare Probleme daher – Krankheiten, Schulprobleme, Liebeskummer... Da ist nicht immer alles wohlgeordnet, dann heißt es, offen zu bleiben und jederzeit bereit zu sein für Improvisation.



Dr. Ines Knauber-Daubenbüchel, Geschäftsführende Gesellschafterin (l.), und Hedmar Knauber, Gesellschafterin

Stimmen die Erwartungen, die Ihre Familie in Sie als Mutter und Ehefrau setzt, mit Ihren Erwartungen an sich selbst überein?

Die Kinder sagen durchaus manchmal: „Du hast keine Zeit!“ Das ist oft situativ bedingt. Denn gleichzeitig wissen sie tief in ihren Herzen, dass ich für sie da bin, auch wenn ich nicht ständig anwesend bin. Bei den Ansprüchen mir selbst gegenüber tut sich allerdings eine Kluft zwischen Erwartung und Realität auf. Simpel ausgedrückt: Die Zeit für mich selbst ist manchmal einfach zu knapp bemessen.

Wie war oder ist das mit dem anderen Teil Ihrer Familie – mit Ihren Eltern, Ihren Geschwistern? Sie führen das Unternehmen Knauber in der vierten Generation. Rein statistisch betrachtet, gehen die meisten Familienunternehmen bei der Übergabe an die dritte Generation in die Brüche. Wie war es möglich, gemeinsam mit Ihrer Familie die Eigentümerstruktur so zu klären, dass eben dieser für Sie spezifische Weg der Unternehmensführung auch weiterhin gegangen werden kann?

Das war nicht einfach. Meine beiden Brüder und ich haben sehr unterschiedliche Interessen und auch Emotionen. Was uns – Eltern und Geschwister – gemeint hat und eint, ist die über Generationen verankerte Maxime, dass unser Unternehmen persönlich und menschlich geführt werden muss. Das heißt in der

Konsequenz, dass wir zum Unternehmen und zu den Mitarbeitern eine Bindung entwickelt haben, die letztlich zum erklärten Willen führt, dass diese Werte auch in Zukunft von Bestand sind. Wenn wir das Ganze nur aus finanzieller Sicht betrachtet hätten, wäre vielleicht vieles anders gelaufen – und nicht unbedingt glücklicher.

Wie gehen Sie mit Ihrer Rolle als unternehmerisches Familienoberhaupt um?

Sie rutschen schnell in die Rolle der Leitfigur – nicht nur im Unternehmen, sondern auch im Rahmen des Familienclans. Einerseits wird man um Rat und Unterstützung gefragt, andererseits hält man auch mal als Sündenbock her. Das ist nur menschlich. Ich finde, das muss man aushalten und lernen, damit umzugehen, also sich mit viel Geduld, Ausdauer, Stehvermögen und einem hohen Maß an Verantwortungsbewusstsein diesen Rollen zu stellen.

„Denken und Sein werden vom Widerspruch bestimmt“, sagte einst Aristoteles. Der Inhalt dieser Aussage beschäftigt Ines Knauber-Daubenbüchel und Roswita Königswieser gleichermaßen, und sie werden – wie schon seit Jahren – den diesbezüglichen Gedanken- und Erfahrungsaustausch auch weiterhin pflegen, was uns auf interessante weiterführende Erkenntnisse hoffen lässt.



# kurz & bündig

„Welche Widersprüche privater oder beruflicher Natur fallen Ihnen spontan als für Sie besonders bedeutend ein?“



Christine Morgenstern, Mainz (Abteilungsleiterin, Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen, Rheinland-Pfalz)

Patricia van Overstraeten, Brüssel (Netzwerkpartnerin von K&N)

Ulrike Jänicke, Leipzig (Netzwerkpartnerin von K&N)

Prof. Dr. Heinz Schuler, Stuttgart (Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie, Universität Hohenheim)

Prof. Dr. Traugott Lindner, Wien („Papst“ der Gruppendynamik)



Dr. Herbert Stein, Ingelheim am Rhein (GF, Geschäftsführer Bereich Chemikalien bei Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG)

Heinz Gottwick, Stuttgart (Director Global Communications Commercial Vehicles bei Daimler AG)

Prof. Dr. Nikolaos Stilianakis, Erlangen (Prof. für Epidemiologie und Biomathematik, Universität Erlangen-Nürnberg)

Dr. Gottfried Kommescher, Heidelberg (Netzwerkpartner von K&N)

Corinna Breitag-Heinz, Hamburg (Netzwerkpartnerin von K&N)

**Z**um Thema Widerspruch fällt mir spontan folgendes ein: diszipliniert und gleichzeitig spontan, forsch und nachgiebig, dominant und zurückhaltend – alles auf einmal und doch Schritt für Schritt, scheinbar immer auf der Überholspur, aber eben auch mal Stillstand. Widerspruch „Doppelhaushälfte“: doppeltes und halbes Haus gleichermaßen. Grundsätzlich im Doppelpack. Und: Mit diesem Widerspruch leben!

**W**idersprüche sind jedermanns Wegbegleiter – und dies ein Leben lang. Ich habe nur ein wenig Zeit gebraucht, um das zu verstehen: Entdecken zu dürfen, dass ich viele Widersprüche in mir trage, war der erste Schritt. Diese Widersprüche zu akzeptieren und zu verstehen, wie ich mit ihnen umgehe, ist ein Lernprozess, der mein Leben viel leichter und scheinbar „Unmögliches“ wieder möglich macht. Wie wir in unserer Arbeit als systemisch-komplementäre Berater harte Fakten und weiche Faktoren miteinander verknüpfen, so versuche ich dies auch in meinem Privatleben: Einerseits als selbstständige, unabhängige Beraterin und Single wirtschaftlich zu überleben und andererseits auch genügend Nähe zuzulassen, um „beziehungsfähig“ zu bleiben, ist ein herausfordernder Balanceakt – der sich aber jederzeit lohnt!

**I**ch empfinde es schon immer als einen nicht auflösbaren, sondern nur gestaltbaren Widerspruch, berufliches Engagement in einem wirklich interessanten Feld zu leben, voller Ideen und Pläne zu sein und gleichzeitig eigene Räume für mich selbst, die Partnerschaft und die Familie ausreichend zu nutzen. Dabei hilft es mir auch nicht, dass ich weiß, wie es eigentlich sein sollte – das erschwert es eher.

**C**harakteristisch für mein engeres Fachgebiet, die Berufseignungsdiagnostik, ist beispielsweise der Widerspruch zwischen der relativen Stabilität berufserfolgsrelevanter Merkmale – das ist eine Voraussetzung sinnvoller Personalauswahl – und dem Bemühen um Veränderung durch Personalentwicklung. In potenziellem Widerspruch stehen auch die Interessen des Unternehmens, das die fähigsten Mitarbeiter gewinnen möchte, und der Bewerber, die sich um attraktive Stellen bemühen. Im erstgenannten Fall kann die Diagnose auf verschiedenen Ebenen (allgemeine Eigenschaften vs. spezifische Verhaltensneigungen) Abhilfe schaffen, im zweiten Fall das Bemühen um hohe Validität der Diagnoseverfahren.

**K**rass widersprüchlich sind meine subjektiven Empfindungen und die objektiv betrachteten Tatsachen: Ich fühle mich einerseits noch jung und voller Energie, andererseits erlebe ich, dass mir altersbedingt körperlich und insgesamt im Rahmen meiner realen Möglichkeiten Grenzen gesetzt sind, die ich akzeptieren muss.

**M**itunter ist es für mich nicht einfach, damit umzugehen, dass ich als obere Führungskraft hin und wieder unternehmerische Entscheidungen akzeptieren und diese auch glaubwürdig weitergeben muss, selbst wenn ich nicht wirklich von ihrer Richtigkeit überzeugt bin.

**Ü**ber zwei Seelen, die in meiner Brust wohnen, kann ich ein Lied singen: Einerseits frage ich mich bei beruflichen Engagements, Konflikten etc. immer wieder: Warum tust du dir das an? Andererseits sage ich mir: Ich will mit aller Kraft die Zukunft gestalten, Verhältnisse verbessern. Ich habe einen tollen Job und gleichzeitig hätte ich gern die Muße, Dinge einfach laufen zu lassen.

