

satorische Anstrengung führt, bei aller positiven Konstruktivität, zu Erschöpfung. Ist wiederholt Arbeit nach Feierabend notwendig, um das Arbeitspensum zu schaffen, sollten Mitarbeitende versuchen, Arbeitspakete mit der Hilfe von Führungskraft und Kolleg*innen umzuorganisieren oder zu priorisieren, so dass sie während der regulären Arbeitszeiten zu schaffen sind und nur in gelegentlichen Fällen eine «Extrarunde» nach Feierabend notwendig wird.

Clara Eichberger, Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Universität Leipzig, clara.eichberger@uni-leipzig.de

Literatur:

- **Đuranová, L. & Ohly, S. (2016).** Persistent work-related technology use, recovery and well-being processes: Focus on supplemental work after hours. Springer.
- **Eichberger, C., Derks, D. & Zacher, H. (2020).** Technology-assisted supplemental work, psychological detachment, and employee well-being: A daily diary study. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung. Advance online publication.
- **Schlachter, S., McDowall, A., Cropley, M. & Inceoglu, I. (2018).** Voluntary work-related technology use during non-work time: A narrative synthesis of empirical research and research agenda. International Journal of Management Reviews, 20(4), 825–846.

Wofür stehen wir?

Digitale Formate in der Beratung

Virtuelle Beratungsformate sind durch Corona ein rasant beschleunigter und alltäglich gewordener Bestandteil der Beratungsarbeit geworden. Welche Haltung braucht der Einsatz virtueller oder hybrider Formate in Zukunft? Gehen wir ausreichend verantwortungsvoll mit virtuellen Beratungsangeboten um? Wie bleiben wir beidhändig agierend gleichermaßen wirksam? Und welchen Standpunkt braucht die persönliche Begegnung während dieser Zeitenwende?

Digitale Tools haben bisher so lange koexistiert, bis Corona sie in den vergangenen zwölf Monaten zwangsläufig in unser aller privates und professionelles Leben integriert hat. Ein digitaler Segen unserer Zeit und zunächst krisenbedingt eingetretener Status-quo hat sich mittlerweile als zukunftsweisend für die gesamte Beratungsarbeit etabliert.

Zusammenarbeit im Kontext «Beratung» findet jetzt in großen Teilen virtuell statt. Wenn wir innehalten und die hinter uns liegenden Monate mit der Haltung betrachten, dass es radikal zukunftsweisend für unser Schaffen waren, welche Fragen müssen wir uns dann eigentlich stellen? Ist es an der Zeit, tief im eigenen professionellen Selbstver-

20 Streitfragen der OE

Ein Brainwriting der ZOE-Redaktion

Worüber wird in der OE-Zunft nach wie vor heftig gestritten und debattiert? Nachfolgend eine kleine, unvollständige Liste gegenwärtiger Dissensbereiche und Dilemmata innerhalb der Organisationsentwicklung. Wie so oft ist die Beantwortung jeder Frage sicher stark kontextabhängig.

1. Welchen Führungsstil brauchen Krisen? Transformational oder doch eher transaktional?
2. Ist Purpose eine kurzfristige Modeerscheinung oder ein langfristiger Trend, der bleiben wird?
3. Ambidextrie muss strukturell gelöst werden (durch separate Einheiten für Neues) oder doch eher kontextuell?
4. Welches Persönlichkeitsmodell hilft beim Verständnis von Widerstands-Typen (Myers Briggs, OCEAN Big Five, Pathologie-orientierte, andere)?
5. Ist die Kübler-Ross Kurve auf Change Vorhaben anwendbar? Wenn ja: So wie sie ist oder stark modifiziert?
6. Soll man radikale Wandelgegner ignorieren bzw. isolieren oder den Bock zum Gärtner machen bzw. diese stark involvieren?
7. Wessen Change-Modell ist ergiebiger: Kotters oder Scharmers?
8. Sind interne Berater effektiver für Wandelvorbereitungen als externe?
9. Braucht es eine Change Manager-Zertifizierung oder ist das hochwertig kaum lösbar?
10. Welche Perspektive auf Wissen ist nützlicher: Wissensmanagement oder organisationales Lernen?
11. Ist künstliche Intelligenz und Analytics ein Fluch oder ein Segen im HR- und Change Bereich?
12. Können agile Arbeitsweisen in jeder Organisation zur Anwendung gelangen?
13. Ist Kapitalismus (nicht mehr) der beste Kontext für ein arbeitsteiliges Wirtschaften?
14. Strategie bringt eine Kulturveränderung versus «culture eats strategy for breakfast»?
15. Bad News sofort kommunizieren (z. B. Stellenabbau) und Demotivation riskieren oder doch besser zuwarten?
16. Büro-Oase und Rückzugsecke oder Hot Desking bzw. Großraumbüro?
17. Fortbildung verordnet oder ganz selbstgestaltet?
18. Kommunikation so viel wie möglich oder auf need to know-Basis?
19. Hilft starke Beteiligung bei Wandelvorbereitungen oder erschwert sie Transformationsvorhaben?
20. Sollte individuelle Gesundheit und Glück eine rein persönliche Aufgabe bleiben oder Gegenstand von OE-Initiativen sein?

