

7 Heuristiken erfahrener Organisationsentwickler

(Markus Schwemmler)

7.1 Einführung zu den verwendeten Heuristiken

Ich verwende den Begriff »Heuristik« in dem Sinne, dass ich damit Vorgehensmodelle, mentale Modelle oder Landkarten meine, die auf ihre Art nicht so sehr wissenschaftliche Gesichtspunkte erfüllen (sie also nicht versuchen mit allen möglichen Faktoren die Welt zu erklären), sondern vor allem praktisch und wirksam sind. Ihre Bedeutung entfalten sie also vor allem in der Anwendung und ihre Nützlichkeit zeigen sie in der Arbeit in Klientensystemen. Anders gesagt sind »Heuristiken« in dem hier beschriebenen Sinne Wirklichkeitskonstruktionen, die geeignet sind, in zieldienlichem und positiven Sinne die Wirklichkeitskonstruktionen von verantwortlichen oder handelnden Personen positiv zu beeinflussen oder zu ergänzen, um sinnvoll in einer Intervention in Organisationsentwicklungsprojekten eingesetzt zu werden.

Seit meiner Ausbildung als Diplom-Psychologe bin ich fasziniert von diesen Heuristiken und ich messe ihnen einen hohen Wert bei. Dabei habe ich mich noch nie von sogenannten »Schulen« beeindruckt lassen. Ein Sprichwort sagt: »Wer heilt, hat recht.« Also geht es nicht um's Recht haben, sondern um wirksame Arbeit mit Menschen, die mit überkomplexen Wirklichkeitsdarstellungen konfrontiert notgedrungen handlungsunfähig werden müssen. Im Zuge der Erstellung dieses Buches konnte ich mit ausgewählten Kollegen Interviews führen, die nicht nur Informationen zu den verwendeten Heuristiken zu Tage förderten, sondern auch viel über die Haltung der Befragten offenbarten. Die Nutzung eines Modelles setzt wohl immer auch den Anwender voraus, um einen Erfolg zu ermöglichen.

Die Interviews selbst sind im Sprechstil wiedergegeben. Ich will möglichst vermeiden, dass ich meine Schlüsse den Lesern aufdränge, die sich – das halte ich für angemessen – selbst ein Bild zu den Heuristiken und Haltungen machen sollten. Ich hoffe, das ist genau so interessant und lehrreich für die Leser wie für mich.

Als Fazit finde ich es sehr spannend zu sehen, welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede zwischen den einzelnen Interviews zu erkennen sind. Die größte Gemeinsamkeit besteht aus meiner Sicht in den Äußerungen zur gelebten Haltung. Alle drei Personen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf ihre Weise beschreiben, wie sie mit Kundenorganisationen in einen guten Kontakt kommen, um in einer Art Wechselspiel ein umfassenderes Verständnis für die handelnden

Personen und die Zusammenarbeit zu bekommen. Die Unterschiede bestehen in der Vielfalt der Ansätze, die genau so unterschiedlich sind wie die Kunden, die damit begleitet werden.

7.2 Rudi Wimmer – Leadership Task Fields

Univ. Prof. Dr. Rudi Wimmer ist Partner der osb international AG, dies ist eine Beratungsgesellschaft mit Sitz in Wien, Hamburg und Berlin, sowie Vizepräsident der Universität Witten/Herdecke. Er ist dort außerdem Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte sind Themen aus dem Bereich der Strategie- und Organisationsentwicklung, sind Fragen zu einem zeitgemäßen Management- und Leadershipverständnis, zu zentralen Überlebensfragen von Familienunternehmen, insbesondere zu den speziellen Herausforderungen schnell wachsender Unternehmen.

MS: Lieber Rudi, wie siehst Du bzw. wie beurteilst Du die Nutzung von Heuristiken in der Praxis der Organisationsentwicklung?

RW: Solche Heuristiken sind dann gut wirksam, wenn sie für die jeweilige Zielgruppe die Funktion einer kognitiven Landkarte übernehmen. Zum Beispiel bei meinem Modell der »Leadership Task Fields« können sich Führungskräfte mit ihren Aufgabenfeldern entsprechend einsortieren und es entstehen konkrete Bilder darüber, womit man in seinem Alltag tatsächlich befasst ist und wo man seine »blinden Flecke« besitzt.

MS: Und wenn Du auf deine Berufs- und Forschungspraxis der letzten zehn Jahre zurückblickst, was wären Meilensteine und wesentliche Entwicklungen, vielleicht auch im Lichte der vielen Umbrüche, z.B. der Finanzkrise, bezogen auf systemische Organisationsentwicklung?