**H**öhen und Tiefen – und das ihnen innewohnende Widersprüchliche – begleiten auch mich durchs Leben. Ich suche den Widerspruch nicht, aber zu meiner Überraschung taucht er immer wieder auf. Hierfür ist die stochastische Natur des Lebens verantwortlich. Ich sehe Widerspruch als ein Ferment der inneren Unruhe, als Grundlage der Infragestellung und der Bemühung um Veränderung und innere Reform.

**L**ange Zeit habe ich es als schmerzhaften Widerspruch erlebt, dass es vernünftig sei, die Familie zu verlassen, damit es ihr besser gehe. So viel zum Privaten. Als Berater muss ich mit einander widersprechenden Absichten umgehen können, etwa mit dem Streben eines Unternehmens nach kurzfristiger Profitmaximierung bei gleichzeitigem Bemühen um nachhaltige Entwicklung. Infolge von Widersprüchen entstehen aber auch neue Kräfte, die konstruktiv und kreativ für Neuerungen genutzt werden können. Ich möchte aufgrund meiner heutigen Erfahrung sogar sagen, dass gezielte Veränderungen eigentlich nur dadurch zustande kommen.

**E**s ist Sonntagabend, ich sitze im Zug und fahre in Richtung Köln zu meinem Arbeitsplatz, an dem ich eine Woche verbringen werde. Ich schätze meine Arbeit als freiberufliche Beraterin und Trainerin sehr, ich mag die kurzen und oft auch weiten Reisen bis in afrikanische Länder zu meinen Einsatzorten, und ich bin stolz darauf, meine große Familie ernähren zu können. Doch dafür die Familie zu verlassen fällt mir von Mal zu Mal schwerer. Manchmal möchte ich einfach zu Hause bleiben und erlebe die Trennungen als Zerrissenheit zwischen dem Familienleben, den regelmäßigen Kontakten mit Freunden und der beruflichen Tätigkeit.



Die Projekte der Preisträger des K&N-Awards „Veränderungsprojekte an der Schnittstelle von Wirtschaft und Gesellschaft“

# Sozial integrierte Quartiersentwicklung



Jan Lorenz Wilhelm

Dipl.-Geogr. Jan Lorenz Wilhelm ist an der Potsdamer Universität im Institut für Geografie tätig und befasst sich mit Analyse und Beratung hinsichtlich sozial integrierter Quartiersentwicklung.

Im Mittelpunkt meiner Forschungs- und Beratungstätigkeit steht die Begleitung von Veränderungsprojekten in benachteiligten Stadtquartieren.

**Der Hintergrund:** In Deutschland und in anderen europäischen Ländern beobachten wir eine zunehmende Konzentration sozialer und ökonomischer Problemlagen in bestimmten Stadtteilen. Immer mehr Einwohner und mit ihnen ganze Stadtteile drohen (weiter) marginalisiert zu werden. Mithilfe von Förderprogrammen (wie z. B. „Die soziale Stadt“) versuchen Stadtverwaltungen, soziale Akteure, lokale Unternehmen und engagierte Bürger, diesen Abwärtstrend zu stoppen bzw. zumindest abzumildern. Aber wie gestaltet sich die Steuerung dieser quartierbezogenen Projekte? Hier passt die Metapher von den zwei Seiten einer Medaille.

**Die Vorderseite:** Seitens der Fördermittelgeber werden administrative Vorgaben zur Umsetzung der Projekte festgeschrieben: Antragsverfahren, Prüfpfade und vielfältige programmbezogene Kommunikations- und Organisationsprozesse sind detailliert festgelegt. So sollen etwa anhand von Handlungskonzepten lokal angepasste Entwicklungsziele formuliert, Lösungswege aufgezeigt und Erfolgsindikatoren eindeutig festgehalten werden. Dies ist die wohldefinierte, planungseuphorische Seite – sozusagen der Avers der „Medaille Quartiersentwicklung“.

**Die Rückseite:** Den Akteuren eröffnet sich im Arbeitsalltag jedoch alles andere als ein geradlinig kalkulierbarer Entscheidungsweg: So erweist sich die raumbezogene Semantik „benachteiligtes Stadtquartier“ als unterschiedlich auslegbar. Des Weiteren führen die zwischen den Akteuren zu bildenden strategischen Allianzen zur Beteiligung unterschiedlichster Systemmitglieder mit vielfältigen Systemkontexten. Das führt zwangsläufig zu divergierenden Definitionen von Zielen und Begriffen, die im Sinne der jeweiligen Interessen verwendet werden. Entscheidungsprozesse stellen sich also aufgrund der variablen Wahrnehmung von Handlungsspielräumen als sehr dynamisch und nicht wirklich gut planbar dar. Daher ist nur selten Linearität, häufig jedoch hohe Komple-

xität und Unsicherheit beobachtbar. Dies ist die andere Seite der Medaille.

Konsequenzen für die Beratungstätigkeit: Grundsätzlich wird seitens der Forschung hinsichtlich Quartiersentwicklung der zuerst beschriebenen Seite – der administrativ-organisatorischen, Linearität suggerierenden – deutlich mehr Aufmerksamkeit gewidmet. Im Gegensatz dazu stelle ich gezielt die Zweiseitigkeit und die damit einhergehenden strukturellen Widersprüche in den Vordergrund. Ohne die Förderprogrammvorgaben infrage zu stellen, hilft diese Sicht auf das Vorhaben, einen anderen Umgang mit den bisherigen Instrumenten und Verfahren der Förderprogramme anzuleiten.

Hier ist es sinnvoll, systemische Beratungsansätze einzusetzen, um mit Hypothesen und Wirklichkeitskonstruktionen zur Quartiersentwicklung und mit den diesbezüglichen Konflikten zielführend umgehen zu können. Dies trägt dazu bei, dass die Unzufriedenheit und der Misstrauen der oftmals sehr engagierten Projektverantwortlichen im Umgang mit den formalen Vorgaben verringert werden.



# Anonyme Insolvenzler



Attila von Unruh

Attila von Unruh war ein erfolgreicher Unternehmer im Bereich Eventmarketing, bis ihn eine Verkettung misslicher Umstände zwang, Insolvenz anzumelden.

„Genau in dem Moment, als die Raupe dachte, die Welt ginge unter, wurde sie zum Schmetterling.“ – Ich bin gescheitert und erfolgreich. Ein Widerspruch? Lassen sich diese beiden Gegensätze vereinen? Wie definieren wir Scheitern? Was ist Erfolg?

Auf der beruflichen Ebene bedeutet Erfolg für mich Gewinn – einen Zuwachs an Geld, Einfluss und Zufriedenheit. Bezogen auf die Arbeit, habe ich meine Rolle im „Business-Theater“ gern gespielt und verschiedene Firmen erfolgreich aufgebaut, zuletzt im Bereich Eventmarketing. Der Wettbewerb war extrem stark. Das Stück auf der Bühne hieß: *The winner takes it all*. Entweder du hast den Auftrag – oder nicht. Der Gewinner steht im Rampenlicht, der Verlierer tritt von der Bühne ab.

Zum Glück lief es gut bei mir. Wir organisierten große Veranstaltungen, setzten Trends im Bereich Eventmarketing. Dann kam der große Knall: „Zahlen Sie 300 000 Euro – sofort!“ Was war geschehen? Ich hatte meine Firma verkauft. Der Käufer hatte mich nicht, wie vereinbart, aus persönlichen Bürgschaften freigestellt und war pleitegegangen. Ich war im Schock! Ich kämpfte fünf Jahre, bis klar war: Ich hatte verloren, musste selbst Insolvenz anmelden. Abgang. Oder besser gesagt: Absturz. Ins schwarze Loch.

