

# Kann Beratung bleiben wie sie ist?



artop-Kolloquium  
am 23.02.2023:

**artop**  
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN





# Was Euch erwartet

- **Drei Inputs**
- **Resonanzen**
- **Reflexionen**

- **Input 1:**  
**Hypothesen, Beobachtungen zu:**  
**Krisen vs. aktueller Epochenbruch =>Vertrauensverluste - paradoxe Phänomene.**
- **Input 2:**  
**subjektive Liste zu Verlusten und In-Fragestellungen**
- **Input 3:**  
**denkbare Alternativen => Basis: Kraft der Autopoiese des Lebens. Neue Formen der Steuerung – neue Steuerungsthemen**  
**Bedeutung für Beratung, Bekanntes und Vertrautes**
- **Ausklang**

# Hypothesen

- Krise im gesellschaftlichen Kontext
- Wirkung seit 300 Jahren

- Tragende Idee: Autonomie – Unabhängigkeit - Befreiung
    - *Drei Säulen*
      - Aufklärung – **Befreiung von sozialer Abhängigkeit**
      - Technik – Industrielle Produktion – **Befreiung von Natur**
      - Kapitalismus – Markt – Wachstum – **Befreiung von Not**
- Narrativ des Ausgleichs => Versprechen der besseren Zukunft**



# Hypothesen

- **Und jetzt?**

- **Zukunftsversprechen erodieren**

- *Kosten des Wirtschaftssystems übersteigen die Gewinne*
- *Fortschrittsidee im Widerspruch zu Überlebensbedingungen*
- *Zukunft: Hoffnung? oder Bedrohung?*
- *Fortschrittsnarrativ verliert Bindungskraft*



# Hypothesen

- **Epochenbruch**
- **Verlust des Vertrauens**

- **Vertrautes geht verloren**
- **Voraussetzung für vertrauen – misstrauen – handeln können**
  - *=> Ungewissheit – Unsicherheit – Ängste - Widerstand*

**Widersprüchliche Angebote**

**Wechselseitige Zuschreibung von Inkompetenz**

**Paradoxien nehmen zu**



# Subjektive Liste

- In Frage gestellt wird ...
- Nicht mehr selbstverständlich ist ...

- ... das Vertrauen in den Ausgleich, das Vertrauen auf eine bessere Zukunft
- ... die Hoffnung, dass das neoliberale „narzisstisches Lebenskonzept“ (Ich-AG) überwunden wird und „man“ wieder an gemeinsamen Lösungskonzepten arbeiten kann
- ... das Vertrauen in Institutionen und in den demokratischen Prozess einer liberalen Demokratie
- ... die Hoffnung auf eine bessere Balance zwischen ökonomischen Einkommens- und Chancenunterschieden
- ... das Vertrauen auf einen inhaltlichen Interessensausgleich, auf argumentative Kommunikationsprozesse, in denen Fragen von Befindlichkeit und Identität vernunftbasiert verhandelbar sind



# Subjektive Liste

- In Frage gestellt  
wird ...
- Nicht mehr  
selbstverständlich  
ist ...

- ... die Zuversicht unser Wirtschaftssystems, damit  
Wirtschaftsorganisationen und unser Gesellschaftssystem auf Basis  
der 17 SDG transformieren zu können
- ... die Zuversicht, die Gesellschaft vom Leitmotiv der individuellen und  
kollektiven *Selbst-Entfaltung* auf das Leitmotiv der *Selbst-Erhaltung*  
(Anpassung) umstellen zu können
- ... die Zuversicht, dass die inhärente innovative Dynamik der modernen  
kapitalistischen Gesellschaft (Wirtschaft, Technologie, Politik,  
Bevölkerung) die Zerstörung der Lebensgrundlage in angemessener  
Zeit bewältigen kann
- ... die Hoffnung, dass die während der letzten 300 Jahre entstandenen  
Strukturen der kapitalistischen Moderne in ein neues, d.h.  
unbekanntes, noch nicht vertrautes Gesellschaftskonzept  
transformiert werden könnte, und zwar rasch und radikal



# Subjektive Liste

- **Eure  
Resonanzen**

- **Fragen für das Mentimeter**





# Alternativen

- Was mich  
zuversichtlich  
macht ...