RW: Für mich hat sich über die Jahre als Haltung und Leitidee des Beraterischen Arbeitens die Überzeugung gefestigt, noch schärfer als vielleicht früher darauf zu achten, dass man die beiden professionellen Formen des Einwirkens auf Organisationen unterscheidet: Auf der einen Seite geht es um die Führungs- oder Managementverantwortung, die darin besteht, die Leistungs- und die Überlebensfähigkeit des jeweiligen Verantwortungsbereiches im Auge zu haben und sich darauf zu konzentrieren, vorausschauend geeignete Entwicklungsimpulse zu setzen. Diese Interventionen sind dann aus dem Inneren, d.h. aus dem organisationalen Alltag heraus konzipiert, gesetzt, die dann aufgenommen, verarbeitet oder



Abbildung 10: Leadership Task Fields (nach Wimmer/ Nagel 2006)

nicht verarbeitet werden. Führungsinterventionen sind also Teil des organisationsinternen Geschehens. Davon unterscheide ich auf der anderen Seite sehr genau das professionelle Selbstverständnis von Beratung, die in Bezug auf die Aufgabenstellungen von Führung und Management ein Gegenüber darstellt. Ein vis-à-vis, das im Kern nicht die Verantwortung hat, die einzelnen Entscheidungen konkret herbeizuführen und deren Umsetzung ins Leben zu bringen. Die Aufgabe von Beratung ist aus meiner Sicht, spezialisierte Kommunikationsgelegenheiten zur Verfügung zu stellen, also Prozesse zu bauen, mit deren Hilfe mit Entscheidungsträgern unterschiedlicher Hierarchieebenen, möglicherweise auch unter Einbindung von Funktionsträgern, die keine Führungsverantwortung haben, also mit unterschiedlichen Akteuren in der Organisation, in einem Prozess die anstehenden Entscheidungen angemessen durchzudenken und dafür Sorge zu tragen, dass die Verantwortung für die gefundenen Lösungen organisationsintern auch übernommen werden kann. Angemessen heißt, dass die problemgenerierenden Muster der Organisation, die zu einem Aufrechterhalten von Schwierigkeiten führen, gesehen werden und nach Möglichkeit auch unterbrochen werden können, so dass neue Problemlösungsoptionen entstehen. Dafür braucht es eine professionelle Profilierung von Beratung in der Art, dass man als Berater darauf spezialisiert ist, in vielfacher Hinsicht ein nützliches Gegenüber zu sein, das mithilft, die unterschiedlichen sachlichen wie auch zwischenmenschlichen Dimensionen in der Problembearbeitung zu integrieren. Weiter geht es darum, dass ein Berater dafür sorgt, dass Führungsverantwortliche sich selbst in den Blick nehmen können, um zu sehen, wie das eigene Verhalten zur Aufrechterhal-

tung von Problemmustern beiträgt, um dann aus dieser Selbstbeobachtungsdistanz heraus Möglichkeiten zur Veränderung zu entwickeln. Berater öffnen damit in erster Linie den Raum für Optionen, ohne der Organisation direktiv vorzugeben, wo es hin gehen muss. Diese professionelle Differenz von Führung und Beratung ist der Kern, der für mich immer wichtiger geworden ist. In der OE-Tradition ist auf diesen Unterschied in der professionellen Verantwortlichkeit nicht immer mit der erforderlichen Sorgfalt hingeguckt worden. Es gab in den letzten Jahren immer häufiger Versuche, einen Teil der Führungsverantwortung auf (von außen kommende) »Ersatzmanager« z.B. auf sogenannte »Change Agents« zu übertragen. Beratungsaktivitäten sind kein Ersatz für Führung. OE-Beratung trägt nicht zum Erfolg bei, wenn die Verantwortlichkeiten zwischen Beratern und Führungskräften immer mehr verwischt werden. Manchmal agieren Berater als Erfüllungsgehilfen für Führungskräfte, die nicht gerne führen oder als Erfüllungsgehilfen von Basisbewegungen, die mit Hilfe von Change Agents machtmäßig auch ins Spiel kommen wollen. Im schlimmsten Fall werden Konflikte dadurch gefördert und verstärkt, aber nicht einer Lösung zugeführt. Im Kern geht es eher darum, als Berater die unterschiedlichen Funktions- und Rollenträger sinnvoll miteinander ins Spiel zu bringen, damit geeignete Entscheidungen durch das Generieren ungewöhnlicher Kommunikationsmöglichkeiten überhaupt zustande kommen. In dieser Hinsicht muss man als Berater einen für den Kunden gut nachvollziehbaren Unterschied machen.

MS: Wie siehst Du in diesem Zusammenhang die Rolle der internen Berater?

RW: Dort ist natürlich die Schwierigkeit des »Sich-in-Distanz-Bringens« am größten, weil eine gewisse Abhängigkeit zu den Führungskräften und anderen Beteiligten besteht. Die Wirksamkeit von internen Beratern ist dann hoch, wenn ein gewisses Maß an innerer Unabhängigkeit erhalten bleibt.