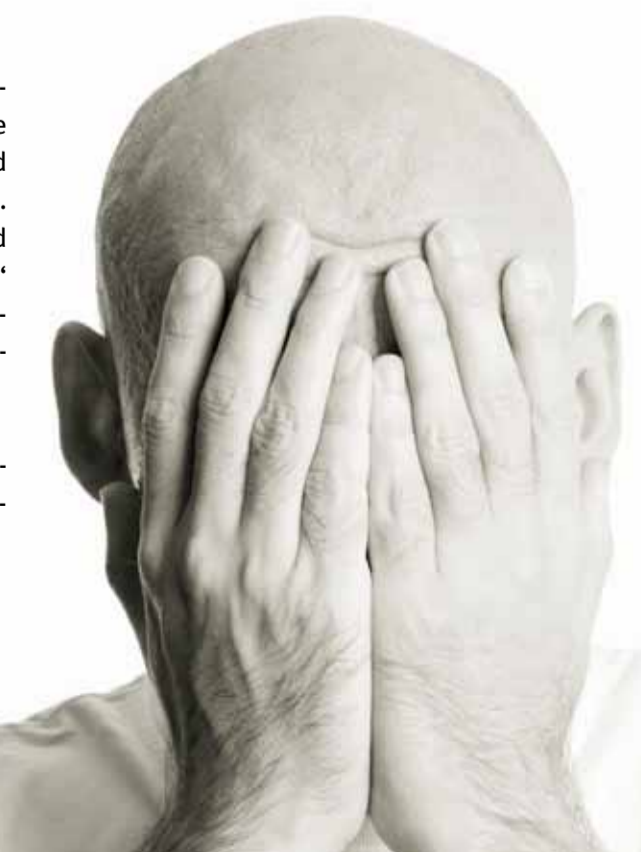
In dieser Zeit wurde ich immer wieder mit der Situation konfrontiert, in Insolvenz zu sein. Ich erfuhr, wie sehr das Thema in Deutschland tabuisiert ist und welches Stigma es bedeutet, gescheitert zu sein. „Man spricht nicht darüber“ – Rückzug, Scham und Isolation sind die Folgen. Ich hatte alle „Sicherheiten“ verloren und fühlte mich ausgeliefert, als der Insolvenzverwalter entschied, dass ich nicht mehr selbstständig arbeiten dürfe.

Währenddessen lief das große Stück auf der Bühne weiter. Ich war nicht mehr dabei. Was tun? Überle-

ben, mich sortieren, Orientierung finden, aufstehen, losgehen. Wohin? Der Weg zurück auf die Bühne war versperrt. Also hieß es für mich: neue Wege gehen, Potenziale entfalten, kreativ sein. Den Moment der Stille nach dem Knall wahrnehmen – lernen, die Ungewissheit auszuhalten.

**„Jetzt, da mein Haus abgebrannt ist, sehe ich den Himmel viel besser.“**

Dieser Zen-Spruch beschreibt meine Situation sehr treffend. Aufgrund meines Bedürfnisses, mich mit Menschen auszutauschen, die auch von Insolvenz betroffen waren, gründete ich 2007 den **Gesprächskreis „Anonyme Insolvenzler“**. Über das Internet wurde das Angebot sehr schnell bei Betroffenen bekannt. Es entstand ein Netzwerk mit Gesprächskreisen in Köln, Hamburg, München, Berlin, Wittlich, Düsseldorf, Dortmund, Frankfurt und Hannover. Weitere Kreise sind in Vorbereitung. Inzwischen ist dies die größte Selbsthilfeinitiative in Deutschland im Bereich Insolvenzhilfe. Träger ist der gemeinnützige Verein **BV INSO – Bundesverband Menschen in Insolvenz und neue Chancen e. V.**, den ich in 2009 initiierte.



Der Verein hat drei Arbeitsschwerpunkte: Hilfe zur Insolvenzvermeidung, Insolvenzbegleitung und Neustart. Wir sind Experten in Sachen Krise. Viele hoch qualifizierte Menschen im Verband entwickeln innovative Projekte, z. B. das Angebot einer Turnaround-Beratung durch erfahrene Unternehmer/-innen, die ihre Krisenerfahrung als Kompetenz einbringen können.

Inzwischen werden wir als Interessenvertreter der Betroffenen wahrgenommen und sind z. B. vom Wirtschafts- und Justizministerium eingeladen, an der Reform des Insolvenzrechts mitzuwirken.

Unsere Öffentlichkeitsarbeit stößt auf große Resonanz, und ich stelle mich neuen Herausforderungen: Kürzlich saß ich beim 7. Deutschen Insolvenzrechtstag in Berlin vor 800 Teilnehmern auf dem Podium und diskutierte mit Vertretern von Verbänden und der Politik über Möglichkeiten des Mittelstands, die Krise zu meistern.

Ich habe die Erfahrung des Scheiterns in mein Leben integriert, sie gehört für mich dazu. Inzwischen erfahre ich sie als Bereicherung, die mir als Berater zugutekommt. Insbesondere in Beratungssituationen, in denen es um die Existenz der Unternehmen geht, kann ich die Verantwortlichen auf der emotionalen Ebene abholen und stabilisieren. Dann lassen sich auch Sachfragen häufig klarer entscheiden.

Für mich heißt es heute nicht mehr *entweder* erfolgreich *oder* gescheitert sein, sondern *sowohl* gescheitert *als auch* erfolgreich. Erfolg hat viele Dimensionen. Scheitern ist eine davon.

[www.exist-cologne.de](http://www.exist-cologne.de)  
[www.anonyme-insolvenzler.de](http://www.anonyme-insolvenzler.de)  
[www.bundesverband-menschen-in-insolvenz.de](http://www.bundesverband-menschen-in-insolvenz.de)



# Projektumfeld-analyse

Ein Design, um Widersprüche zu orten und entsprechend zu intervenieren

Projekte sind meist in ein komplexes Spannungsfeld zwischen Projektumwelten und Stakeholdern, die unterschiedliche – manchmal sogar widersprüchliche – Interessen und Ziele verfolgen, eingebettet. Damit ein Projekt nicht zum Spielball der unterschiedlichen Einflusskräfte wird, ist es hilfreich, sich zu Beginn neben der Klärung des inhaltlichen Auftragsrahmens auch einen Überblick über die sozialen Strömungen bzw. Machtverhältnisse im Projektumfeld zu verschaffen. Ein solches „big picture“ der relevanten Umwelten – also aller Einzelpersonen, Gruppen oder Subsysteme, die Einfluss auf den Projektverlauf haben könnten – kann anhand einer Projektumfeldanalyse (PUA) erstellt werden: In drei Schritten werden in einem Workshop die relevanten Projekt-Umwelt-Beziehungen grafisch dargestellt, bewertet und strategische Maßnahmen abgeleitet. Dabei zeigen sich komplexe Relationen und Beziehungen des Projektumfelds; Konfliktpotenziale, aber auch Möglichkeiten der Zusammenarbeit können frühzeitig erörtert und die passenden strategischen Maßnahmen für jede Projekt-Umwelt-Beziehung entwickelt werden.

Im ersten der drei Schritte erarbeiten die Workshopteilnehmer gemeinsam die grafische Darstellung der relevanten Projektumwelten: Zunächst wird aufgelistet, welche Personen, Gruppen oder Subsysteme das Projekt beeinflussen und folglich berücksichtigt werden sollten. Je nach Ausmaß ihres Einflusses werden sie in der Grafik durch unterschiedlich große Kreise dargestellt. Ihre Nähe zum Projekt wird anhand des Abstands, in dem die Kreise um das Projekt angeordnet werden, verdeutlicht. So findet man üblicherweise in der Grafik etwa das Projektteam durch einen großen Kreis nahe am Projektkreis abgebildet. Möchte man die jeweilige Distanz der relevanten Umwelten zum Projekt noch exakter bestimmen, ist es hilfreich, konzentrische Kreise um den zentralen Projektkreis zu ziehen.

Im zweiten Schritt erörtern die Teilnehmer anhand der Grafik die verschiedenen Erwartungen der relevanten Umwelten an das Projekt, und zwar indem sie sich in deren jeweilige Rolle versetzen und das Projekt sowie die anderen Beteiligten aus deren Perspektive beobachten. Zentrale Fragen sind:

- Was** erwartet diese Umwelt vom Projekt?
- Was** benötigt das Projekt von dieser Umwelt, um erfolgreich zu sein?
- Welche** Vor-, aber auch welche Nachteile hat das Projekt für diese Umwelt?
- Wo** sind Widerstände und Befürchtungen zu erwarten?
- Wann** ist das Projekt aus Sicht dieser Umwelt ein Erfolg, wann ein Misserfolg?
- Wer** wird das Projekt unterstützen? Von wem ist Gegenwind zu erwarten?