Welche aktuelle Streitfrage innerhalb der OE-Community würden Sie ergänzen? Wir sind gespannt! Lassen Sie es uns wissen unter zoe.redaktion@handelsblattgroup.com

Zusammengestellt von ZOE-Redakteur Prof. Dr. Martin J. Eppler.

ständnis zu graben und herauszufinden, welche Haltung virtuelle Beratungsarbeit braucht? Wofür wollen wir stehen, wenn wir beidhändig, hybrid arbeiten wollen? Was brauchen Kundensysteme im Umgang mit virtuellen Beratungsformaten von uns? Geht es nicht auch um die Zukunft der Präsenzberatung, der physischen Begegnung von Mensch zu Mensch?

Verändern und Bewahren

Phasen des Wandels konfrontieren uns mit dem Wechselspiel von Verändern und Bewahren. Diese Dynamik gilt es ausbalanciert zu integrieren, wenn nachhaltiger Wandel gelingen soll. Ver-

änderung braucht Altbewährtes, Altbewährtes braucht Veränderung. Wenn wir davon ausgehen, dass virtuelle Beratungsformate die Veränderung sind und langfristig Bestandteil alltäglicher Beratungsarbeit bleiben, stellt sich die Frage: was gilt es – abgesehen von der altbewährten Präsenz-Beratung – zu bewahren und warum? Eine relevante Dimension, die hier betrachtet werden sollte, ist die der bisherigen Wirksamkeit. Wann waren Beratungsformate in Präsenz wirksam? Was genau macht diese Wirkkraft aus? Was hat im persönlichen Miteinander nachhaltig Entwicklung in Gang gesetzt? Denn was wir bis dato erfahren haben ist: im Momentum der persönlichen

Begegnung (im Kontext Beratung) liegt wesentliche Wirkkraft.

Wirksame Präsenzberatung

Die persönliche Begegnung mit Organisationen, Teams und Persönlichkeiten öffnen uns für Beobachtungen, anhand derer wir Hypothesen bilden und Interventionen beschließen können. Dies kann den entscheidenden Unterschied machen. So kann Unbeobachtbares wahrnehmbar werden, non-verbal, durch leise oder laute Resonanzen, energetisch, durch Gesagtes und Nicht-Gesagtes. Metatheoretisch betrachtet, wird all dies in beraterische Wirksamkeit einbezogen. Das Ganze kann sogar eine seelische oder spirituelle Dimension enthalten. Denn alles was wir haben, alles, was wir sind, alles, was um uns herum geschieht, fließt dann mittels unseres persönlichen Kraftfeldes in unsere Arbeit ein. Als ganzer Mensch stellen wir uns als Resonanzkörper zur Verfügung, der all das Wahrgenommene in seine Arbeit mit einfließen lässt, damit arbeitet, Bilder, Stimmungen und Emotionen integriert. Im Grunde geht es um nicht weniger, als um eine zwischenmenschlich seelische Komponente, die Beratung erst zu dem werden lässt, was sie manchmal wird.