MS: Du hast in der Vergangenheit immer wieder sehr stark die Führungskräfte als einen wesentlichen Ansatzpunkt für Organisationsentwicklung in den Blick genommen. Was war Dein Anliegen?

RW: Mir ging es darum, immer stärker herauszuarbeiten, wie die Führbarkeit einer Organisation verbessert werden kann, um dieselbe gezielt weiterzuentwickeln und in der Beratung nicht unreflektiert einem antihierarchischen Affekt zu folgen. Es gab lange Zeit einen Trend, der eine Umverteilung von Führungsfunktionen an die Basis zum Ziel hatte. Das kann eine sinnvolle Intervention sein, aber ich bin nicht der Meinung, dass sich dies grundsätzlich günstig auf die Entwicklung von Organisationen auswirkt, sozusagen als Allheilmittel. Das läuft sonst auf eine Leugnung der Funktionalität von organisationsspezifischen Strukturen und Einflussunterschieden hinaus. Solche Macht relativierenden Prozesse

erzeugen zwar im Moment viel Motivation, aber anschließend bleibt Enttäuschung in der Organisation zurück. Ich achte deshalb sehr auf die Grenzen der Verantwortungsteilung zwischen Führungskräften und externen Beratern.

MS: Wenn man z.B. die Finanzkrise betrachtet, könnte man die Hypothese aufstellen, dass in der Verantwortungsteilung Führung versagt hat. Wie beurteilst Du diese Ereignisse aus Deiner OE-Erfahrung?

RW: Versagen ist sicherlich ein hartes Wort. In einer zusammenfassenden Diagnose würde ich aber schon sagen, dass viele der Hauptakteure in dieser Krise, in erster Linie die großen Banken und Investmenthäuser, mit Blick auf ihre eigentliche Verantwortung nicht angemessen gemanagt und geführt worden sind: Angemessen bezogen auf die Herausforderungen, denen sich solche Unternehmen in der heutigen Zeit stellen müssen. Es wäre aber komplett kurzsichtig, den Finger nur auf den international hoch vernetzten Finanzsektor zu richten. Wir stehen heute vor gewaltigen gesellschaftlichen Herausforderungen, die gerade auch Organisationen, die man nicht unmittelbar der Wirtschaft zuschreiben würde, wie Krankenhäuser, Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, Organisationen des politischen Systems, Schulen und Universitäten, ganz gewaltig unter Veränderungsdruck bringen. Auch dort spitzen sich ganz bestimmte organisationale Entwicklungsbedarfe immer mehr zu. Krankenhäuser müssen sich z.B. neben der fachlich-medizinischen Ausrichtung deutlich mehr um ihre Wirtschaftlichkeitsbasis kümmern und auch den Patienten als Adressaten bzw. Kunden entdecken, der nicht mehr ein anonymer Fallbringer ist, der wie ein Werkstück durch die Prozesse einer Einrichtung geschleust wird. Das sind Organisationstypen, die es bisher nicht lernen mussten, sich führ- und veränderbar zu machen. Vielfach ist noch kein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Integration von z.T. widersprüchlichen Zielen vorhanden, bedingt durch die fragmentierte Verantwortung in unterschiedlichen Rollen. Ärzte sind üblicherweise für die Ärzte verantwortlich und dort wiederum sehr fragmentiert nach den einzelnen Disziplinen, die ihrerseits wiederum wenig miteinander kooperieren. Ähnliches gilt für die Pflege- und Verwaltungsbereiche in Spitälern. So erhöht sich beständig die Komplexität auf der fachlich-inhaltlichen Seite, der auf der anderen Seite noch keine adäquaten managerialen Bearbeitungsformen korrespondieren.

MS: Welche Heuristik erklärt für Dich diese Entwicklung in Organisationen in den letzten Jahren?

RW: Organisationen haben versucht, ihre Binnenstrukturen schrittweise der gestiegenen Komplexität ihrer relevanten Umwelt anzupassen. Also die Reaktion auf äußere Komplexität war die Steigerung der inneren Komplexität. Evident wird dies etwa am internationalen Führungsprozess von global aufgestellten Or-

ganisationen. Wenn expandiert wird und zum Heimatmarkt auch Exportmärkte hinzutreten, dann wird die Organisation erst mal nur fit gemacht, um diese Wachstumschancen gut zu bedienen. Sobald aber aus Gründen der Wirtschaftlichkeit in anderen Ländern eigene Organisationseinheiten gegründet werden, steigt die strukturelle Komplexität stark an und die bestehenden Organisations- und Führungsverhältnisse sind dann oft überfordert.

MS: Auf was kommt es dann aus Deiner Sicht an?