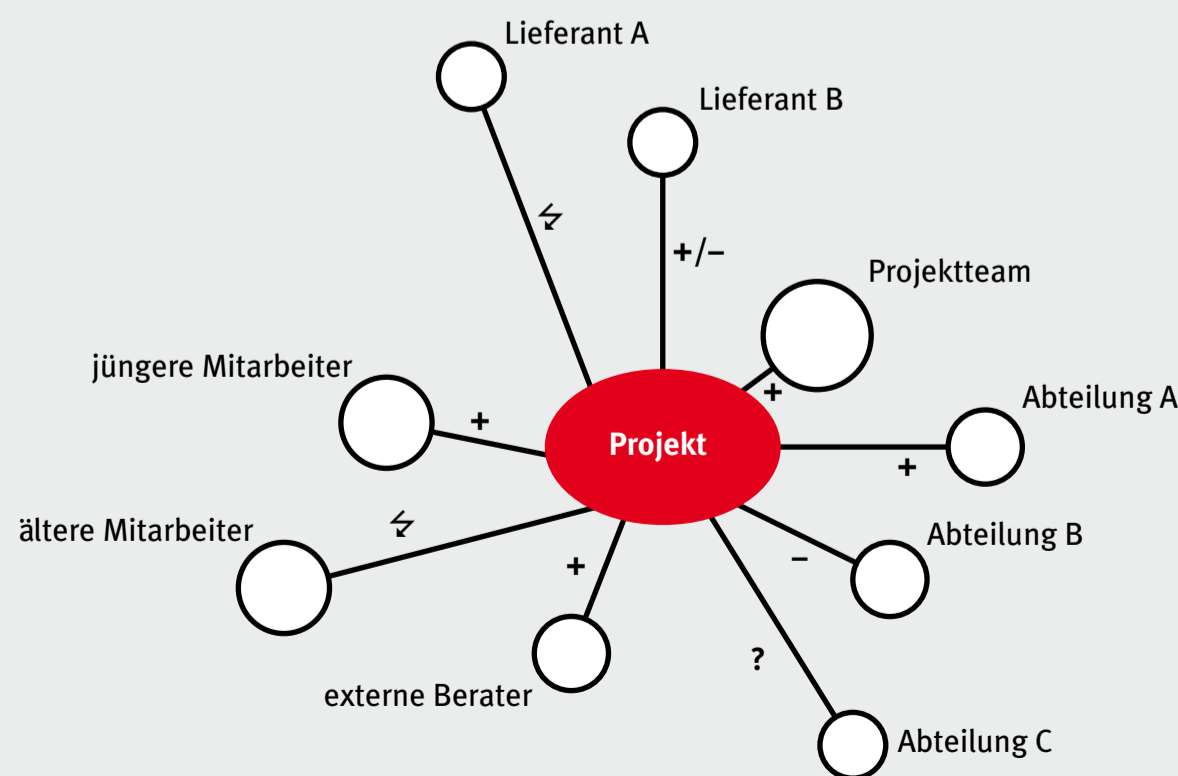
Die Ergebnisse der Diskussion werden in der Grafik z. B. durch Plus- bzw. Minuszeichen und weitere Symbole visualisiert. Auf diese Weise können zentrale Widersprüche aufgedeckt und Konfliktpotenziale frühzeitig erkannt werden – also rechtzeitig, um eine entsprechende Reaktion zu ermöglichen.

Im dritten und letzten Schritt werden aus den Erkenntnissen spezifische strategische Maßnahmen für die einzelnen relevanten Umwelten und für das Projekt in seiner Gesamtheit abgeleitet. Der darauf aufbauende Aktionsplan legt fest, wer was bis wann zu tun hat.

Die Grafik ist eine Momentaufnahme, die man im Laufe des Projekts immer wieder heranziehen kann, indem man Veränderungen darauf skizziert, um das strategische Vorgehen entsprechend anzupassen.

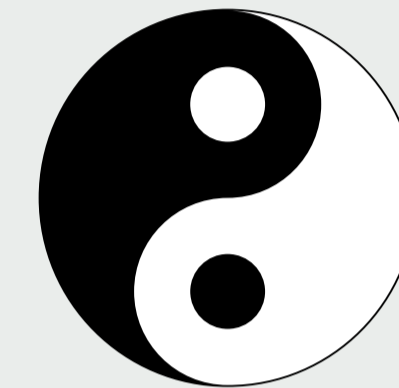
Da die Erstellung einer Projektumfeldanalyse nicht mehr als 90 Minuten in Anspruch nimmt, lässt sich dieses Instrument auch in Krisensituationen oder zum Abschluss eines Projekts wirkungsvoll und ohne viel Aufwand einsetzen.

Roswita Königswieser  
Uwe Scheutz



# Kooperationsfördernde Gesprächsmoderation

Ein Instrument zur Konfliktlösung



Was tun, wenn Widersprüche zu Konflikten führen? Wenn die Differenzen zwischen Personen, Teams, Abteilungen oder Organisationen so groß werden, dass kein gemeinsamer Nenner mehr gefunden werden kann? Die von Dr. Thomas Keller, Dr. Klaus G. Deissler und Roswitha Schug entwickelte Methode der kooperationsfördernden Gesprächsmoderation ist eine Möglichkeit, Konflikte aufzulösen. Ziel ist es, im Dialog mit den Konfliktparteien einander zu verstehen und dann neue gemeinsame Lösungen auszuhandeln. Die zentrale Rolle spielt dabei der zwischen den Beteiligten stattfindende nichthierarchische, partnerschaftliche Gesprächs- und Kooperationsprozess, d. h. das Setting.

Im Rahmen eines Workshops werden alle am „Problem“ Beteiligten eingeladen, an der Auflösung des Konflikts mitzuarbeiten. So ergeben sich drei Gruppen, die im Workshop miteinander interagieren: die Gruppe der Auftraggeber, deren Kunden sowie das externe Beraterteam. In Anwesenheit aller finden „Interviews“ statt. Jeder Interviewte muss sich erst einmal verstanden fühlen. Jedes „öffentliche“ Gespräch wird von den zwei Moderatoren wieder „öffentlich“ kommentiert. Dieses Vorgehen ermöglicht nachvollziehbares und schöpferisches Verstehen bezüglich der belastenden Themen. Weitere, neue Sichtweisen werden den Betroffenen als wesentlicher Aspekt durch das „Reflecting Team“ zur Verfügung gestellt.

Im Detail besteht dieser Prozess aus fünf Schritten:

- 1. Schritt:** Der Workshop beginnt mit der Verhandlung des Vorgehens zwischen den drei beteiligten Gruppen. So wird u. a. festgelegt, in welcher Reihenfolge die Gruppen und die Teilnehmer/-innen innerhalb der Gruppen zu Wort kommen. Wichtig ist hierbei, dass jede Einzelperson die Möglichkeit hat, in Anwesenheit aller mit den Moderatoren ein Gespräch zu führen, in dem sie ihre Perspektive und Sichtweise einbringen kann und sich wirklich verstanden fühlt.
- 2. Schritt:** Es finden nun die „Interview“-Gespräche mit jedem einzelnen Betroffenen statt.
- 3. Schritt:** Nachdem das Problem von den Betroffenen beleuchtet wurde, reflektiert das Beraterteam die eingebrachten Inhalte und den Verlauf des Prozesses vor der gesamten Gruppe im Rahmen eines Reflecting-Teams.
- 4. Schritt:** Im Anschluss an diese Reflexion darf zunächst jede Person zum Gehörten Stellung nehmen.
- 5. Schritt:** Der Gesamtprozess wird mit einer Vereinbarung abgeschlossen. Darin können bestimmte Aufgaben oder Kooperationen festgehalten werden. Sie kann aber auch dazu dienen, einen weiteren Gesprächstermin zu vereinbaren.

Je nach Komplexität des Problems und je nach Anzahl der Teilnehmer können auf diese Weise Konflikte in einem Gespräch von anderthalb bis zweieinhalb Stunden aufgelöst werden. Sind mehr als 30 Personen vom Konflikt betroffen, können Vorgehensvarianten gewählt werden, die es weiteren Teilnehmern ermöglichen, als Zuschauer an der kooperationsfördernden Gesprächsmoderation teilzunehmen.

