

Gastbeitrag für die Unternehmensbroschüre  
des Kärntner WirtschaftsförderungsFonds, KWF, Juli 2003

Florian Fischer

### **Begleitung**

Das Maß des Menschen ist sein Weg, ist nicht sein Ziel

Guter Rat ist teuer. So spricht der Volksmund. Wer Rat sucht, fragt sich jedoch: Wieso eigentlich muß Rat und Beratung so teuer sein? Spätestens taucht diese Frage auf, wenn das Gutachten des Beraters mit der Rechnung auf dem Tisch liegt und oft deutlich wird, daß diesen Rat man eigentlich doch selbst gewußt hat.

Warum der Umweg? Warum kann man nicht einfach in den Spiegel schauen, warum ist man nicht aus Selbstkenntnis zu den Entscheidungen und zu Taten geschritten?

Die Antwort liegt im Wort „eigentlich“. Man weiß die Lösung „eigentlich“ selbst. Das Eigentliche des Selbst, der persönlichen wie der unternehmerischen Identität, ist jedoch unsichtbar zwischen den offensichtlichen Gegebenheiten des Selbst. Es ist die verborgene Verbindung aller Teile, hochbeschäftigt und ständig unterwegs, nicht sichtbar jedoch spürbar. Das Eigentliche steuert den Wandel des Systems und seiner Teile in sich und in Beziehung zum Umfeld, ja, das eigentliche Selbst ist Wandel (\*4). Wo und wie entsteht darin oder dafür Raum für Rat und Beratung?

Das Selbst, wie auch die unternehmerische Identität, wird deutlich in der Spannung zwischen Beharrung und Erneuerung – und dem daraus sich entfaltenden Wandel – und wird kenntlich in den Grenzen zum Anderen, getrennt und zugleich verbunden dem Anderen, den Mitbewerbern und Kunden und Auftraggebern im Markt. Das Selbst ist bestimmt in der labilen Balance zwischen der eigenen Stimme, die zu bestimmen vermag und den Stimmen der Welt, des Weltgeschehens, des Marktes, dessen Teil jeder und jede und alle sind mit Sprache und mit Gehör.

Wem soll man Gehör schenken? Welchem Rat soll man folgen?

Beratung analysiert Vergangenheit und analysiert die Gegenwart als sogenannte IST-Situation und leitet daraus den Rat für die Zukunft ab: den SOLL-Zustand. Beliebte ist auch das Einschwören des gesamten Unternehmens auf eine gemeinsam erarbeitete Vision hin. Diese lässt sich unterwegs dann leicht als Alibi für manch unbequeme Maßnahme zitieren. (Als ob je ein Zweck die Mittel heiligen dürfte!) Eine Vision, die naturgemäß Spekulation ist, muss mit jedem täglich realen Schritt hinterfragt und

gegebenenfalls geändert werden. Wenn es heißt, der Weg ist das Ziel, dann bedeutet dies, dass kein Ziel jemals stärker sein sollte als der Weg. Das Maß des Menschen ist sein Weg, ist nicht sein Ziel.

Wer sich die Zeit nimmt, genau zu schauen und achtsam zu hören, hinein zu hören in sein, beziehungsweise ihr Inneres, wie auch ins Innere des Unternehmens, der, beziehungsweise die wird feststellen, dass die sogenannte Zukunft immer schon bereits begonnen hat. Ein Rat für die Zukunft kommt immer zu spät. Was bleibt zu tun? Es bleibt nichts zu verändern – es ist schon anders. Diese Erkenntnis mag beunruhigen, sie kann aber auch sehr beruhigen – denn die Entscheidung zum Wandel, zu Veränderung, zu Erneuerung, zum neuen Kurs, diese Entscheidung, vor der man scheut, von der man meint, sie hinauszögern zu können, um besser vorbereitet zu sein, diese Entscheidung, von der ich meinte, sie liege vor mir, diese Entscheidung liegt schon hinter mir.

Indem ich die Entscheidung wahrnehme, beweist sie sich als bereits getroffen. Nur theoretisch liegen Alternativen vor mir, tatsächlich liegt die reale Entscheidung hinter mir, ich befinde mich bereits auf anderem Kurs. Eben darin, dass ich den Beginn des scheinbar neuen Kurses nicht bemerkt habe und bereits und weiterhin unterwegs bin, beweist sich auch die natürliche Folgerichtigkeit des Kurses und damit seine Richtung und Richtigkeit. Ist überhaupt etwas neu und anders an meinem Kurs? Nicht eigentlich: Denn, was als Abzweigung oder Änderung erscheint, ist dies nur bezogen auf einen fiktiven geraden Weg.

