

Wie wir unsere Welt im Umbruch verstehen und die Transformation meistern können

Interview mit Tamara Dietl

Huffington Post am 30. Juli 2017

Tamara Dietl ist Autorin und Beraterin im deutschen Executive-Management. Sie vereinigt praxisbezogene, systemische Managementtheorie mit journalistisch-intellektuellem Weitblick. Eine Kombination, die gerade in Zeiten fundamentaler gesellschaftspolitischer Umbrüche von großem Wert ist. Sie begann ihre journalistische Laufbahn bei der Hamburger Morgenpost, bevor sie 1988 zum SPIEGEL wechselte und dort zehn Jahre für das Fernsehformat SPIEGEL TV tätig war. Tamara Dietl ist eine gefragte Publizistin und Vortragsrednerin. Ihr Buch „Die Kraft liegt in mir – Wie wir Krisen sinnvoll nutzen können“ ist ein Bestseller.

Was braucht es heute für Werkzeuge, um Menschen durch die globale Transformation zu führen?

Um zu verstehen, welche Werkzeuge es braucht, ist es erst einmal entscheidend zu verstehen, was diese globale Transformation überhaupt ist und was sie für uns bedeutet. In krisenhaften Umbruchszeiten, wie wir sie gerade erleben, gehört das Verstehen für das, was „da draußen“ vor sich geht, zum Wichtigsten überhaupt. Ohne dieses Verständnis nützen alle Werkzeuge nichts und richtiges Handeln ist unmöglich.

Die Zeit, in der wir leben, ist gekennzeichnet durch enorme Komplexität und permanente Veränderungen in immer rasanterem Tempo. Was noch vor kurzem lediglich aussah wie die Entwicklung einer neuen Kommunikationstechnologie, hat uns mit schwindelerregender Höchstgeschwindigkeit ins World Wide Web katapultiert. Das Internet ist zur Infrastruktur unserer Existenz geworden und hat alle Bereiche unseres Alltags durchdrungen. Und die weltweite Globalisierung ist auf einem unaufhaltsamen Vormarsch. Mit diesen Entwicklungen hat die Komplexität unseres Lebens eine neue Dimension erreicht. Deshalb ist Krisen-Kompetenz heute nicht mehr „nur“ eine individuelle Fähigkeit für persönliche Krisen, sondern eine ganzheitliche Kompetenz – weil sich die Welt in einem fundamentalen Wandel befindet.

Für uns alle ist dieser Prozess der exponentiell wachsenden Komplexität, der Entstehung global vernetzter Systeme und der Dynamik des sich selbst beschleunigenden Wandels die größte Herausforderung überhaupt. Ich überschreibe diese Herausforderung gerne mit der Leitfrage: *Wie wollen wir leben?*

Für sich genommen sind Change und Krise nichts Außergewöhnliches. Innovationen, Verbesserungen und Adaptierungen gab und gibt es immer. Der Wandel, den wir im Moment erleben, ist aber von ganz spezieller Art. Er ist dadurch gekennzeichnet, dass etwas Bestehendes durch etwas Neues verdrängt und ersetzt wird. Das Bestehende wird nicht verdrängt, weil es schlecht ist, sondern weil das Neue besser ist. Das Bessere ist bekanntlich ja nicht der Feind des Schlechten, sondern des Guten. Diese Entwicklung wird immer öfter als Disruption bezeichnet. Mir persönlich gefällt der Begriff der Substitution allerdings besser. Und zwar jene Substitution, die der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter sehr treffend als „Schöpferische Zerstörung“ bezeichnet hat. Mit diesem Begriff formulierte er das Grundgesetz des Wandels, wie es auch in der natürlichen Evolution herrscht, der aber bitte nicht zu verwechseln ist mit dem zu Recht kritisiertem Sozialdarwinismus! Um solche Krisen zu „überleben“ klammern wir uns nun leider reflexartig an alte Methoden und Muster, weil sie uns vertraut sind und weil uns vor allem die Erfahrung mit dem Neuen fehlt. Das Paradox besteht darin, dass diese Werkzeuge und Muster unbrauchbar geworden sind, weil sie ja gerade zu den Schwierigkeiten geführt haben. Albert Einstein hat es in seinem berühmten Zitat so formuliert: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Oder um es mit den Worten des amerikanischen Psychologen Clare W. Graves (1914 – 1986) zu sagen: „Die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute, die Lösungen von heute, die Probleme von morgen.“

Graves ist bis jetzt noch nicht so bekannt, wird es aber meiner Meinung nach in Zukunft immer mehr werden, weil er eines der zentralen Werkzeuge für die neue Welt entwickelt hat. Sein Modell, das „Graves-Value-System“, das auch unter dem Begriff „Spiral Dynamics“ fungiert, eignet sich wie kaum ein anderes um unsere Welt im Umbruch zu verstehen und die Transformation zu meistern.

Was macht Graves' Spiral Dynamics zu einem vielfältig verwendbaren Werkzeug im persönlichen, gesellschaftlichen und unternehmerischen Kontext?