Roswita Königswieser



# Veranstaltungen & Highlights

## Rückblick

### Die Quadratur des Kreises gestalten und nutzen ...

In einem von Königswieser & Network in Kooperation mit dem Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) in der Schweiz durchgeführten Seminar ging es um die Frage, wie man rasche und zugleich nachhaltige Optimierungen erreichen könne.

Bei der Konzeption des Seminars war die globale Finanzkrise noch in weiter Ferne. Die Durchführung im August 2009 war schon mit der Wucht und Komplexität dieser drastischen Zäsur in der reinen Shareholder-Logik konfrontiert. An die Stelle eines eher theoretischen Zugangs traten realitätsnahes Interesse und persönliche Betroffenheit. Auch das Seminar im August 2011 wird wieder stark praxisorientiertes Lernen ermöglichen.

Fragen nach der Balance zwischen kurzfristigem Krisenmanagement („Nur über den massiven Abbau von Mitarbeitern sind die Kosten im Griff zu behalten!“) und der mittelfristigen Sicherung der Zukunftsfähigkeit („Wenn wir jetzt Innovationen so stark einschränken, welche Produkte haben wir dann für die Zukunft?“) standen im Mittelpunkt der Diskussionen.

Die Teilnehmer setzten sich intensiv mit den in ihrer Praxis auftretenden Widersprüchen auseinander. („Wie kann ich als Führungskraft, als Berater, in Zeiten solcher Unsicherheit planen?“ „Wie soll ich mit den widersprüchlichen Erwartungen – auch an mich – umgehen und wie kann ich diese vielleicht ressourcenorientiert nutzen?“ „Wie kann ich meine Mitarbeiter trotz unauflösbarer Widersprüche weiterhin motivieren?“)

Ein vorrangiges Ziel der Veranstaltung war die Förderung der Kompetenz, mit sehr komplexen und zum Teil auch paradoxen Situationen umzugehen. Der Umgang mit Widersprüchen wurde auf verschiedenen Ebenen (Person/Organisation) beleuchtet und öffnete neue Blickwinkel auf sachlich-inhaltliche sowie prozessnahe emotionale Themen. Die Verknüpfung der eigenen Werthaltung mit Business Themen stand dabei im Vordergrund.

Erik Lang

### „Leben mit Widersprüchen – leiser Mut zum eigenen Weg“ – eine Veranstaltungsreihe

In nach wie vor von Krise und Unsicherheit geprägten Zeiten braucht man Mut, um im Spannungsfeld von Widersprüchen wie Stabilität vs. Entwicklung oder Lang- vs. Kurzfristigkeit zu navigieren – als Person, aber auch als Organisation. Diesem Thema ist die Veranstaltungsreihe gewidmet.

Beim Auftakt in Berlin zeigte Dr. Thomas Keller, Psychiater, Berater und ehemaliger Klinik-Chef, konstruktive Wege auf, wie anhand zentraler Widersprüche das Leben besser zu verstehen sei. Wie man in kleinen Schritten gemeinsam mit anderen Grenzen überwinden kann, war Thema des Impulsvortrags von Helga Hengge, der ersten Deutschen, die den Mount Everest bestieg.

In Hamburg berichtete Dr. Georg Sutter in einem berührenden Vortrag von den Widersprüchen in der Personalarbeit bei Primondo – insbesondere im Zeitraum des Insolvenzprozesses der Arcandor AG (siehe auch Buchtipps). Und in Zürich beleuchtete Dr. Thomas Hilde, Psychiater und Chefarzt, die persönliche Ebene des Lebens mit Widersprüchen; Dr. Markus Toporowski, ehemals Vorstand der Techem AG und Berater, zeigte den Einfluss von Widersprüchen im Organisationskontext auf. Auch beim gemeinsamen Abendessen wurde noch angeregt diskutiert, was vielleicht den ein oder anderen Teilnehmer Mut fassen ließ, seinen individuellen Weg zu gehen.

Adrienne Schmidborn

### «S'orienter dans la crise»

«En chinois le mot crise signifie danger et opportunité»

«Nous connaissons le danger, et nous avons maintenant l'opportunité de revoir les règles fondamentales qui gouvernent l'économie, de moderniser le secteur financier et de reconstruire un nouvel ordre mondial.»

Victor Fung, président de la chambre de commerce internationale (Le Temps, 5. 2. 2009)

Donnant suite aux ateliers sur le thème «s'orienter dans la crise» qui ont eu lieu au printemps 2009, à Hambourg, Zürich et Vienne, le représentant de la chambre de commerce autrichienne a invité sa clientèle à débattre du sujet le 13 Octobre 2009 à Paris. Patricia van Overstraeten et Christian Matul étaient les intervenants durant cette journée. Une vingtaine de participants de divers secteurs (logistique, automobile, télécommunication etc.) ont fait le déplacement à l'Ambassade d'autriche, pour prendre part à des discussions.

Quelle est l'ampleur de la crise? Que va-t-il nous rester de nos acquis, lesquels sont appelés à disparaître? Comment redonner un sentiment de sécurité en ces temps incertains? Quelle attitude adopter, en tant que manager – chef d'entreprise – femme/homme? Quelle est ma position personnelle face à cette réalité? La crise offre-t-elle aussi de nouvelles opportunités?

L'idée de cette rencontre était de donner un cadre favorable aux échanges de points de vue et d'expériences. De voir ce que la crise empêche de réaliser, freine, mais également les nombreuses opportunités qu'elle offre.

Le Professeur Dr Unger nous a fait part de ses réflexions sur le rapport faussé et déséquilibré entre l'économie réelle et le monde la finance et se impact sur le développement de la crise actuelle. Pour conclure, on a demandé aux participants de réfléchir ensembles sur ce thème et de partager avec nous leur sentiment personnel et professionnel.

La journée s'est terminée par un repas où nous avons pu saisir des remarques telles que; les différents échanges m'ont permis de voir la crise sous un angle différent, ou ces échanges et moments de réflexion en commun m'ont fait me sentir moins seul et désorienté face à la situation actuelle, je vois mieux quelles sont les possibilités qui s'offrent.

De l'avis général ces échanges dynamiques et interactifs ont eu un effet bénéfique, et l'on souhaite qu'ils soient à nouveau organisés à Paris.

Patricia van Overstraeten, Christian Matul

### Forschungsprojekt Personal: Neue Wege entstehen beim Gehen

Welche Auswirkungen hat die Wirtschaftskrise auf Personalabteilungen? Mit u. a. dieser Frage nahm eine Forschungsgruppe um Martin Hillebrand und Lars Burmeister 2009 das Projekt „Personal in der Krise?“ in Angriff. Mehr als 30 Experteninterviews zeigten: Es geht vor allem darum, dass der Bereich Personal seit Jahren in der Krise steckt – determiniert durch die in Personalabteilungen herrschenden Widersprüche und die unausgeglichene Rolle der „Personaler“.

Schlussfolgerung der Forschungsgruppe: Im Rahmen ihrer strategischen Aufgabe werden sich „Human Resources“ (HR) nur dann auch weiterhin etablieren, wenn Personalthemen auf Basis exzellent beherrschter Prozesse bearbeitet werden, der Wertschöpfungsbeitrag eindeutig ist und Räume zur Reflexion genutzt werden. Denn darin, „brennende“ Zukunftsthemen wie Demografie, Virtualität und Internationalität selbst zu gestalten, liegt die große Chance von HR.

Hier bietet die „Innovationswerkstatt Personal“ (28. u. 29. 3. 2011, Berlin) Personalern, Organisationsentwicklern und Führungskräften die Möglichkeit, sich abseits der bekannten Pfade mit neuen Herangehensweisen an die Personalarbeit zu beschäftigen und diese gemeinsam zu erproben. Denn: Neue Wege entstehen beim Gehen.

