

Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V.

Ullrich Beumer

Von der hierarchischen zur schöpferischen Organisation

Auswirkungen auf die berufliche Identität

– Eine psychodynamische Sicht
der momentanen Veränderungsprozesse –

Vortrag und Diskussion



Jahrestagung des dvb
21. September 2003
in Bad Honnef

Ullrich Beumer, Dipl.-Päd., Supervisor (DGSv), arbeitet als Trainer, Supervisor und Organisationsberater mit profit und non-profit Organisationen. Er ist Direktor von "inscape – Institut für Psychoanalyse, Supervision und Organisationsentwicklung Coesfeld", Leiter des Zentrums "WBK – Wissen-Bildung-Kultur", Coesfeld und Programmdirektor des ISPSO Symposiums 2004 in Coesfeld.

Zur Übersendung des Beitrags für die Dokumentation der JAT 2003 im Mai 2004 schrieb Herr Beumer: „Anbei wie versprochen der Artikel. Er entspricht nicht genau dem Vortrag, was zum einen daran liegt, dass ich auf der Basis des Vortrags inzwischen für andere Gelegenheiten immer wieder daran Veränderungen vorgenommen habe und zum zweiten, dass ich damals stärker spontan vom Text abgewichen bin bzw. andere Schwerpunkte gesetzt habe.“

Wir haben es so erlebt: Es lag vor allem daran, dass Herr Beumer sehr empathisch die Stimmung der ZuhörerInnen aufgenommen hat und auf Anmerkungen, Bestätigungen, Konkretisierungen und Nachfragen von unserer Seite spontan eingegangen ist. Dabei haben viele von uns gemerkt, wie sehr uns Gedanken der Parallelen bewegen, zu beiden Veränderungen, die wir z.Zt. durchleben – die Veränderungen unserer beruflichen Bedingungen wie auch die Veränderungen, die wir im Verband anstreben im Strukturentwicklungsprozess „dvb21“. Hierzu passt der Satz aus dem Programm zur JAT 2003: „Es braucht dazu Räume und Gelegenheiten, in denen die Identität, die Gegenwart, Geschichte und Zukunft der Organisation erlebt und gestaltet werden können. Dann kann in einer schöpferischen Organisation auch die eigene berufliche Identität entwickelt werden“.

Gliederung:

| | |
|--|---|
| 1. Einige Vorbemerkungen | 3 |
| 2. Eine psychodynamische Sicht von Veränderungen | 4 |
| 3. Transformation – Ein tieferes Verständnis von Veränderung | 6 |
| 4. Die gegenwärtigen Veränderungen und die Reaktionen darauf | 6 |
| 5. Aufgaben und Chancen der momentanen Situation | 9 |

Erschien in der Dokumentation zur JAT 2003 „Identität und Wandel“, Seite 47 ff



Herausgeber der Reihe dvb-script (neue Auflage):
dvb • Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V.
© Schwerte • Düsseldorf • 2005