Ist etwas verpasst? Ist etwas unbemerkt geschehen, das ich als verantwortliche Unternehmerin hätte zuvor abwägen und dann bewußt entscheiden müssen? Nein, nichts ist verpasst. Es ist aber passiert, vorbei – ich kann mich getrost und mit aller Aufmerksamkeit dem Nächsten zuwenden. Ein Weg mag noch so umwegig erscheinen – bezogen auf den vorigen Schritt ist der folgende Schritt immer ein gerader Weg.

Zwischen Gegenwart und Zukunft liegt der nächste Schritt. Dies ist der allernächstliegende Schritt, meist ein kleinster Schritt, ein Schritt, den man schier übersehen könnte. Und doch – allein hier erweist sich Glaubwürdigkeit, Verantwortung und Leidenschaft. Leidenschaft darin, sich nicht zu schade zu sein, auch und gerade den kleinsten Schritt mit voller Achtsamkeit zu tun. Es ist dies schwer, weil der unternehmerische Mensch darin geübt ist, „in weiser Voraussicht“ weit voraus zu denken, in der Aussicht und der Verpflichtung auf Erfolg. In kleinen Schritten ist möglicher Erfolg anscheinend nicht abzulesen. Jedoch, es führt kein Weg vorbei am nächsten Schritt und jeder Erfolg ist ganz einfach die Folge von Schritt auf Schritt.

Frage: Wie aber kann man sicher sein, dass der nächste Schritt der richtige ist? Antwort:  
Indem er sich aus dem vorigen bereits ergibt! Frage: Was aber ergibt sich aus dem  
vorigen Schritt? Antwort: Der nächste Schritt.– Dies soll aber nicht und auf keinen Fall  
nach dem fatalen Motto geschehen: »Wer A sagt muss auch B sagen«, sondern das  
Motto soll heißen: »Es stimmt«.  
Da ist wieder guter Rat teuer. Oder?

Der amerikanische Architekt Louis H Sullivan (1855 geboren in Boston – 1924 gestorben  
in Chicago) schrieb 1896: »Meiner Überzeugung nach gehört es zum Wesen eines jeden  
Problems, dass es seine Lösung in sich selber trägt und sie andeutet. Ich glaube daran,  
dass dies ein Naturgesetz ist.« (\*1)

Und geradezu als Handlungsanleitung formulierte 1960  
der österreichische Architekt Friedrich Kiesler (1890 geboren in Cernauti – 1960  
gestorben in New York): »... jedes Problem, groß oder klein, setzt eine ungeheure Demut  
voraus, die Demut, zuzulassen, dass es uns mitteilt, was es von uns erwartet, und nicht,  
dass wir dem Problem mitteilen, wie es gelöst werden soll. Es entwickelt sich aus seinem  
eigenen inneren Konzept, dem wir zuhören und das wir verstehen müssen ....« (\*2)

Die beste Beratung gibt gar keinen Rat sondern wirkt als Begleitung, gibt Geleit, öffnet  
und schützt Raum und Zeit für selbstorganisierten, eigendynamischen Wandel. Im  
Wandel entsteht Identität – Identität ist Wandel: Neugierig nach Ergänzung und  
Erweiterung suchend, widersprüchlich sich entfaltend, zufällig dem gegebenen Gefälle  
folgend, mit der Welle surfend: Es ist, was es wird. Dies gilt für Gemeinwesen wie für  
Institute, für Wirtschaftsunternehmen, wie für den einzelnen Menschen.

Begleitung ermöglicht schrittweise eine Loslösung von Vorstellungen und Fiktionen und  
ermöglicht damit Lösungen, die in sich stimmen. Begleitung erheischt keinen Glauben,  
verspricht keinen Erfolg, liefert keine Rezepte, die man befolgen sollte oder könnte.

Begleitung gibt Halt und erhellt, indem sie Widersprüchen folgt und diese anerkennt.  
Begleitung erschließt mit Fragen die Gegenwart anstatt mit Antworten Vergangenheit  
fortzusetzen oder gar Zukunft bestimmen zu wollen. Begleitung ist vor allem: Zuhören  
und Hören, aktives Hören, das die Handelnden zum Sprechen bringt, damit sie sich  
selbst hören, damit sie sich selbst wahrnehmen, aktives Hören, damit die Handelnden  
sich selbst ernst nehmen und zugleich leicht zu nehmen lernen, um sicherem, ja,  
unausweichlichem Wandel zu folgen.