Dieser Perspektive liegt ein beraterisches Selbstverständnis zu Grunde, eine Haltung, die bewahrenswert ist. Und gleichermaßen genau jetzt, eine Veränderung erfährt. Denn virtuelle Beratungsformate sind schon heute fester Bestandteil beraterischer Zukunft und verändern so bisherige Beratungsarbeit nachhaltig. Aber was brauchen hybride Beratungsansätze, sowohl virtuell als auch persönlich, für eine Beratungshaltung um auch zukünftig wirksam zu sein?

Wirkkraft virtueller Formate

Die beschriebenen, relevanten Nuancen von Beratungsarbeit sind virtuell schwer in einer ähnlichen Wirkkraft umsetzbar. Hier gilt es, Position zu Gunsten der

Das 1x1 des virtuellen Streitens

Meinungsverschiedenheiten oder gar Konflikte im Online-Modus auszutragen, ist anspruchsvoll und eskalationsgefährdet. Der Online-Modus verursacht bei manchen Menschen eine Art Enthemmung und lässt sie vehementer und weniger konstruktiv streiten als im «echten Leben». Deshalb finden Sie hier zehn wichtige Prinzipien für das konstruktive virtuelle Streiten:

1. Mehr nachfragen als offline (Wie meinen Sie das genau? Was bedeutet das konkret?).
2. Eigene Gefühle zur Sprache bringen, ohne sie auszuleben (da Mimik schlechter lesbar ist).
3. Bei übermäßiger Aggressivität oder Eskalationsrisiko, eine Kurzpause fürs Tee holen vorschlagen.
4. Sicherstellen, dass alle Teilnehmenden gehört werden (z. B. Blitzabfrage vorschlagen oder eine Mentimeter.com-Umfrage starten).
5. Kein Multitasking: konzentrieren Sie sich voll auf die Diskussion und nehmen Sie Punkte Ihrer Kolleg*innen auf und nennen Sie dabei den entsprechenden Namen der Person, wenn es viele Beteiligte in der virtuellen Sitzung gibt.
6. Fassen Sie periodisch zusammen (z. B. im virtuellen Whiteboard), in welchen Punkten man sich einig ist und was noch offen ist.
7. Halten Sie bei emotionalen Diskussionen die Aufnahmefunktion der Sitzung an.
8. Versuchen Sie vom Argumentieren in die Kokreation zu gelangen, indem Sie die verschiedenen Aspekte, Meinungen oder Positionen im Zoom Whiteboard, mit Miro oder Mural oder mit OneNote bzw. in PowerPoint gemeinsam aufzeichnen.
9. Einigen Sie sich am Ende des Meetings darauf, einen Online-Nachfolgetermin einzuplanen, um Kooperationsbereitschaft zu signalisieren. Vermeiden Sie, den Konflikt per E-Mail weiter auszutragen, da er dort schneller eskaliert (E-Mails werden schnell als aggressiv interpretiert).
10. Falls der Streit nicht geschlichtet werden konnte: Überlegen Sie, für die nächste virtuelle Sitzung einen geschätzten Kollegen oder eine Kollegin als «Mediator» dazu zu holen.

Zusammengestellt von ZOÉ-Redakteur Prof. Dr. Martin J. Eppler.

Wirksamkeit zu beziehen und ein Beraterisches Selbstverständnis zu vertreten. Virtuell ist nicht unwirksam, aber das Virtuelle hat, bedingt durch die menschliche Distanz, einen Filtereffekt, trennt filigrane Feinheiten und auch Elementares aus der Begegnung heraus. Virtuelle Settings produzieren Nichtbeobachtbares, Nichtsichtbares, Interpretationsspielräume und Diffuses. Nonverbales bleibt allzu oft verdeckt, oder im Sinne der Wirksamkeit, nicht wahrnehmbar. Das kann Beraterische Wirkkraft beschneiden. Das kann Kultur, als die Persönlichkeit der Gemeinschaft, falsch transportieren, Hypothesen und Interventionen unwirksam verpuffen lassen.