Von der hierarchischen zur schöpferischen Organisation

Auswirkungen auf die berufliche Identität

– Eine psychodynamische Sicht
der momentanen Veränderungsprozesse –

1. Einige Vorbemerkungen

Meine eigene Geschichte mit der Veränderung als Thema begann als Folge der Entwicklungen, die in den 68er Jahren auftauchten und danach alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens und der beruflichen Praxis erreichten: Nach meinem Studium und einigen Jahren beruflicher Tätigkeit in der kirchlichen Jugend- und Erwachsenenbildung absolvierte ich eine Zusatzausbildung zum Supervisor. Die Ausbildung in dieser Profession war von einer uneingeschränkt positiven Sicht von Veränderung getragen: Supervision als ein Mittel zur Reflexion und Enthierarchisierung institutioneller Strukturen, Beziehungen und Rollen war für uns ein Synonym für Veränderung. Es implizierte zugleich ein Bild von Veränderung, die immer inspiriert war von der Idee und der Hoffnung dadurch ein besseres Leben – was immer damit gemeint war – zu ermöglichen. Diese Hoffnungen sind nur zum Teil Wirklichkeit geworden. Heute krankt die Supervisionsprofession (nicht unbedingt die ausgeübte Praxis!) daran, dass sie zu einem wenig inspirierenden Qualitätssicherungsinstrument zu verfallen droht anstatt die Hoffnungen auf eine konstruktive Gestaltung der Zukunft zu tragen. Genau so hat sich unsere Vorstellung und unsere Erfahrung mit Veränderungsprozessen gewissermaßen verschlechtert: Zukunft ist nicht länger eine Vorstellung, die positive Veränderung verheißt, sondern sie impliziert eher Bedrohung und verknüpft sich für viele mit Angst vor Veränderungen.

Mein Anliegen aber ist es, darauf hinzuweisen, dass auch die gegenwärtigen Veränderungen, so beängstigend und bedrohlich sie erlebt und erlitten werden, Chancen zu einer konstruktiven Entwicklung beinhalten. Voraussetzung dafür ist zum einen eine tiefgreifendere Sicht und Beschäftigung mit den momentanen Veränderungen als wir es häufig beobachten können. Zum anderen

müssen wir bereit sein, uns mit diesen Veränderungen auch tatsächlich auseinander zu setzen, d.h. wir dürfen nicht in Abwehrmechanismen, seien sie individueller oder kollektiver Natur verharren. Wir benötigen eine Identifikation mit den stattfindenden Veränderungen! Und wir können unsere Situation dann auch als einen aufregenden geschichtlichen Moment der Transformation begreifen, in dem grundlegend Neues entsteht, was wir in seinen Umrissen nur erahnen aber noch nicht ganz verstehen können, wir erleben es als eine Art „Schatten der Zukunft“.

2. Eine psychodynamische Sicht von Veränderungen

Was aber meine ich mit dem Anspruch einer „tiefgreifenderen Analyse“? Erste Annahme ist, dass wir die Veränderungen nur dann verstehen und auch konstruktiv gestalten können, wenn wir dies auch auf der Basis einer psychodynamischen Sicht tun. Diese psychodynamische Sicht impliziert zunächst eine grundlegende Vorannahme: Sie grenzt sich radikal von einer rein rationalen, ökonomischen oder auf Machbarkeit hin orientierten Sicht von Organisationen und Veränderungsprozessen ab. Solche Sichtweisen erzählen uns allein genommen nur sehr begrenzt Hilfreiches und Wertvolles über das Leben in Organisationen und das Verhalten der Menschen in ihnen. Stattdessen müssen wir Organisationen und unsere Tätigkeit in ihnen auch als häufig eher schmerzvolle Erfahrung und Belastung aber zur gleichen Zeit auch als angenehme und befriedigende Tätigkeit ansehen, die unserem Leben Sinn verleiht. Wir leben in Organisationen als ganze Menschen, d.h. wir gehen in diese Tätigkeit als Menschen mit unerfüllten Bedürfnissen und Erfahrungen und bringen unerledigte bzw. „unerlöste“ innere Konflikte in diese Arbeit, die wir durch unsere Arbeit und das Zusammenleben in der Organisation einer Lösung zuführen wollen. Genauso „nutzen“ Organisationen die in ihnen lebenden und arbeitenden Menschen zur Erledigung ihrer ungelösten Fragen und Aufgaben.

Die Grundfrage einer psychodynamischen Sicht von Organisationen – und das Arbeitsamt bzw. die Agentur für Arbeit ist allein aufgrund ihrer Geschichte und Größe eine ausgesprochen wichtige Organisation – ist also folgende: Wie projizieren wir unsere unbewussten Bedürfnisse, Konflikte und Erfahrungen auf diese konkrete Organisation und wie verinnerlichen wir auf der anderen Seite deren Dynamiken und Konflikte und wie verändert sich dadurch unsere innere Welt?