-----  
Im ersten Gespräch mit einem potentiellen Auftraggeber fragte dieser nach dem Wesen

von Begleitung, die ihm angeboten wurde anstelle von Beratung. Die Antwort war, damals kurzgefasst, die Geschichte »Victor's Begleitung«. Als wir nach einem Jahr zu einer für ihn befriedigenden, zu Beginn jedoch gänzlich unvorhersehbaren, ja unvorstellbaren Situation seiner unternehmerischen Entwicklung gelangt waren, sagte er rückblickend: »Ich habe in dieser Zeit bei jedem Umweg und bei jeder noch so unerwarteten Abweichung von meinen ursprünglichen Vorstellungen immer eine Hand aufliegen gespürt und fühlte mich darum fast immer sicher auf meinem Wege und in den Entscheidungen, die sich wie von allein und eigentlich ohne Alternative nach und nach ergaben«.

---

### **Victor's Begleitung**

(bezeugt von Katharina Möcklinghoff)

»Ich lebte damals für die Dauer eines halben Jahres über den Winter in einem kleinen Dorf im Südosten Andalusiens nahe der Küste. Winter, das bedeutet: keine Touristen, das Dorf ist unter sich, nur noch das Barelillo ist geöffnet, die älteste Bar des Dorfes. In dem Winter jenes Jahres war das Dorf aber doch nicht allein unter sich, im Gegenteil, eine Invasion von Bergleuten mit ihren Familien aus dem Norden Spaniens war einquartiert worden in den Wohnungen, die im Sommer sonst für Touristen bereit stehen. Anlaß waren erneute Probebohrungen auf der Suche nach Gold im weitläufigen Berggelände der historischen Mine, deren Betrieb in den frühen 60-er Jahren eingestellt worden war. Gearbeitet wurde Tag und Nacht. Der Schichtwechsel fand im Barelillo statt, morgens mit dem ersten Café con Leche, oder Carachillo, Cafe mit Weinbrand, und abends mit Bier, in große Krüge gezapft und unter sich selbst ausgeschenkt in Gläsern oder einigen Flaschen Vino Tinto, ebenfalls selbst in die Gläser verteilt. Die einen kommen staubig verschmutzt müde aus den Bergen, die anderen mit frischem Blaumann, der dort Mono heißt, kommen ausgeruht aus den Wohnungen, erfragen die neuesten Geschichten der eben beendeten Schicht.

In jenen Tagen und Nächten war anhaltender Sturm, Poniente, ein Sturm, gegen den man sich im Freien fast nicht halten konnte, so daß die Männer auch an diesem Abend besonders erschöpft von der Schicht kamen. Die Tür des Barelillo wurde von jedem Eintretenden sogleich hinter sich zugezogen, um den Sturm auszusperren. Ich, einzige Nichtspanierin und einzige Frau, stand an der Bar mit José, unserem alten Freund im Dorf, alle anderen waren Bergleute, Männer. Neben mir, ein besonders kleiner und zarter Mann sagt: »Mir war heute in den Bergen wie einem Vögelchen, un pajarillo, der Wind hat gemacht mit mir, was er wollte.« Auch die anderen erzählen heute besonders

viel von diesem besonders anstrengenden Tag. Es ist laut, Stimmengewirr, vermischt mit den Geräuschen von Flaschen und Aschenbechern und Gläsern und Tellern. Die neue Schicht muss nun hinaus, die Vorigen bleiben länger als sonst, wollen selbst die wenigen Schritte durchs Dorf noch nicht wieder durch den Sturm nach Hause zur Cena, dem familiären Nachtmahl.