RW: Es kommt darauf an, die Besonderheiten von Organisationen und Organisationstypen zu beachten. Häufig werden zu schnell Lösungsmuster aus Organisationen von ganz anderen gesellschaftlichen Bereichen übertragen. Es ist ein Unterschied, ob ich es z.B. mit einer Schule oder ob ich es mit Organisationen des Gesundheitswesens zu tun habe. Als Heuristik oder Haltung hilft mir da der Respekt vor der Eigentümlichkeit jeder Organisation. Erst mit dem Wissen um die Besonderheiten werden nächste, passende Entwicklungsschritte deutlich. Das spricht aus meiner Sicht auch klar gegen den üblichen Trend z.B. in der Beratung von Verwaltungseinheiten ungefiltert Vorgehensweisen aus Wirtschaftsorganisationen zu übernehmen unter dem Deckmantel des »Best Practice Sharing«. Es gibt leider viel zu viele Beispiele für die unangemessene Übertragung von Lösungsmustern, die unreflektiert von der einen Organisation zur anderen übertragen werden und dann zu selbstschädigenden Prozessen führen. Es geht darum, als systemischer Berater sich wirklich in die Organisation hinein zu vertiefen und nicht an der Oberfläche zu bleiben, damit man ein angemessenes Sortieraster entwickelt, ohne dabei die Problemsicht des Kunden eins zu eins zu übernehmen. Häufig stehen die organisationsintern versuchten Problemlösungsaktivitäten in direktem Zusammenhang mit der Beschreibung des Problems. Insofern ist es wichtig, dass der Berater sich selbst zu einem ernst zu nehmenden Gesprächspartner macht, der seine eigene Beobachterperspektive mobilisieren kann und diese nutzt, damit das Kundensystem aus seinen eingeschwungenen Mustern heraustreten und bislang ungesehene Lösungsmöglichkeiten entdecken kann.

MS: An dieser Stelle spielt vielleicht der Reifegrad eine wichtige Rolle. Ist das auch eine Heuristik von Dir?

RW: Ja! Reifegrad im Sinne von, wie nehmen die handelnden Personen ihre Aufgabe wahr? Ist das Handeln dem Problem angemessen? Bis hin zu der Frage, ob die richtigen Leute am richtigen Platz sind. Oft sind Funktionsinhaber mit ihrer Aufgabe deutlich überfordert.

MS: Was wären für Dich Kriterien für die Zukunftsfähigkeit der Organisation?

RW: Erst einmal geht es wieder darum, die individuellen Besonderheiten der jeweiligen Organisation zu beachten. Bei dem Thema der Zukunftsfähigkeit steht zunächst immer die Frage im Mittelpunkt, ob eine Organisation über ausreichende Sensoren verfügt, um wichtige Entwicklungen in ihren relevanten Umwelten zu registrieren, und diese im internen Veränderungsgeschehen dann so zu berücksichtigen, dass die eigene Antwortfähigkeit als Organisation vorausschauend weiterentwickelt wird. Die jeweilige Binnenstruktur sollte dazu beitragen, die sich ändernden Herausforderungen gut zu stemmen. Es geht also um die Beantwortung der äußeren Komplexität mit einer angemessenen inneren Komplexität – nicht zu viel, nicht zu wenig davon. Dabei muss die Veränderung immer bei den Top-Führungskräften beginnen. Erst einmal geht es häufig darum, das eigene Rollenverständnis entsprechend weiterzuentwickeln, um neue Zielzustände zu erreichen. Dabei müssen auch wir als Berater mit einem immer höheren Maß an Undurchschaubarkeit rechnen. Der professionelle Umgang mit Ungewissheit wird aus beraterischer Sicht immer wichtiger. Das macht uns als systemische Berater auch durchaus wettbewerbsfähig im Vergleich zu herkömmlichen Beratungsgesellschaften, die mit dem Anspruch des fertigen Wissens in Beratungsprozesse hineingehen. Wir sind daher selbst besser positioniert als Experten für das Nicht-Wissen.

MS: Welche Heuristiken als Experten für das Nicht-Wissen kommen dann zum Einsatz?

RW: Mit der Haltung des Nichtwissenden geht man grundsätzlich mit einer großen inneren Neugierde an die Sache heran. Man konzentriert sich auf kluge Fragen als primäres Interventionsrepertoire, um den Kunden mit neuen Perspektiven auf sich selbst zu versorgen. Wir nehmen außerdem als Experten für das Nicht-Wissen Risiken ganz anders in den Blick. Es muss gezielte Dialoge geben, worauf man sich im Prozess einlässt. Dem liegt ein ganz anderes Steuerungsverständnis zugrunde. Bei uns ist dann Versuch und Irrtum erlaubt. Lernen ist gewünscht. Fehler sind erlaubt und bieten eine wesentliche Information darüber, was geht und was nicht. Begleitende Auswertung dessen, was man beobachtet, welche Reaktionen und Wirkungen man ausgelöst hat und kurze Feedbackschleifen sind sehr wichtig. Es ist ein kybernetisches Steuerungsverständnis. Das kybernetische Modell wird oft erklärt als systemische Schleife.