Leila Steinhilper

# Highlights

## Vorschau

### Systemische Gruppendynamik

Veranstaltung des Gottlieb Duttweiler Instituts, Zürich

- Was: Erkennen der Dynamik in Gruppen, Erkennen der eigenen Denk- und Verhaltensmuster
- Wer: Roswita Königswieser, Ulrich Königswieser, Marion Perger, Jürgen Pelikan
- Wo: Seehotel Waldstätterhof, Brunnen/Schweiz
- Wann: 13.–18. März 2011
- Anmeldung unter: [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)



### Leben mit Widersprüchen – leiser Mut zum eigenen Weg

- Was: In unsicheren Zeiten einen Weg für das Leben mit Widersprüchen finden; Diskussion im Kreis von Managern, Führungskräften und Beratern
- Wer: Ulrich Königswieser, Christian Matul
- Referenten: Dr. Georg Sutter, Dr. Thomas Keller
- Wo: Büro von Königswieser & Network, Wien/Österreich
- Wann: 4. Oktober 2010
- Anmeldung unter: [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)



### Rasche Optimierung – nachhaltige Entwicklung: Die Quadratur des Kreises gestalten und nutzen

Veranstaltung des Gottlieb Duttweiler Instituts, Zürich

- Was: Kurzfristige Zielerreichung und nachhaltige Lösungen? Nicht gegen, sondern mit Problemen arbeiten!
- Wer: Erik Lang, Ulrich Königswieser
- Wo: Seminarhotel Unterhof/Schweiz
- Wann: 22.–25. August 2011
- Anmeldung unter: [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)



### Komplementärberatung

- Was: Beraterausbildung
- Wer: Roswita Königswieser, Erik Lang
- Wo: Gartenhotel Altmannsdorf, Wien/Österreich
- Wann: Modul 1 4.–6. April 2011  
Kick-off Lerngruppen 2.–3. Mai 2011  
Modul 2 20.–22. Juni 2011  
Modul 3 5.–7. September 2011  
Modul 4 7.–9. November 2011  
Modul 5 9.–11. Januar 2012
- Nähere Informationen unter: [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)



### Innovationswerkstatt Personal 2011: Einen Schritt weiter gehen

- Was: Gibt es eine Zukunft von Personal? Wenn ja, wie sieht sie aus? Relevante Themen sind hierbei Virtualität, demografischer Wandel, Zukunft der Arbeit und Wertschöpfung. Wir wollen gemeinsam mit Ihnen denken und Antworten finden.
- Wer: Martin Hillebrand, Lars Burmeister
- Wo: Berlin
- Wann: 28.–29. März 2011
- Anmeldung unter: [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)



### Systemisch Kompakt

- Was: Systemische Grundlagen und Handwerkszeuge für Berater, Manager und Führungskräfte
- Wer: Ulrich Königswieser, Ulrike Jänicke
- Wo: Wien/Österreich
- Wann: Modul 1 24.–26. Januar 2011  
Modul 2 28. Februar – 2. März 2011
- Nähere Informationen unter [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)



Nähere Informationen unter: [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)

## Buchtipps



Herbert Pietschmann  
Eris & Eiren: Eine Anleitung zum Umgang mit Widersprüchen

ISBN-10: 3850521311



Georg Müller-Christ/Lars Arndt/Ina Ehnert (Hrsg.)  
Nachhaltigkeit und Widersprüche: Eine Managementperspektive

ISBN-10: 3825806146



Mara Selvini Palazzoli/Luigi Boscolo/Gianfranco Cecchin/Giuliana Prata  
Paradoxon und Gegenparadoxon: Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung

ISBN-10: 3608953752



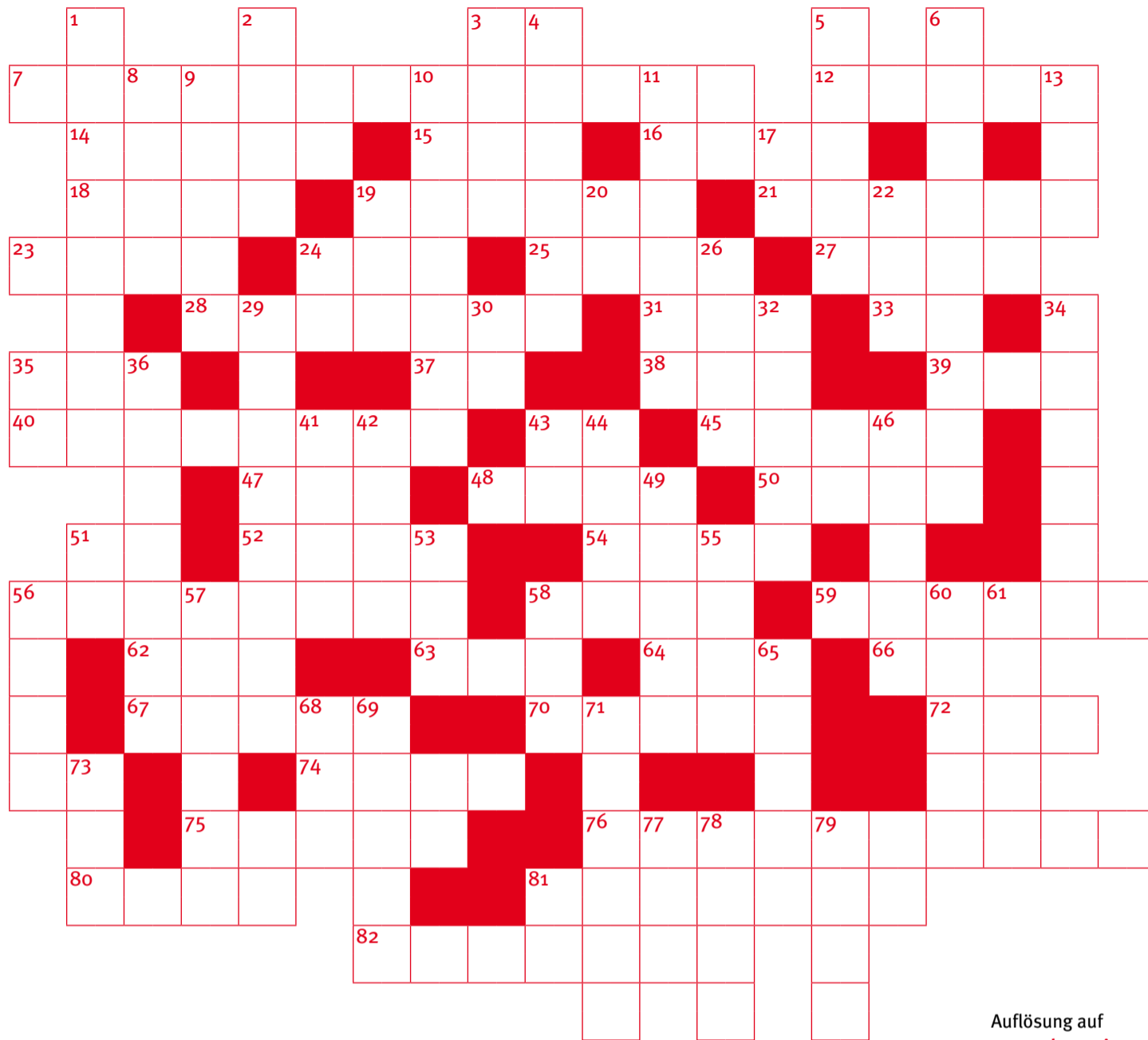
Georg Sutter  
Widersprüche in bewegten Zeiten: Ein persönlicher Erfahrungsbericht aus der Managementpraxis

[http://www.koenigswieser.net/widersprueche/bilder/Widersprueche\\_Praesentation.pdf](http://www.koenigswieser.net/widersprueche/bilder/Widersprueche_Praesentation.pdf)









Auflösung auf [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)

### Waagrecht

- 7 Festgefahren im Widerspruch? Remis, meint der Schiedsrichter dazu.
- 12 Eine Handvoll geballt – schlag nach (!) bei Goethe!
- 14 Echt trist: zu wenig Licht, zu wenig Aus- und Durchsicht
- 15 Ein Trumpf (im Ärmel?), sticht in Spiel und Sport.
- 16 Beschleunigte Gangart mit klassischem Start in Marathon
- 18 Verbales Pfandgut von ehrenhaftem Mann
- 19 Grenzgebiet der deutsch-französischen (Gourmet?) Freundschaft
- 21 Ohne ...schieber oder ...exempel bloß harken
- 23 Weniger ist hier englisch.
- 24 Nicht ohne ...gefühl und ...leid
- 25 In der Schule Zensur – ansonsten macht sie Musik und Nuancen.
- 27 Verkehrt rum: Latten im Schrebergarten
- 28 Selbstung? Testen Sie hier Ihre Befähigung!
- 31 Kantiges Profil, Achtung Stoßgefahr!
- 33 Domain von Polen, verkürzte Mehrzahl
- 35 Sag zum Abschied leise ...wohl!
- 37 So kurz kann ein Moment sein!
- 38 Krepierer: vller Hhkrper
- 39 Ausgezucktes
- 40 Zu ihr führt der Scheideweg – ins Auseinandergehen.
- 43 Einfach losstarten in England
- 45 Aufforderung zum Herrschaftssplitting? Moralischer Imperativ am Welthungertag? Fragment(ier)e!
- 47 Britisches Eisenerz
- 48 Tiefstand in Meer und Kassa
- 50 Vollendet Ed... zum Erfinder der hellen Birne.