Es geht bei der psychodynamischen Sicht darum zu akzeptieren, dass Organisationen und in der Folge Veränderungsprozesse im Leben der Organisation

unweigerlich tiefe emotionale Schichten berühren. So versuchen wir, dem scheinbar „Unvernünftigen“ Sinn und Bedeutung zu verleihen.

Ein hilfreiches Konzept zum Verständnis ist dabei das im Kontext des psychoanalytisch arbeitenden Londoner Tavistock-Instituts entwickelte Modell der „Primäraufgabe“ einer Organisation: Mit diesem Begriff umreißen wir den Grund und den tieferen Sinn, warum es eine Organisation überhaupt gibt. Organisationen sind nicht unsterblich sondern von Menschen geschaffene Gebilde, die dazu dienen, bestimmte gesellschaftliche Aufgaben und Probleme zu lösen. Ist diese Aufgabe erfüllt oder verliert sie an Bedeutung, so entfällt gewissermaßen der Grund für ihr Bestehen. Vielleicht ist dies eine wichtige Frage für die Bundesagentur, nämlich sich auch als Organisation zu sehen, die eine gesellschaftliche Aufgabe zu erfüllen hat, wenn sie einen Grund zur Existenz behalten will. Vielleicht ist die zentrale Frage: Wofür braucht die Gesellschaft, wofür brauchen die Menschen diese Organisation und wodurch unterscheidet sich die jetzige Situation möglicherweise von Erfahrungen aus früheren Zeiten? Wie können wir die Aufgabe für heute und morgen bestimmen und welche Veränderungen im Selbstbild, in Rollen und Strukturen müssen wir daraus folgend aktiv vornehmen? Oder sind wir eine sterbende Organisation und was wäre daraus abzuleiten?

Dabei kann uns das Konzept der „Organisation-in-the-Mind“ helfen. Damit ist ein vor- oder auch unbewusstes inneres Konstrukt oder Bild gemeint, das sich auf die emotionale Erfahrung von Aufgaben, Rollen und die Organisation als Ganzes bezieht. Ein Beispiel: im Zuge der sogenannten Kundenorientierung hat sich in den vergangenen Jahren in vielen gesellschaftlichen Bereichen ein Wandel vollzogen. Danach werden viele Organisationen inzwischen eher als Unternehmen verstanden. So wichtig in bestimmten Bereichen eine Akzentuierung dieses Aspekts ist, so problematisch kann es aber werden, wenn wir dieses Konstrukt als inneres Bild für unsere Organisation unhinterfragt und oft unbewusst übertragen: Es zerstört den Geist und die spezifische Inspiration einer Organisation und beschädigt ihre Funktion.

In diesem Zusammenhang mag aber auch die Frage eine Rolle spielen, ob die Bundesagentur nicht unbewusst noch zu eng mit hierarchischen Vorstellungen einer Art staatlichen Kontrolle, Aufsicht verknüpft ist und eine Organisation, die in der momentanen Situation z.B. als beratende und unterstützende oder gar inspirierende tätig sein müsste eines anderen inneren Bildes bedarf.

3. Transformation – Ein tieferes Verständnis von Veränderung

Als Reaktion auf die von außen, etwa durch veränderte Ansprüche an die Organisation oder ökonomische Veränderungen auf eine Organisation zukommende Prozesse hat sich in den vergangenen Jahren das Konzept des „Change Managements“ entwickelt, mit dem man sich insbesondere im Unternehmensbereich erhofft, die anstehenden Veränderungen auf eine rationale und effektive Weise zu bewältigen. „Change“ erscheint mir aber als ein eher rationales auf Effektivität hin orientiertes Konzept. Der britische Psychoanalytiker Winnicott hat „being“ und „doing“ als zwei unterschiedliche Umgangsformen und Zustände in Transformationsprozessen beschrieben. Das Konzept des „Change“ ist dabei stark an einer Handlungsorientierung in der äußeren Welt orientiert, es ist im klassischen Sinne ein eher männlich geprägtes Konzept und entspricht in dieser Bedeutung dem „doing“.