Irgendwann beginnt einer zu singen, mehr Sprache als Gesang zunächst, singt vom Sturm, von den Bergen, von der Härte der Arbeit, von der Frau, den Kindern, von der Härte des Lebens, von den einfachen, so schweren Dingen, vom Tod. Ein anderer beginnt eine Begleitung durch Klatschen im Rhythmus der Worte, um zum Gesang zu ermuntern, zu jenem rauh ausufernden Gesang, Canto Jonde, der die Stimme verbindet mit der Leidenschaft unter der Oberfläche alltäglicher Mühen. Und der Sänger geht hinein in den Gesang, das Klatschen hört auf, der Wirt hört auf zu zapfen, die Ventile der Espresso-Maschine bleiben geschlossen, keine Bestellung mehr, keine Bedienung mehr, auch aus der Küche kein Klappern mehr, niemand kann gehen, wie gefangen sind alle in zunehmender Aufmerksamkeit für die Steigerung des Gesanges. Der singt, ist jener zarte Mann, der wie ein Vögelchen mit dem Sturm gekämpft hatte heute. Anfangs singt er den Umstehenden zu, irgendwann, als innere Ergriffenheit ihn erfasst und weiter trägt, hinein in das schweigende Lauschen der Kumpel, schließt er die Augen, löst sich, – da legt der, für ihn unsichtbar hinter ihm Stehende, die Hand auf die Schulter des Sängers, gibt Halt, ohne ein Wort, verbindet die Einsamkeit des Sängers mit der Gemeinsamkeit der Zuhörer, gibt Begleitung für das Wagnis, bis an die Grenze der Stimme und der Stimmung im Raum zu gehen – Begleitung für den weiteren Gesang, der immer dichter und leidenschaftlicher wird. In den ganz kurzen Pausen, zum Atem holen, bleibt die Hand auf der Schulter, der Sänger schaut auch nicht auf, wer ihm den Halt gibt, sammelt sich neu, kein Korke könnte ungehört zu Boden fallen, und singt weiter, geht tiefer und weiter in den Gesang, leise, sehr leise, dann lauter ansteigend, sehr laut dann, versenkt sich tiefer und weiter, die Stimme steigt, klettert in schmerzliche Höhen, bricht ab, setzt neu ein, dehnt die Endungen, – mi vidaoou – mi muerteiou – Canto Jonde – wohl insgesamt eine Stunde. Alle haben die Zeit vergessen. Als er abbricht und dann die Augen öffnet, bleibt tiefste Stille einige Zeit, die Stille ist Applaus. Noch immer liegt die Hand des Begleiters auf der Schulter, wie um dem Weg zurück in den Alltag noch Halt zu geben und wieder Orientierung. Dann leise zunächst und mehr und mehr Stimmen, Gespräch, Lachen, Erleichterung, Freude, eine erste neue Bestellung, und weitere, der Betrieb kommt wieder in Gang, das Leben geht weiter, – es ist etwas geschehen. – Einer nach dem anderen und in Gruppen verlassen die Männer schließlich die Bar, hinaus in die Dunkelheit und durch den noch immer anhaltenden Sturm zu ihren Häusern zum Nachtessen, der Cena. – Nie wieder habe ich im Dorf eine solche Situation erlebt. Der

Sänger hieß Victor.«

---

Entfaltung im Jetzt. Das bedeutet einen ganz ungewohnten Aufwand für das Nächstliegende, das als selbstverständlich und daher unwichtig meist übersehen und nicht gehört wird. In westlich-logischem Denken erzogen, orientiert und befangen, handeln wir zweck- und zielgerichtet, stets vorausschauend, im besten Glauben, dort voraus liege unser Heil, das Heil unseres Unternehmens, das Heil der Gesellschaft. In eifrigem und aufwendigem Bemühen um die Gestaltung der Zukunft versäumen wir allzu leicht das täglich Nächstliegende, das mit soviel geringerer Mühe und unmittelbar spürbar und nachprüfbar zu gestalten wäre, ja, das sich fast von allein aus dem unmittelbar zuvor Geschehenem anbietet. Wenn wir das doch nur sehen und hören könnten!

Dies, eben dieses Sehen und Hören braucht Begleitung, braucht jemanden, der oder die ohne eigene Betroffenheit dazu ermuntert, die Augen und die Ohren zu öffnen, um das Offenkundige zu erkennen.

Das offenkundige Jetzt ist das einzige und wichtigste, das überhaupt in unserer Macht liegt. Vergangenheit ist vergangen, Zukunft ist Fiktion. Allein das Jetzt entsteht ununterbrochen neu in unserer Mitwirkung.

Begleitung öffnet die Augen. Begleitung gibt der Inneren Stimme Gehör. Begleitung gibt Mut.

Quellen:

(\*1)

Florian Fischer (Hrsg.)

»Ursprung und Sinn von ‚form follows function‘«

Mit dem vollständigen Text von Louis H Sullivan

„The Tall Office Building – Artistically Considered“,

1896, und der vollständigen deutschen Übersetzung

von Henni Korssakov-Schröder, 1963.

Verlag Museum für Druckkunst, Leipzig 2002.

ISBN 3-920856-28-7

(\*2)

Friedrich Kiesler

Typoscript, 1960, oefflk-stiftung.

In »Inside the endless House« Ausstellungskatalog,

Historisches Museum Wien 1997/1998

Übersetzung aus dem Amerikanischen:

Clapshaw/Haupt-Stummer/Smith/Ma 53

ISBN 3-205-98838-8

(\*4)

Florian Fischer (Hrsg.)

»Des Esels zweites Ohr – Lesezeichen zu Identität und Wandel«, Verlag Dölling und  
Galitz Hamburg 2001

ISBN 3-935549-10-5 (Von der Stiftung Buchkunst prämiert als „Eines der schönsten  
Bücher des Jahres 2001“)

#### Zum Autor

Florian Fischer, geb. 1940, Studium an der Hochschule für bildende Künste (HfbK)  
Stuttgart und der Hochschule für Gestaltung (hfg) Ulm, Mitgründer der Agenturen  
MetaDesign Berlin und Fischer&Scholz Corporate Communication Berlin, lebt als Berater  
und Publizist in Berlin und Rodalquilar/Spanien.

<mailto:florian.fischer@begleitung-im-wandel.com>