- 51 Geschlossen – Augen wie Geschäfte
- 52 Was deutsche Äcker begrenzt, näst Briten im Azorentief.
- 54 So weit kann jeder unisono zählen.
- 56 Neugierig? Unlocker? Straff wie ein Seil ...
- 58 Das Mädchen sieht vornämlich von vorn und hinten gleich aus.
- 59 Altgriechische Urform des Consultants, Enablers, Facilitators
- 62 Bezeichnet der Franzose als das Seine, der Brite als seinen Jungen.
- 63 Über allen Gipfeln ist Arbeitsniederlegung und Stille.
- 64 Ist dem Griechen gleich, die Internationale Organisation für Normung, abgek.
- 66 Ungehobelt solch ein Kerl, unsanft solch ein Klima!
- 67 Graduierter Vorspann vor Namen und der Name des Buches
- 70 Nicht zudrücken, ... weit auf – guck mal!
- 72 Solches ...gut wird mit ...recht von Generation zu Generation weitergegeben.
- 74 Ergänzung von sowohl (als)
- 75 A soft and tender encounter
- 76 Rückgrat des Betts, gut fürs Rückgrat. Aber Achtung: Nicht durchfallen durch die Bretter!
- 80 Von rechts nach links: Bildet mit 82 waagr. ein optisches Vexierbild.
- 81 Überdrüber und aufgedreht, mit hoher Fallhöhe zur Depression
- 82 Guckkaster für Eitle? Monitor für Selbsterkenner? Glatte Projektionsfläche!

### Senkrecht

- 1 Die andere Option zu „oder“ im Dilemma
- 2 Aushöhlende Qualität bei Tropfen auf Stein
- 3 Autsch! Ritsch-ratsch! Hier klafft Gezerrtes jäh auseinander!
- 4 Ihn singe, wem er gegeben, bloß nicht der Schwan.
- 5 Gegenteil von 51 waagr.
- 6 Tragen und ertragen – finanziell und langmütig
- 8 Der mit Pfeil und Bogen in Liebesrausch versetzt
- 9 Pflegerin und Hegerin von englischen Patienten und Babys
- 10 Sie aufrecht zu bewahren angesichts von Niederschmetterndem zeugt von Körpertraining und mentaler Disziplin.
- 11 Sprichwörtlicher Dieb unter den Rabenvögeln
- 13 Das Material, aus dem Briten Dosen und Spielzeugsoldaten herstellen
- 17 Chronometer ohne h zeigt weit zurückliegende Ära an.
- 19 Er bleibt unbestimmt und zählt weniger als zwei.
- 20 Sic
- 22 Passendes Gefäß zur „teatime“
- 24 Kürzel für Muskelrelax-Element
- 26 Eigenschaft, die wahrhaftig den Wert von Diamanten und Gefühlen ausmacht, nix Talmi!
- 29 So sind Nicht-Wissende und Nicht-wissen-Wollende.
- 30 Ebenso kurz und flüchtig wie 37 waagr.
- 32 Hier geht es Pi-rund.
- 34 Pathologischer Widerspruch – macht aus einer Persönlichkeit zwei (Kurzwort).
- 36 Gegenteil von 29 senkr.? Wissend, dass wissend!
- 41 Strahlendes Metall, das bombig angereichert wird.

- 42 Kurz & bündig: Absage
- 43 Kfz-Kennzeichen unterm Union Jack
- 44 Hier streben wir hoch hinauf und wollen dort auch bleiben.
- 46 Nicht nur Briten spotten diesen Erfolglosen!
- 49 So zu sein ist die verbindliche Parole des Rütlichswures.
- 53 Konsonantenskelett der grünen Mutter Erde
- 55 Vertrauen Sie Ihrem Riecher!
- 56 Vereinzelter Fischknochen? Kantiges Bergterrain? Scharfer Rücken!
- 57 Darauf läuft jeder gute Witz hinaus.
- 58 Erkenntnis-lautgebend
- 60 Was ...mutter und ...boden Kraft spendend verbindet
- 61 Bringt Kolbenmotor zu Höchstleistung und auf Tempo.
- 65 Verkehrte Kürzelschrift
- 68 Nasses frz. Element, oftmals duftend
- 69 Wildkatze mit Scharfblick und Ohrenpinsel
- 71 Niederstreckung? Positionsverschiebung im Liegen? Kostenausgleichsverfahren sagt der BWler und verteilt nach Kennzahlen.
- 73 Zeitmanager
- 77 Tierischer Blödmann der Franzosen
- 78 So hieß einst ein berühmter (Ulen-)82 waagr.
- 79 Rückruf