Im Zentrum des Graves'schen Modells stehen Werte und es wird der enormen Komplexität unserer Zeit gerecht. Sein Modell ist eine ganzheitliche, evolutionäre Existenztheorie des Menschen und stellt die Entwicklung von verschiedenen aufeinander aufbauenden Wertesystemen dar. Es fasst alle Grundüberlegungen und Erkenntnisse der Spiel-, Evolutions- und Systemtheorie in ein komplexes und doch anschauliches Bild zusammen. Es verabschiedet sich von den alten, linearen Weltmodellen und vereint das „westliche“ und „östliche“ Denken auf einer neuen, komplexeren Ebene. Was es für mich so faszinierend macht, ist, dass es zugleich die Entwicklung des einzelnen Individuums, gesellschaftlicher Gruppen, aber auch die Entwicklung der gesamten Menschheit beschreibt. Der Trendforscher Matthias Horx hat in seinem Buch *Das Megatrend Prinzip* geschrieben, dass Graves „dem Kern des Welträtsels ziemlich nahe kam“.

Graves war Professor für Psychologie am Union College in New York. Seine Tätigkeit galt nicht nur der Forschung, sondern er war auch jahrelang als Berater in Wirtschaftsunternehmen, Kliniken und Bildungseinrichtungen tätig.

Er ging davon aus, dass Menschen durch ihre Reaktionen auf sich verändernde Lebensbedingungen bestimmte Wertesysteme entwickelt haben und immer weiter entwickeln. Mit Hilfe dieser Werte versuchen sie auf bestehende Lebensbedingungen zu reagieren und entwickeln dann ein neues Wertesystem - als Gegenbewegung zum herrschenden Wertesystem.

Warum ist es besser, ein dynamisches Modell zu nutzen, um nachhaltige Veränderungen besser zu verstehen?

Weil wir es durch die globale Transformation mit einem Wertewandel zu tun haben, der extrem dynamisch ist. Vielleicht ist es an dieser Stelle sinnvoll, deutlich hervorzuheben, dass Werte nicht nur positiv sind, wie wir im Allgemeinen immer glauben. Sondern Werte sind alle Gedanken und Ideen, denen wir große Bedeutung beimessen, die unsere täglichen Handlungen und Gedanken bestimmen. Man könnte auch sagen, dass Werte die Leitlinien unseres Lebens sind. So gesehen kann beispielsweise auch Gier ein Wert sein. Wenn sich unsere Umwelt also so massiv verändert, wie wir es gerade durch Digitalisierung und Globalisierung erleben, verändern sich auch unsere Werte – sowohl unsere individuellen, als auch unsere gesellschaftlichen. Was ist richtig? Was ist falsch? Was ist gut? Und was schlecht? Fragen, die früher leichter zu beantworten waren, damals, als die Welt zwar auch nicht in Ordnung war, aber wenigstens geordnet schien. Damals, als wir noch wussten, wohin wir gehören – nach West oder Ost, in den Kapitalismus oder den Sozialismus, zu den Mächtigen oder den Ohnmächtigen, zu den Weltverbesserern oder zu denen, die die Welt zerstören; zu denen, die die Welt erklären konnten, oder zu den Ignoranten, die sowieso von gar nichts eine Ahnung hatten.

Nach Ansicht von Clare W. Graves zwingen uns unterschiedliche Zeiten zu unterschiedlichem Denken. Was macht das neue Denken heute aus?

Wir können uns dem „neuen Denken“ sehr gut über neue Werte nähern. Wesentliche Grundlage dafür ist allerdings erst einmal eine *neue Haltung*. Und zwar die Haltung, die wir gegenüber dem Neuen haben. Der amerikanische Denker und Literat Robert Anton Wilson unterscheidet die Menschen in zwei Gruppen: die Neophoben und die Neophilen. Die Neophoben sind jene, denen das Neue und Unbekannte Angst und Schrecken einjagt. Die Neophilen hingegen begegnen dem Neuen offen, mit großer Neugier und ausgeprägter Lust an der Entdeckung. Wenn ich mich also mit einer neophilen Haltung der Transformation nähere, werde ich lernen müssen, Ambivalenzen auszuhalten,

mit Unsicherheit und Ungewissheit umzugehen, aber dann auch erfahren, dass zunehmende Komplexität große Vorteile hat. Dass mit ihr Werte wie Vernetzung, lebenslanges Lernen, Kreativität, Kooperation, Weltoffenheit, Toleranz, Verantwortung für den Anderen, Empathie, aber auch Selbstreflektion, Individualität, Multiperspektivität, Eigenverantwortung, Autonomie und Wertschätzung von Einzigartigkeit einhergehen – um nur einige Werte aus Graves' Modell zu nennen, die uns zu einem neuen Denken führen werden.

Weshalb eignet sich Ihrer Meinung nach das Graves-Value-System wie kaum ein anderes, um die Werte-Entwicklung in unserer sich ständig wandelnden Welt zu verstehen?

Wie schon gesagt - Werte sind die Leitlinien unseres Lebens, alles, was uns motiviert zu handeln, ist ein geistiger Wert. Die Verwirklichung von Werten bietet deshalb eine zentrale Möglichkeit Sinn zu finden.