Dagegen steht der Begriff der Transformation: Dieser Begriff hat einen ganz spezifischen Beiklang, der ein wenig an die Grenze des Magischen rührt. Transformation beinhaltet eher eine Vorstellung des Geschehen-Lassens, es enthält auch ein Versprechen auf eine bessere Form der Arbeit, der Organisation und auf insgesamt eine bessere Welt. Es basiert auf Hoffnung und der Idee eines schöpferischen Wandels. Das ist gemeint mit der Idee des „being“. Transformation ist ein Konzept für Veränderung und Identitätsentwicklung, das mehr in Verbindung steht zur inneren Welt und gleichzeitig entstehen diese Entwicklungen aus der Verknüpfung von Prozessen der äußeren und der inneren Welt.

Sie geschieht, wenn wir uns einer Situation des Nicht-Wissens aussetzen und bereit sind, die auftauchenden Prozesse zuzulassen und uns ihnen zuzuwenden. Das also wäre die Chance der gegenwärtigen Situation, nämlich die Veränderungen, so schmerzhaft sie im ersten Moment sein mögen, auch als Ort der Entstehung von schöpferischen Veränderungen sowohl für den Einzelnen als auch für die Bundesagentur insgesamt zu begreifen.

4. Die gegenwärtigen Veränderungen und die Reaktionen darauf

Wie lassen sich die gegenwärtigen gesellschaftlichen Veränderungen, die auf unsere persönliche Identität und die Identität der Organisationen, in denen wir arbeiten denn beschreiben? Es ist vermutlich überflüssig, im Einzelnen die Bandbreite der Prozesse zu benennen, denen wir mehr oder weniger ausgeliefert sind und die unser Leben, unsere Organisationen und eben auch den Charakter der Bundesagentur zutiefst verändern.

Gordon Lawrence, ein führender Denker der Tavistock-Tradition, hat die momentane Situation und den Charakter der Veränderungsprozesse so beschrieben: ein destruktiver Kapitalismus, Globalisierung und die damit einher gehende Zerstörung von Grenzen, wechselnde und flexible Produktionsstandorten und die Verbreitung des „Unternehmensmodells“ als Basis der Gestaltung von Organisationen auch im sozialen Sektor und zunehmender Arbeitslosigkeit durch das Wegbrechen finanzieller Ressourcen .

Daraus kristallisiert sich eine Situation grundlegender Unsicherheit und Diskontinuität. Als selbstverständlich angesehene „Anker“ im Leben wie z.B. eine lebenslange Beschäftigung u.ä. sind weggebrochen und auch Institutionen, die als unsterblich galten sind existenziell bedroht. Das gilt meines Erachtens auch ohne Zweifel für die Organisation, in der Sie arbeiten. Die Zukunft erscheint sowohl auf der persönlichen als auch auf der institutionellen Ebene als unsicher und fließend.

Wie reagieren Menschen auf eine solche Situation?

Eine elementare Erfahrung und Erkenntnis aus der psychodynamischen Sicht von Organisationen ist die Zunahme von Angst. Organisationen an sich können ja als Systeme verstanden werden, die dazu dienen, elementare Ängste von Menschen so zu binden bzw. abzuwehren, dass sie das Leben nicht destruktiv beeinflussen. Die momentane Situation aber erscheint vielen als Katastrophe, als Zusammenbruch, der massive Ängste und dementsprechend auch Strategien zur Abwehr dieser Ängste zur Folge hat.

Angstabwehr ist aber eben nicht nur eine hilfreiche Form, handlungsfähig zu bleiben, sondern sie kann auch zur Verhinderung von Lernen führen.