- „Autopoiese des Lebens“ ist stärker als das Narrativ der Verzweiflung.
- Lebenswille und Lebenslust = Gegenentwurf zu apokalyptischen Ängsten
- Das Leben weiß um die Kraft, Dynamik, das Lösungspotenzial der Ungewissheiten.



## Alternativen

- Was mich  
zuversichtlich  
macht ...

- **„es braucht Gehör, Stimme und Macht“**
  - Es gilt: **„die Aufmerksamkeit auf Praktiken zu richten, die die für die Wahrung der Lebensbedingungen notwendige Erzeugung begünstigen. (...)und mit Sorgfalt den Fortbestand der Wesen entstehen lassen, von denen die Bewohnbarkeit der Welt abhängt.“ (B. Latour)**
  - **„der mitfühlende Impuls ist in unserem Gehirn verankert“ (J. Rifkin).**



## Konsequenzen für Beratung


- Neues wagen
- Bewährtes  
verstärken

- **den Blick auf die System-Umwelt-Relationen erweitern. Welche neuen Stakeholder sind relevant - welchen Einfluss haben die 17 SDG auf das Geschäftsmodell,...?**
- **Ungewissheit als eine Konstante des Lebens anerkennen und jede Form der Relativierung (Beruhigung) hinterfragen =>Ungewissheitskompetenz entwickeln**
- **Paradoxien der Gewissheit erkennen - in jeder Gewissheit ihr Gegenteil eingebaut**



## Konsequenzen für Beratung

- Neues wagen
  - Bewährtes verstärken
- **Wirkung von strukturellen / funktionalen Scheuklappen, die ausgeblendeten Optionen in Koordinations- und Entscheidungsprozessen ansprechbar und verhandelbar machen. Ergebnisoffen => auf Ungewissheit einlassen**
  - **Reflektiertes Beobachten des Beobachtens**
  - **Sicherheitssehnsüchte mit Achtsamkeit bedienen**
  - **Mehrfach-Gewissheiten statt Gesamt-Gewissheit**
  - **Unterscheiden zwischen Kompliziert und Komplex**



## Konsequenzen für Beratung

- Neues wagen
- Bewährtes  
verstärken

- Anwalt der Ambivalenz UND klare Ausrichtung,  
Spiel mit Paradoxien inszenieren,  
auf Risiken verstärkt verweisen,  
aus internen Spielen aussteigen – Konfrontationen wagen
- Dynamik einer ‚Hybriden Organisation‘ verstehen, unterstützen  
=> die Kunst des UND unterstützen:  
Beweglichkeit UND Stabilität, standardisieren UND flexible  
Antworten zulassen und einfordern, Erneuern UND Identitäten  
erhalten, Beschleunigen UND entschleunigen, Hierarchie UND  
Heterarchie



# Literatur

## Anregungen

- Ivan Krastev und Stephen Holms: „Das Licht, das erlosch“ Ullstein
- Günther Ortman: „Organisation und Moral“ Kap.: Die Pflicht des Stärkeren, S. 276) Velbrück
- Jeremy Rifkin: „Das Zeitalter der Resilienz. Leben neu denken auf einer wilden Erde“, Campus 2022
- Philipp Staab: „Anpassung; Leitmotiv der nächsten Gesellschaft“; Edition Suhrkamp 2022
- Bruno Latour, Nikolaj Schultz: „Zur Entstehung einer ökologischen Klasse – ein Memorandum“, Edition Suhrkamp 2022.
- Dirk Baecker: „Studien zur nächsten Gesellschaft“ Suhrkamp
- Niklas Luhmann: „Vertrauen“ UTB 1968/2014