MS: Das erinnert mich an die früher propagierte Lernende Organisation. Erfährt diese zurzeit eine Renaissance?

RW: Ja, wenn mit Lernen gemeint ist: Entwicklung zulassen. Es geht eher darum, Prozesse zu steuern und ein Grundvertrauen zu entwickeln, dass sich in Prozessen geeignete Lösungen herauskristallisieren. Es handelt sich um einen evolutio-

nären Ansatz, den ja viele Organisationsentwickler aus ihrer Professionsgeschichte mitbringen. Es geht dabei um ein Umdenken weg von einer inhaltlichen Sicherheit (»ich weiß, was richtig ist«) hin zu einer Prozesssicherheit. Das sind Grundhaltungen, auf die wir nach wie vor zurückgreifen. Es sind nach wie vor die Arbeiten von Ed Schein und Kurt Lewin, die heute in ihrer weiterentwickelten Form den Umgang mit gestiegener Komplexität und die Förderung der Eigenentwicklung von Systemen stimulieren. Es gibt hier ein Traditionsrepertoire, auf das wir zurückgreifen können und das es entsprechend weiterzuentwickeln gilt.

MS: Wie kann das am besten geschehen?

RW: Ich denke, wir tun gut daran, ein sehr viel differenzierteres Verständnis von Organisationsentwicklung und Change-Prozessen zu entwickeln, weil dann differenziertere Sets von unterschiedlichen Vorgehensweisen zur Verfügung stehen. In Zukunft wird aus meiner Sicht ein immer reichhaltigeres Interventionsrepertoire nötig werden, was sich dann auch wieder in differenzierten Heuristiken niederschlagen wird. Ein Change-Prozess, bei dem es darauf ankommt, die Grundstrukturen einer Organisation stabil zu halten, aber innerhalb dieser Grundstrukturen die Prozesse, die Formen des Miteinanders weiterzuentwickeln und Optimierungsleistungen zu erbringen, z.B. durch routinemäßige Feedbackschleifen in den Führungsteams, um Störpotenziale, aktuelle und künftige Erwartungen zu bearbeiten. Oder wenn man z.B. sagt, wir wollen noch besseren Zugang zu den Verbesserungsideen der Basis gewinnen und das Handlungswissen nutzen und die Personen mit Energie ausstatten, damit sie dieses Wissen auch einbringen. Es geht hier im Grunde darum, Organisationsveränderungsprozesse dauerhaft am Laufen zu halten. Da sind andere Interventionsformen gefragt als z.B. bei größeren Herausforderungen durch eine Internationalisierung, die zur Folge hat, dass die Organisationsarchitektur selbst grundlegend neu gedacht werden muss.

MS: Auf welche Weise ist das eine andere Herausforderung?

RW: Es handelt sich dann wahrscheinlich um Veränderungsnotwendigkeiten, die ich mit einer klassischen Stammhauslogik nicht mehr bewältigen kann, sondern ich muss das Organisationsdesign per se den neuen Marktgegebenheiten anpassen. Es geht dann eher um die Implantierung relativ autonomer Geschäftsfelder oder um die Gestaltung des internationalen Zusammenspiels der einzelnen Regionen in der Wertschöpfungskette. Solche Prozesse, bei denen es immer auch um die Neuarbeitung eines Organisationsdesigns geht, sind sehr viel komplexer und herausfordernder. Viele Kolleginnen und Kollegen versuchen aus der OE-Tradition mit Optimierungslogiken an ein Neudesign heranzugehen, weil sie diesen fundamentalen Unterschied nicht erkennen. Für solche radikalen Transfor-

mationsprozesse sind Optimierungslogiken einfach nicht geeignet. Dafür muss man andere Vorgehenskonzepte entwickeln und auch Beteiligungsarchitekturen. Man braucht dazu auch ein gewisses Maß an Vorstellungsvermögen, wie eine solche Organisationsstruktur aussehen könnte, was brauchbar ist und was ein No-Go ist. Viele Top-Management-Teams sind hier vielfach aus simplen Macht- und Kontrollüberlegungen heraus viel zu sehr bereit, Webfehler hineinzubauen, die dann in der Umsetzung sehr viele Probleme verursachen.

MS: Wie kann ich als Berater dort unterstützen?