Den Einsatz virtueller Beratungsformate gilt es achtsam zu empfehlen. Es anzubieten, macht Sinn. Aber selbst dann, wenn Kunden die virtuelle Zusammenarbeit einfordern, kann das mutig und wenn nötig kritisch hinterfragt werden. Als erste Beratungsintervention sollte auftragsautonom, aber im klar beratenden Dialog mit dem Auftraggebersystem abgewogen werden. Hier sind die vielen Vorteile, die virtuelle oder sogar hybride Beratungsformate bieten können unbestritten! Virtuelles Arbeiten muss konkret dann zum Einsatz kommen, wenn es wirklich wirksam werden kann. Dabei geht es dann nicht um den praktischen Zweck, den es ergänzend zur Präsenzberatung ohnehin in Beratungsprozessen erfüllt, zum Beispiel loszulösen davon, zur gleichen Zeit, am gleichen Ort zu sein. Zweckerfüllend ist virtuell vor allem dann, wenn es in Ergänzung zu Präsenzformaten eingesetzt wird oder dauerhaft verfügbare Resonanzräume eröffnet und eine permanente Beteiligung angeboten werden soll. Dieses Verständnis zur Sache als solches, sollte dann auch als erste Intervention im Auftraggebersystem bewusst verankert werden. Die Entscheidung, ob persönliche Beratung, virtuelle Formate oder hybride Ansätze in die Umsetzung gehen, fordert im Kundensystem Beraterische Begleitung, ein klares Rollenbewusstsein, hier

auch kulturschaffend zu wirken. Nicht zuletzt, um hier immer wieder ein Bewusstsein für die Relevanz der achtsamen, wirklich wirksamen Setting-Auswahl zu bewirken. Wenn wir nur verändern, indem wir virtuelle oder hybride Formate anbieten, bewahren wir wesentliche Essenzen Beraterischer Wirksamkeit nicht. Es gilt, die Beraterische Hal-

tung, um die Option der virtuellen Beratungsarbeit zu erweitern, dabei aber der Wirksamkeit im Sinne der partizipierten Menschen zu dienen.

Nadine Hartje, Systemische Beraterin,
Organisationsentwicklerin und Coach,
Inhaberin Denkrichtungen,
Senior Consultant Koehninger GmbH
nadine.hartje@denkrichtungen.de

Let's do the Zwist: Legendäre Streitgespräche und Rivalitäten

Richtig streiten können wir auch von großen Intellektuellen (und ihren Auseinandersetzungen untereinander) lernen. In der Geschichte großer und kleiner Debatten müssen die folgenden mehr oder minder spektakulären (und medial ausgetragenen) Streitgespräche genannt werden:

- Ernst Cassirer und Martin Heidegger (in Davos, 1929)
- Ludwig Wittgenstein und Karl Popper (nur 10 Minuten, in Cambridge, England, 1946)
- James Baldwin und William F. Buckley (in Cambridge, England, 1965)
- Gore Vidal und William F. Buckley (u.a. in Chicago, 1968)
- Noam Chomsky und Michel Foucault (in Eindhoven, 1971)
- Jürgen Habermas und Joseph Ratzinger (in München, 2004)
- Jordan Peterson und Slavoj Žižek (in Toronto, 2019)

Legendäre Streitgenossen

Weitere Rivalen, die zeigen wie produktiv heftiges Streiten wirken kann, sind u. a. diese zum Teil vormalig Verbündeten:

- Nikola Tesla gegen Thomas Edison,
- Robert Koch gegen Louis Pasteur,
- Vincent Van Gogh gegen Paul Gauguin,
- Sigmund Freud gegen C. G. Jung,
- Coco Chanel gegen Elsa Schiaparelli,
- Ernest Hemingway gegen F. Scott Fitzgerald,
- Bette Davis gegen Joan Crawford,
- Mario Vargas Llosa gegen Gabriel Garcia Marquez,
- Larry Ellison gegen Bill Gates gegen Steve Jobs,
- Meg Whitman gegen Carly Fiorina,
- Tupac gegen Biggie Smalls.

Neben diesen dokumentierten Zweierkonflikten gibt es zahlreiche weitere inspirierende Streitgenossen in Literatur und Film – denken Sie etwa an komplementäre Rivalen wie Agent Smith und Nemo, Luke Skywalker und Darth Vader oder James Bond und Dr. No (Sie kennen sicher zahlreiche weitere, z. B. aus Sport oder Politik).

Fazit: Aus heftigem Streit entstehen oft die spannendsten Geschichten. Kultivieren wir also produktive Meinungsunterschiede und Persönlichkeitskonflikte!

Zusammengestellt von ZOE-Redakteur Prof. Dr. Martin J. Eppler.