„Wer ein Warum zum Leben hat, erträgt fast jedes Wie“, hat Nietzsche gesagt. Es geht um dieses „Warum?“, oder wie ich es lieber formuliere, um die Antwort auf das „Wozu?“. Hinter der Frage nach dem „Wozu?“, also nach dem Sinn, stehen Werte. Wenn ich die Entwicklung, bzw. die Veränderung von Werten in der Transformation verstehe, kann ich auch einen neuen Sinn finden.

Was verstehen Sie unter einer sinn- und wertebasierten Transformationsstrategie?

Meine Arbeit als Beraterin hat durch die Transformation eine neue Dimension erreicht – und zwar die Werte- und Sinn-Dimension. Deshalb habe ich eine Zusatzausbildung nach der Sinn-Theorie von Viktor Frankl gemacht – vor allem um Unternehmen bei den strategischen Fragen für die Neue Welt besser beraten zu können. Frankl sagt: *Mensch sein heißt Sinn finden*. Im Zentrum der Sinn-Theorie Frankls steht ein Perspektivenwechsel, der für den Umgang mit dem transformationellen Wandel entscheidend ist: „Das Leben selbst ist es, das dem Menschen Fragen stellt.“

Er hat nicht zu fragen, er ist viel mehr der vom Leben her Befragte, der dem Leben zu antworten - das Leben zu ver-antworten hat!". Mit dieser Verantwortung für das eigene Leben geht für Frankl auch ein neuer Freiheitsbegriff einher, der uns in Zeiten großer Veränderungen nicht zu Opfern macht – sondern zu Gestaltern des Wandels:

„Die Freiheit des Menschen ist selbstverständlich nicht eine Freiheit von Bedingungen - sei es biologischen, psychologischen, soziologischen oder historischen; sie ist überhaupt nicht eine Freiheit von etwas, sondern eine Freiheit zu etwas. Nämlich die Freiheit zu einer Stellungnahme gegenüber all den Bedingungen.“ In die Dimension dieser Freiheit gelangen wir, wenn wir uns die Frage nach dem „Wozu?“ stellen. In der Antwort auf das „Wozu?“ finden wir Sinn - und damit die Kraft für den unsicheren und oft beschwerlichen, weil angstauslösenden Weg durch die „Schöpferische Zerstörung“ unserer Zeit.

Warum muss Arbeit Sinn machen? Personalexperten verweisen allerdings darauf, dass wir die Sinnschraube überdreht haben, weil Arbeit zum begehrenswerten Lifestyleprodukt erklärt wurde. Schließlich geht es im Arbeitsleben nicht darum, dass jeder seine Vorstellungen verwirklicht, sondern am Ende ein gemeinsames Produkt oder eine Dienstleistung steht...

Völlig richtig! Sinn und Werte sind in letzter Zeit sehr inflationiert worden. Genau wie die unsinnige Annahme, das Sinn *gemacht* oder *gegeben* werden könnte. Sinn kann nur gefunden werden. Am besten, indem ich meine Werte verwirkliche. Und so kann es auch Sinn machen, wenn ich dafür arbeite, dass ich „nur“ Geld verdiene – dann nämlich, wenn Geld für mich ein großer Wert ist.

Der US-amerikanischer Philosoph und Schriftsteller Ralph Waldo Emerson beschrieb das Leben als eine Wendeltreppe: „Wir erwachen und finden uns auf einer Stufe; unter uns gibt es Stufen, die wir heraufgekommen zu sein scheinen, und über uns gibt es Stufen, die unserem Blick entschwinden.“ Was bedeutet Ihnen in Erweiterung dieses Bildes die Spirale des Lebens?

Einer meiner zentralen Werte ist der Wille zum Wachsen. Und zwar zu innerem Wachstum. Die Bereitschaft zu lernen, sich zu verändern und dadurch zu reifen. Man könnte auch sagen, die Bereitschaft, er-wachsen zu werden - im wortwörtlichen Sinne. Dafür braucht es die stetige Reflektion unserer Erfahrungen. Die Voraussetzung dafür wiederum ist die Bereitschaft, unsere Fähigkeit zum Denken zu nutzen. In dieser Wechselwirkung entsteht aus meiner Sicht Lebendigkeit und wirkliche Einsicht im Sinne von Erkenntnis. Und deshalb ist das Erlangen von Erkenntnis eigentlich ein fortwährender, offener Prozess des Lebens, der sich immer und immer wieder verändert, ohne Anfang und ohne Ende. Für diesen dynamischen und endlosen Prozess des Lebens gibt es kein besseres Symbol als die Spirale.

Warum brauchen wir heute „Spiralexperten“?

Spiralen finden wir überall in der Natur und in unserem Kosmos, z.B. Schneckenhäuser, unsere DNA oder auch Galaxien sind spiralförmig. Die Spirale ist eine Urform der Evolution. Sie ist endlos, aber nicht linear. Sie ist zyklisch, aber nicht geschlossen. So gesehen sind Spiralexperten auch Experten des Lebens.

Experten für ein – buchstäblich - Sinn-volles und gelingendes Leben in Zeiten der globalen Transformation.