RW: Man braucht einfach auch Know-how über Organisationsformen und muss als Sparringspartner zur Verfügung stehen, um gemeinsam mit dem Kunden die beste Lösung zu finden. Dazu ist es wieder wichtig, die Eigentümlichkeiten der Organisation zu erkennen. Dazu muss man bereit sein, mit den Führungskräften verschiedene Alternativen gemeinsam abzuwägen, durchzuspielen und immer wieder nach den grundlegenden Widersprüchen zu suchen. Wichtigste Heuristik an dieser Stelle ist die Frage: Passen unsere Führungsstrukturen bzw. unser Führungskonzept zu dem präferierten Organisationsdesigns. Es muss eine ganz enge Verknüpfung von Organisationsdesign und Führung sichergestellt sein. Wieder etwas anderes habe ich zu lösen, wenn ich in einem akuten Restrukturierungsprozess oder im Krisenmanagement drin bin, in dem es darum geht, das unmittelbare Überleben der Organisation sicherzustellen. Für systemische Berater ist es auch ganz nützlich, über Turnaround-Management Bescheid zu wissen, um sich entsprechend auf solche Anforderungen einstellen zu können. Als Heuristik kommt es dort vor allem darauf an, dass man rasch und konsequent umsetzt, was man als richtig erkannt hat. Da sind dann oft auch die harten Schnitte erforderlich. An anderen Stellen wäre es fatal, so zu agieren. Es muss auf jeden Fall gesteuert werden, sonst entsteht viel Chaos. Es geht um die Gleichzeitigkeit und Synchronisation dieser beiden Prozesse im Sinne einer synchronisierten Verantwortung. Das ist der Schlüssel für erfolgreiches Krisenmanagement.

MS: Jetzt haben wir über Optimierung, Internationalisierung und Turnaround-Prozesse gesprochen. Gibt es noch weitere Prozessarten?

RW: Ja. Ich nenne diese die »vorausschauende Selbsterneuerung der Organisation«. Da geht es eher darum, das vorhandene Selbstentwicklungspotenzial einer Organisation zu fördern und zu nutzen. Die Annahme ist, dass jede Organisation ein Stück weit Selbstadaption betreibt, weil sie sonst gar nicht mehr existieren würde. Die Frage ist, wie man solche Selbstadaptionsmechanismen gezielt weiterentwickeln kann. Da plädiere ich für ein evolutionäres Selbstverständnis. Man sollte sich fragen, was sind die entscheidenden Variationsquellen, wie kommt die Anregung, d.h. das Neue, in die Organisation hinein, um diese Potenziale gezielt

zu steigern. Wie schafft man es, dass die Organisation diese Anregungen gezielt sichtet und z.B. Ideen vom Kunden nutzt, um die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern.

MS: Das erinnert mich stark an das Thema Innovationsfähigkeit, das ja auch in Organisationen immer wieder vorangebracht wird.

RW: Ja, genau. Ich sehe das Thema Innovation jedoch als eine Art »Organizational Capability«. Es ist also nicht mit der Durchführung von Innovations- oder Kreativitätsworkshops getan. Das ist aus meiner Sicht auch eine Heuristik. Die Frage ist eben: Was steht bei meinem Kunden denn jetzt an? Dann kann ich mich als Berater gut darauf einstellen. Wichtig dabei ist, als Berater die innere Flexibilität zu erhalten. Es gibt dabei nicht einen »one best way«, sondern immer nur eine »beste Lösung auf Zeit«. Das war genau der Grund, weshalb man Projektmanagement erfunden hatte, weil es immer mehr Themen gab, die in der klassischen Linienorganisation keinen Platz hatten.

MS: Ich finde es spannend, auch die Konzeptentwicklung in der OE zu betrachten. Was ist Deine Art, Konzepte zu entwickeln?

RW: Ich bin jemand, der persönlich in einem erheblichen Maße theoriegetrieben ist. Deshalb bewege ich mich immer zwischen den Erfahrungen der Praxis, also was mir in Organisationen gerade begegnet, und den Versuchen, verschiedene Theoriequellen zu nutzen, um für mich Beschreibungsformen zu generieren, die mir helfen, die jeweiligen Sachverhalte besser zu verstehen. Das sind wechselseitige Befruchtungsprozesse. Meine Konzepte sind auf eine gewisse Weise das Ergebnis dieses Oszillierens zwischen der OE-Praxis und den genutzten Theoriequellen.

MS: Welche Theoriequellen nutzt Du für diese Art der Übertragung?

RW: Zum Beispiel die Evolutionstheorie in der Anwendung auf Organisationsentwicklung. Oder aus der neueren Systemtheorie eine Übertragung der Differenzierungslogik gesellschaftlicher Binnendifferenzierung auf Organisationen. Ich nutze diese wie Brillen und schaue, welche Erkenntnisse sich mir dann bieten.

MS: Welche Empfehlungen würdest Du denn einem Organisationsentwickler geben? Mit welchen Theoriegebäuden kann man sich nutzbringend beschäftigen?