Eine Reaktion auf die Erfahrungen von Zerfall ist das, was Gordon Lawrence und Burkard Sievers die Zunahme „psychotischen Denkens“ bzw. der „Verrücktheit in Organisationen“ benannt haben. Psychotisches Denken (nicht gleichzusetzen mit der psychotischen Erkrankung der einzelnen Person sondern als Metapher) zeichnet sich durch massive Spaltungen etwa in Gut und Böse, richtig und falsch und die Unfähigkeit, in Alternativen zu denken, aus. Psychotisches Denken als Reaktion auf die mehr oder weniger unbewusste Angst vor Vernichtung, Unordnung und Chaos und letztendlich vor dem Ende und Tod erhöht die Angst und vor allem die Aggressivität. Sie lässt keinen Raum mehr für die Sorge um die innere und äußere Struktur und den anderen und führt zu einer Abwehr von Trauer und perspektivischem Denken.

Gleichzeitig verändert sich durch die elementare Verunsicherung das Verhältnis der Menschen zu ihrer Arbeit bzw. zur Organisation: Gab es früher eine Art

unbewussten Kontrakts, dass die Menschen bereit waren, sich von der Organisation und deren Führung in gewisser Weise abhängig zu machen und gleichzeitig dafür ein Versprechen von Sicherheit zu erhalten so ist die latente Kultur in unseren Organisationen und in der Gesellschaft eine andere. Man kann sie im Sinne Wilfred Bions als eine Art von „Kampf-und-Flucht-Kultur“ beschreiben. Kämpfen oder Flüchten sind dann die Verhaltensweisen, mit denen wir den Ängsten zu entkommen versuchen. Aber das lässt keinen Raum mehr für Lernen und es verengt die Nischen für schöpferische Reflexion. Es käme daher darauf an, sich diesen Unsicherheiten zu stellen.

Das aber erfordert eine wichtige psychische Arbeit: Es lässt sich glaube ich nicht leugnen, dass die grundsätzlich positive Form der Bindung an die eigene Organisation früher häufig auch die Form einer bequemen Abhängigkeit angenommen hat. Man kann davon sprechen, dass es gerade in hierarchisch organisierten Organisationen eine Art „Nesthocker-Syndrom“ gegeben hat. Organisationen werden dann als eine günstige Gelegenheit benutzt, den schmerzhaften und beängstigenden Prozess des eigenen Unabhängig-Werdens zu vermeiden zugunsten einer Abhängigkeit und gelegentlich auch dazu gehörigen Versorgungsmentalität, die das Spiegelbild der hierarchischen Struktur bildet.

Manche Menschen reagieren aber auch eher so, wie es eine Kollegin einmal formuliert hat: Sie entwickeln eine Art „perverser Bindung“ an Organisationen. Gemeint damit ist, dass wir andere Menschen bzw. Organisationen nur insofern benutzen, wie sie zur Befriedigung unserer Bedürfnisse nützen, jegliche tiefere Bindung, Gegenseitigkeit und Identifikation wird vermieden.

Aber auch, wenn wir scheinbar die Herausforderung annehmen und uns mit den notwendigen Veränderungen scheinbar identifizieren, lauern Fallen. Jutta Lutzi hat mit Blick auf eine Reihe von Change-Management Prozessen in der Zeitschrift „Freie Assoziation“ von einem „Wandel der Buchhalter“ gesprochen. Damit gemeint ist der Versuch, Veränderungsprozesse möglichst rational und kontrolliert zu gestalten, um so dem Irrationalen und Bedrohlichen zu entfliehen. Aber damit werden auch die schöpferischen Möglichkeiten, die in einem solchen Prozess liegen, zerstört.

Ein Letztes: was ist die Rolle und die Schwierigkeit von Führung und Leitungskräften in dieser Situation?