Ausgabe Nr. 1  
Sept. 2006  
vergriffen



Ausgabe Nr. 2  
Juni 2007  
vergriffen



Ausgabe Nr. 3  
Jänner 2008



Ausgabe Nr. 4  
Jänner 2009



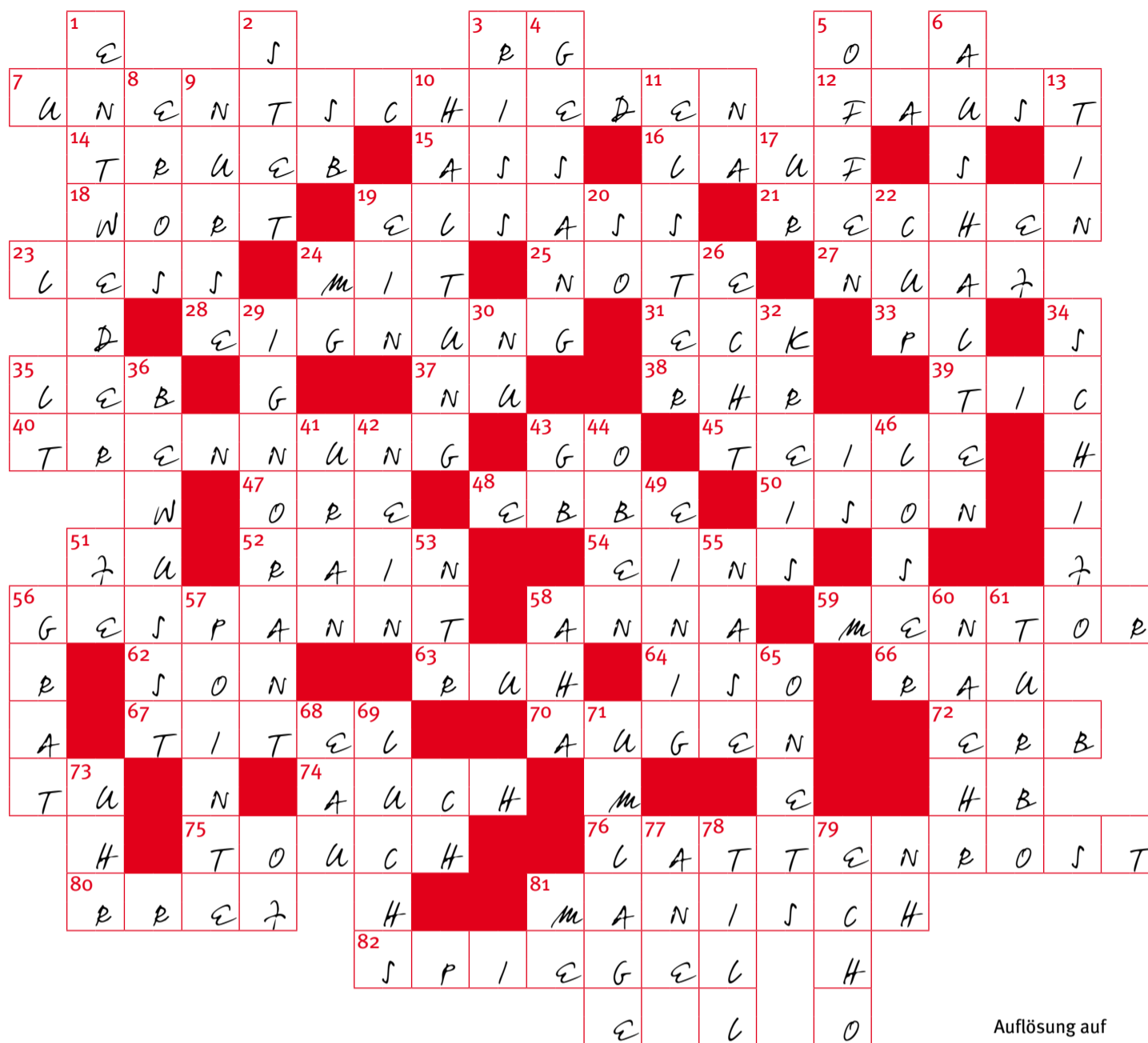
Ausgabe Nr. 5  
Sept. 2009



Ausgabe Nr. 6  
Sept. 2010

Wir freuen uns über Ihr Interesse und senden Ihnen das neue journal gerne zu. Wir sind auf Ihre Meinung und Reaktion gespannt!





Auflösung auf [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)

**Waagrecht**

- 7 Festgefahren im Widerspruch? Remis, meint der Schiedsrichter dazu.
- 12 Eine Handvoll geballt – schlag nach (!) bei Goethe!
- 14 Echt trist: zu wenig Licht, zu wenig Aus- und Durchsicht
- 15 Ein Trumpf (im Ärmel?), sticht in Spiel und Sport.
- 16 Beschleunigte Gangart mit klassischem Start in Marathon
- 18 Verbales Pfandgut von ehrenhaftem Mann
- 19 Grenzgebiet der deutsch-französischen (Gourmet?) Freundschaft
- 21 Ohne ...schieber oder ...exempel bloß harken
- 23 Weniger ist hier englisch.
- 24 Nicht ohne ...gefühl und ...leid
- 25 In der Schule Zensur – ansonsten macht sie Musik und Nuancen.
- 27 Verkehrt rum: Latten im Schrebergarten
- 28 Selbstung? Testen Sie hier Ihre Befähigung!
- 31 Kantiges Profil, Achtung Stoßgefahr!
- 33 Domain von Polen, verkürzte Mehrzahl
- 35 Sag zum Abschied leise ...wohl!
- 37 So kurz kann ein Moment sein!
- 38 Krepierer: vller Hhlkrper
- 39 Ausgezucktes
- 40 Zu ihr führt der Scheideweg – ins Auseinandergehen.
- 43 Einfach losstarten in England
- 45 Aufforderung zum Herrschaftssplitting? Moralischer Imperativ am Welthungertag? Fragment(ier)e!
- 47 Britisches Eisenerz
- 48 Tiefstand in Meer und Kassa
- 50 Vollendet Ed... zum Erfinder der hellen Birne.

- 51 Geschlossen – Augen wie Geschäfte
- 52 Was deutsche Äcker begrenzt, nüst Briten im Azorentief.
- 54 So weit kann jeder unisono zählen.
- 56 Neugierig? Unlocker? Straff wie ein Seil ...
- 58 Das Mädchen sieht vornämlich von vorn und hinten gleich aus.
- 59 Altgriechische Urform des Consultants, Enablers, Facilitators
- 62 Bezeichnet der Franzose als das Seine, der Brite als seinen Jungen.
- 63 Über allen Gipfeln ist Arbeitsniederlegung und Stille.
- 64 Ist dem Griechen gleich, die Internationale Organisation für Normung, abgek.
- 66 Ungehobelt solch ein Kerl, unsanft solch ein Klima!
- 67 Graduierter Vorspann vor Namen und der Name des Buches
- 70 Nicht zudrücken, ... weit auf – guck mal!
- 72 Solches ...gut wird mit ...recht von Generation zu Generation weitergegeben.
- 74 Ergänzung von sowohl (als)
- 75 A soft and tender encounter
- 76 Rückgrat des Betts, gut fürs Rückgrat. Aber Achtung: Nicht durchfallen durch die Bretter!
- 80 Von rechts nach links: Bildet mit 82 waagr. ein optisches Vexierbild.
- 81 Überdrüber und aufgedreht, mit hoher Fallhöhe zur Depression
- 82 Guckkaster für Eitle? Monitor für Selbsterkenner? Glatte Projektionsfläche!

**Senkrecht**

- 1 Die andere Option zu „oder“ im Dilemma
- 2 Aushöhlende Qualität bei Tropfen auf Stein
- 3 Autsch! Ritsch-ratsch! Hier klafft Gezerrtes jäh auseinander!
- 4 Ihn singe, wem er gegeben, bloß nicht der Schwan.
- 5 Gegenteil von 51 waagr.
- 6 Tragen und ertragen – finanziell und langmütig
- 8 Der mit Pfeil und Bogen in Liebesrausch versetzt
- 9 Pflgerin und Hegerin von englischen Patienten und Babys
- 10 Sie aufrecht zu bewahren angesichts von Niederschmetterndem zeugt von Körpertraining und mentaler Disziplin.
- 11 Sprichwörtlicher Dieb unter den Rabenvögeln
- 13 Das Material, aus dem Briten Dosen und Spielzeugsoldaten herstellen
- 17 Chronometer ohne h zeigt weit zurückliegende Ära an.
- 19 Er bleibt unbestimmt und zählt weniger als zwei.
- 20 Sic
- 22 Passendes Gefäß zur „teatime“
- 24 Kürzel für Muskelrelax-Element
- 26 Eigenschaft, die wahrhaftig den Wert von Diamanten und Gefühlen ausmacht, nix Talmi!
- 29 So sind Nicht-Wissende und Nicht-wissen-Wollende.
- 30 Ebenso kurz und flüchtig wie 37 waagr.
- 32 Hier geht es Pi-rund.
- 34 Pathologischer Widerspruch – macht aus einer Persönlichkeit zwei (Kurzwort).
- 36 Gegenteil von 29 senkr.? Wissend, dass wissend!
- 41 Strahlendes Metall, das bombig angereichert wird.

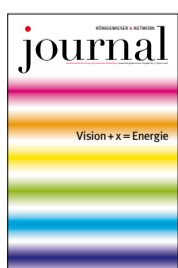
- 42 Kurz & bündig: Absage
- 43 Kfz-Kennzeichen unterm Union Jack
- 44 Hier streben wir hoch hinauf und wollen dort auch bleiben.
- 46 Nicht nur Briten spotten diesen Erfolglosen!
- 49 So zu sein ist die verbindliche Parole des Rütlichswures.
- 53 Konsonantenskelett der grünen Mutter Erde
- 55 Vertrauen Sie Ihrem Riecher!
- 56 Vereinzelter Fischknochen? Kantiges Bergterrain? Scharfer Rücken!
- 57 Darauf läuft jeder gute Witz hinaus.
- 58 Erkenntnis-lautgebend
- 60 Was ...mutter und ...boden Kraft spendend verbindet
- 61 Bringt Kolbenmotor zu Höchstleistung und auf Tempo.
- 65 Verkehrte Kürzelschrift
- 68 Nasses frz. Element, oftmals duftend
- 69 Wildkatze mit Scharfblick und Ohrenpinsel
- 71 Niederstreckung? Positionsverschiebung im Liegen? Kostenausgleichsverfahren sagt der BWler und verteilt nach Kennzahlen.
- 73 Zeitmanager
- 77 Tierischer Blödmann der Franzosen
- 78 So hieß einst ein berühmter (Ulen-)82 waagr.
- 79 Rückruf



Ausgabe Nr. 1  
Sept. 2006  
vergriffen



Ausgabe Nr. 2  
Juni 2007  
vergriffen



Ausgabe Nr. 3  
Jänner 2008



Ausgabe Nr. 4  
Jänner 2009



Ausgabe Nr. 5  
Sept. 2009



Ausgabe Nr. 6  
Sept. 2010

Wir freuen uns über Ihr Interesse und senden Ihnen das neue journal gerne zu. Wir sind auf Ihre Meinung und Reaktion gespannt!