RW: Die neuere Systemtheorie ist ein Netzwerk von Systemtraditionen, der Erkenntnistheorie, der Kybernetik zweiter Ordnung, der differenztheoretischen Zugänge, die auf Spencer-Brown zurückgehen. Heinz von Förster (1993, 1997) hat

das in seinen Arbeiten gut zusammengefasst. Die gesellschaftlichen Binnendifferenzierungslogiken hat bisher am besten Luhmann ausgearbeitet in seinem Werk »Gesellschaft der Gesellschaft« (1997), das allerdings für die praktische Arbeit wiederum schwer verständlich ist. Natürlich sind die Arbeiten von Karl Weick zu diesem prozessorientierten Organisationsverständnis sehr wichtig und nützlich (1985, 1995). Wenn man verstehen will, worauf es ankommt, wenn sich Organisationen fit machen wollen, um in übergreifenden Netzwerken zu agieren, dann kann man die ganzen Netzwerktheorien z.B. von Harrison White (2002) gut nutzen. Oder Dirk Baecker (2007, 2011), der ganz wichtige Themen aufgegriffen hat unter dem Stichwort »next society«. Denn der Einbau der neuen Kommunikationsmedien in das Kommunikationsgeschehen in Organisationen transformiert OE-Prozesse noch einmal nachhaltig. Das wird unser Verständnis von Hierarchie drastisch verändern im Sinne von mehr-lateralen Koordinations- und Abstimmungsprozessen. Die Produktivität von lateralen Abstimmungsprozessen muss da sehr genau betrachtet werden.

MS: Noch einmal zurück zu dem Thema Konzeptentwicklung. Was ist Dir wichtig bei der Konzeptentwicklung?

RW: Den Ausgangspunkt bilden aus meiner Sicht immer bestimmte Mindsets und deren Konstruktionsprinzipien. Ich beobachte Beobachter, wie sie konstruieren. Ich achte darauf, dass meine eigenen Konstruktionen der Realität zu anderen Beobachtungen führen als die üblichen. Das erreiche ich durch ein tieferes Verständnis dessen, wie Realitäten konstruiert werden. Als Heuristik stelle ich mir immer wieder die Kernfrage: Wie trägt die Wirklichkeitskonstruktion der Beteiligten zur Aufrechterhaltung ihres jeweiligen Problems bei? Dazu muss man sich als Berater selbst ein Bild der Organisationsrealität machen und sich beständig fragen: Was wird hinter dem gerade Offensichtlichen sichtbar? Und man muss sich ständig darüber im Klaren sein, dass die Antwort darauf auch nur ein Bild ist. Was dabei noch sehr hilft, ist Selbstreflexion als eine Art zu überlegen: Woran mache ich Widersprüche fest? Und was sind meine eigenen Konstruktionsprinzipien? Dann kommt es in der Beratung darauf an, wie man mögliche Unterschiede ins Spiel bringt. Nicht im Sinne von richtig oder falsch, sondern im Sinne von nützlich oder nicht nützlich. Es wird häufig sichtbar, dass die Beschreibungen von Organisationen mehr mit den Beschreibern zu tun hat als mit der Organisation selbst.

MS: Das würde bedeuten, dass in der Professionalisierung von OE-Beratern ähnlich wie bei Führung Selbstreflexion dazu gehört. Es ist dann wichtig, die eigenen Konstruktionsprinzipien zu kennen.

RW: Genau richtig. Um ein wirksamer OE-Berater zu sein, sollte ich meine eige-

nen Mechanismen der Wirklichkeitskonstruktion genau kennen. Es geht ja nicht darum, dass ich es besser weiß wie z.B. ein Auftraggeber. Ich bin darauf spezialisiert, einfach anders hin zu schauen und aus dem Unterschied einen Mehrwert zu generieren. Dieses »anders« speist sich daraus, dass mein Vis-à-vis ein Problem hat und ich dieses Problem nicht habe, und deshalb kann ich mir mein anders Hinschauen leisten. Wenn ich das Problem schon einmal selbst erlebt habe, dann bin ich zu schnell auf der Seite des Wissens. Hilfreich ist auf jeden Fall, wenn man nicht alleine in einer Organisation unterwegs ist und sich laufend spiegelt. Zur Qualitätssicherung von Beratung ist die Arbeit »Backstage« also auf der Hinterbühne ganz wichtig. Im Prozess selbst hilft es mir, sehr sorgfältig in mich selbst hineinzuhören, also emotionale Resonanzen zu spüren, die mich eventuell auf Widersprüche hinweisen. Zum Beispiel wenn ich ungeduldig werde oder wenn mich etwas sehr verunsichert oder ich das Gefühl habe meine Energie geht weg. Das sind in der Arbeit immer wichtige Spuren. Emotionale Resonanzen sind willkommen. Und aus der Systemtheorie kann man sehr gut erklären, wie Person und Organisation, Psyche und Kommunikation als unterschiedliche Realitäten in Wechselwirkung treten. Wenn man diese feine Theorie der Wechselbezüge von Person und Organisation denken und beobachten kann, dann bekommt man ein sehr viel treffsicheres Einschätzungsvermögen, welche Phänomene einer der beiden Seiten zuzurechnen sind.