Ohne Zweifel entsteht durch die genannten Prozesse, die entstehende Angst und die Verunsicherungen ein erheblicher sozialer unbewusster Druck auf die Führung. Leitungen werden entweder mit unrealistischen positiven Erlösungserwartungen überhäuft oder aber in einer Art negativer Projektion als Schuldige, versagende, "böse" Figuren verteufelt.

Natürlich sind Führungskräfte in ganz besonderer Form gefordert, die Veränderungsprozesse nicht nur zu kommentieren, sondern sie zu gestalten und dafür Verantwortung zu übernehmen. Sie müssen ständig die Grenzen zwischen der äußeren Welt und deren Einflüsse und der inneren Welt der Organisation managen und in Beziehung setzen. Gleichwohl sind sie selbst Teil des Transformationsprozesses und werden von ihnen ergriffen, sie werden sozusagen zum „Container“ der Veränderung.

5. Aufgaben und Chancen der momentanen Situation

Geht es also in dieser Situation nur um eine Art von Krisenmanagement oder Bewältigung der schlimmsten Folgen der Wandlungsprozesse?

Harrison Owen, der Erfinder des momentan in aller Munde befindlichen Konzepts des „Open Space“ hat eine ganz andere Sicht auf unsere Situation entwickelt: Wir befinden uns seiner Ansicht nach in einem erregenden Moment gesellschaftlicher Transformation und Entwicklung, deren Ende und Ergebnis wir nicht voraussehen und herbeiführen können. Aber wir können ihm Raum geben und Bedingungen dafür schaffen, dass die schöpferischen Momente sich entwickeln können und die destruktiven Kräfte sowie die einschränkenden Mechanismen der Angstabwehr nicht überhand nehmen.

Ein älterer Psychoanalytiker, der auch durch die Erfahrungen der beiden großen Weltkriege geprägt war, sagte mir einmal im Rahmen einer Fortbildungsgruppe, dass es meine Aufgabe als Mann sei, „zu zeugen und zu zerstören“. Diese im ersten Moment irritierende Aufforderung, deren zweiter Teil besonderen Widerstand hervorrief, lohnt einer näheren Betrachtung: Ich glaube, dass wir nur dann produktiv mit der Situation umgehen können, wenn wir uns vor der Erkenntnis des Schöpferischen der stattfindenden Prozesse auch mit der Zerstörung identifizieren können. Wir müssen es als eigenen Teil unserer Aufgabe sehen und dies nicht der äußeren Welt oder den Führungskräften überlassen, alte Strukturen zu zerstören und aufzugeben, damit Neues entstehen kann. Diese Dynamik nur nach außen zu projizieren als etwas, an dem wir nicht beteiligt sind oder uns nicht beteiligen wollen, schafft Spaltungen und dient nur der Angst- bzw. Schuldabwehr.

Die Gefahr in einer solchen Situation, wie wir sie gerade erleben, besteht ja im Verbleiben in einer „Klagekultur“. Das Klagen ist ein wichtiger Moment im Trauerprozess, der unweigerlich entsteht, wenn wir uns in Veränderungen begeben bzw. uns mit ihnen auseinander setzen müssen. Klagen selbst aber bindet auf Dauer sowohl die darin gebundene Trauer als auch die darin enthal-

tende Aggression, die wir brauchen, um Veränderungen konstruktiv und aktiv zu gestalten.

Für Führungskräfte aber auch für jeden einzelnen lässt sich die „Fähigkeit zum Verrat“ als grundlegende Voraussetzung zur Übernahme von Leitung, Verantwortung und Selbstmanagement postulieren. Verrat nämlich als Bereitschaft, sich auch ohne Rückversicherung und vorherige Legitimation aus gewachsenen Strukturen und Beziehungen zu verabschieden. Dies geschieht aber nicht aus Beliebigkeit oder zum Zwecke persönlicher Bereicherung sondern aus einer Einschätzung der Notwendigkeit für das Ganze. Eine solche Entscheidung muss dann selbstverständlich auch diskutierbar sein.

Umriss eines anderen schöpferischen Modells der Organisation lassen sich durchaus beschreiben:

In der Wirtschaft spricht man heute von „Kontingenzmanagement“, also der Fähigkeit, auch in unsicheren Situationen ohne verlässliche Daten und Kenntnisse zukünftiger Entwicklung Verantwortung zu übernehmen. Aus psychodynamischer Perspektive müsste dabei die Forderung der Fähigkeit zum Zeugen und Zerstören bereichert werden um eine eher weiblich bzw. mütterlich anmutende Kompetenz des „Containments“. Damit gemeint ist die Fähigkeit, schwierige, bedrohliche und schmerzhaft Erfahrungen, Situationen und Gefühle im Wandlungs- und Entwicklungsprozess auszuhalten, anzuschauen und dadurch so umzuwandeln, dass daraus konstruktive Veränderungen entstehen.

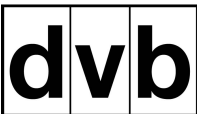
Solche Erfahrungen von Verlust, Bedrohung und aufbrechender Heimatlosigkeit können nur dann produktiv werden, wenn wir Raum schaffen für beide Seiten des Prozesses: das „suffering self“ und das „creative self“, wie es ein amerikanischer Kollege genannt hat. Erst aus der Integration beider Seiten entsteht dann etwas was wir das „accepting self“ nennen können. Dazu bedarf es allerdings eines haltenden Rahmens, der den Dialog über diese Veränderungen und alle darin auftauchenden Gefühle, Ängste und Konflikte möglich macht. Hier ist gerade die Führung besonders gefordert, solche Strukturen und Beziehungen zu schaffen. Vielleicht bedarf es gerade in diesem Punkt einer besonderen Anstrengung derer, die als Berater tagtäglich für ihre Kunden einen haltenden Rahmen schaffen müssen.

In diesem Sinne können wir die Situation als eine Übergangssituation verstehen, als eine Situation, in der Verunsicherung, Angst, Heimatlosigkeit häufig das Vertrauen unterminieren. „Celebrate the brokenness“ könnte ein Schlagwort dafür sein, wie ein Containment in dieser Situation aussehen kann.

Dieser Prozess wird nicht nur die Einzelnen verändern sondern auch ein neues Bild der Organisation mit sich bringen. Damian O'Doherty, ein englischer Kollege, hat dafür ein faszinierendes Bild entwickelt: „The Blur Sensation“. In der Schweiz haben die Architekten Elizabeth Diller und Ricardo Scofidio im Rahmen einer Ausstellung über einem See eine künstliche Wolke produziert („Blur Pavillon“), die wir vielleicht als eine neue Metapher für moderne Organisationen ansehen können: Immer schwimmend an den Grenzen, nie gleichbleibend, hybride und die Form und Strukturen verändernd, aber als Ganzes bleibend und angetrieben von einem Generator, einer inneren Kraft, aus der diese Form entstehen und sich immer wieder erneuern kann.

Wir sind es ja eher gewohnt, Organisationen und die im speziellen als etwas zu sehen, was wir eher mit Stabilität, Geschichte, festen Strukturen und Gebäuden assoziieren.

Die Bundesagentur als eine Art Wolke – ein solche „Organisation-in-the-mind“ ist eine faszinierende Aufforderung, die der sich verändernden Verhaltensbereitschaft der einzelnen Menschen öffnet: nämlich Bindungen nicht mehr auf Dauer sondern eher temporär zu gestalten, dann aber mit einer einzigartigen und durchaus intensiven Form verändernder Begegnungen.



Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V.

Bundvorsitzende: Birgit Lohmann

Geschäftsstelle c/o Annina Büchner, Ulanenstraße 20, 40468 Düsseldorf

Fon: 0211/453316, Email: kontakt@dvb-fachverband.de

www.dvb-fachverband.de