MS: Ich würde gerne mal den Blick nach vorne richten auf die Zukunft. Wenn wir einmal 10 Jahre weiter gehen, was ist da aus Deiner Sicht vorstellbar für erfolgreiche Organisationsentwicklung?

RW: Wir müssen davon ausgehen, dass die Probleme unserer Gesellschaft und unserer Welt nicht einfacher werden. Es werden noch ein paar Themen dazu kommen, die wir jetzt schon benennen können: Die Rohstoffknappheit, die Energiethematik, der Klimawandel, die Wachstumsproblematik usw. werden dafür sorgen, dass die Widerspruchsdynamik weiter zunehmen wird. Der Druck auf die Organisationen wird nicht schwächer, sondern eher stärker werden. Die Organisationen werden auch nicht verschwinden, sie werden sich in ihren Ausprägungen ändern. Die Gesellschaft ist in allen Problemfeldern, die sie generiert, auf Organisationen und deren Leistungsfähigkeit angewiesen. Die Frage der Organisationsgestaltung wird ein Dauerbrenner bleiben. Uns stellt sich die Frage, wie wir als Zunft für diese Problemfelder antwortfähig bleiben.

MS: Was ist Deine Idee, wie es uns gelingt, antwortfähig zu bleiben?

RW: Die Idee, die Selbstentwicklung eines Systems zu stimulieren, finde ich an dieser Stelle wichtig. Dabei sind unterschiedliche Zeithorizonte zu beachten. Die Frage kann man paradigmatisch verstehen. Mit wachsendem Druck auf unsere

Organisationen ist die Externalisierungswahrscheinlichkeit auch eine zunehmende, d.h. die Verlagerung der Problemlösungserwartung nach außen. Wir wissen, dass das aber keine nachhaltigen Lösungen erzeugt. Wir haben es heute mit Organisationen zu tun, die nicht mehr mit so eindeutigen internen Machtverhältnissen operieren können, sondern wir werden eine noch größere Vielfalt von Substrukturen und Netzwerkbeziehungen sehen, die alle ihre Existenzberechtigung haben, so dass es darauf ankommen wird, Prozesse zu inszenieren, bei denen die Hierarchie nicht mehr so eindeutige Machtvorgaben setzen kann, sondern wo es eher darum geht, die horizontalen Verständigungs- und Ausgleichsprozesse zu stärken. Es wird unser Kerngeschäft werden, im Führungssystem Konfliktlösungsprozesse zu ermöglichen, bei denen man relativ wenig auf eindeutige Machtressourcen zurückgreifen kann. Die zukünftigen Change-Herausforderungen werden um dieses Thema kreisen. Es gilt, die vielfach fragmentierten Macht- und Einflussverhältnisse und die damit verbundenen Risiken der Selbstblockade in ein Chancenpotenzial zu verwandeln. Es ist eine Ressource, alle dezentralen Rolleninhaber, ob das der IT-Chef in Indien oder der Produktionsleiter in Australien ist, aus ihrer jeweiligen Perspektive heraus intelligent zu nutzen. Das Herstellen von integrierten Lösungen mit Selbstbindungseffekten angesichts der sich verschärfenden Vielfalt an inneren Widersprüchen und Paradoxien wird eine wichtige Herausforderung sein als Alternative zu den klassischen Steuerungsformen. Da braucht es eine andere Art der Partizipationslogik als die, die wir in der OE ursprünglich einmal gelernt haben.

7.3 Alexander Exner – Unternehmens(Selbst)Steuerung

Dipl. Ing. Alexander Exner wurde 1947 in Wien, Österreich geboren. Er war 1980 Gründungsmitglied und ist seitdem Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg, Mitglied der Forschergruppe Neuwaldegg und Gesellschafter der Exner Beratung GmbH. Er hat diverse Lektorate und ist Lehrtrainer der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Gruppenpädagogik (ÖGGO). In der Palfinger AG war er Vorstand, Aufsichtsratsvorsitzender und Mitglied des Strategieteam (1989-2010).

Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Unternehmenssteuerung, Strategie, Personal, Organisation, Gestalten und Begleiten von Veränderungsprozessen sowie Berater- und Managerweiterbildung.

MS: Lieber Herr Exner, ich würde mich gerne einmal orientieren an Ihrer beruflichen Vergangenheit. Und wenn Sie da einmal drauf blicken, dann würde mich interessieren, was hat sich denn getan in Ihrem Feld der Organisationsentwicklung? Was ist anders geworden?