

Bernd Schmid (Hrsg.)

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten



**SCHÄFFER
POESCHEL**

7	Heuristiken erfahrener Organisationsentwickler (Markus Schwemmler)	87
7.1	Einführung zu den verwendeten Heuristiken	87
7.2	Rudi Wimmer – Leadership Task Fields	88
7.3	Alexander Exner – Unternehmens(Selbst)Steuerung.....	99
7.4	Marianne Grobner – Angewandte Organisationsentwicklung	109
8	OE- und KE-Lernen (Bernd Schmid)	119
8.1	Chor-Metapher	119
8.2	OE-Werkstätten als Lernmedium.....	120
8.3	Werkstattarbeit als didaktische Herausforderung.....	120
8.4	Design OE-Werkstatt	122
8.5	Übungen Reifegrade.....	123
8.6	Kompetenzklärung und Passungdialoge	126
8.7	Verantwortungsdialoge	128
8.8	Wirklichkeitsverständnisse abgleichen	129
8.9	Spiegelung und innere Bilder	132
8.10	Rollenvereinbarung und Rollensicherheit	133
8.11	Integrationsorientierte Professionalisierung	134
9	Interner Workshop OE-/KE-Lernen –Verantwortungsdialoge (Irmina Zunker).....	137
9.1	Einführung.....	137
9.2	Voraussetzungen für internen Lern-Workshop	138
9.3	Der interne OE-Lern-Workshop – ein Praxisbeispiel	140
9.3.1	Ablauf und Design des vorbereitenden Workshops	141
9.3.2	OE-Lerneinheit auf der internen Tagung	143
9.4	Wirkungen über die Lern-Werkstatt hinaus	143
10	Coachingbasierte Organisationskulturentwicklung (Marc Minor)	147
10.1	Die Anfrage des Unternehmens.....	147
10.2	Der Start-Workshop	148
10.2.1	Vier-Augen-Interviews mit den Geschäftsführern im Plenum	149
10.2.2	Ausrichten der Bereichsleiter auf das Interview mit dem Geschäftsführer	152
10.2.3	Bezug der Bereichsleiter auf das Interview	153
10.2.4	Fazit aus dem Workshop	154
10.3	Einzel-Coaching für das Management-Team	155
10.4	Zweitägige Klausur nach den Einzelcoachings	157

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.

7.3 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?

AE: Geschichtlich betrachtet habe ich Mitte der 1970er-Jahre begonnen, mich mit Organisationsentwicklung auseinanderzusetzen. Die Leitdifferenzen, die damals für mich handlungsleitend waren, hießen: Mensch versus Organisation, Humanisieren der Organisation versus Effizienz der Organisation und die Annahme, dass zwischen beiden Polen eine positive Korrelation herrscht. Das ist ja auch plausibel und stimmt in einigen Bereichen. Als studierter Techniker und ehemaliger Leistungssportler neigte ich ursprünglich stark der Seite der Effizienz zu, während ich mich dann durch meine Arbeit mit Psychologen und Philosophen immer mehr mit Aspekten der Humanisierung beschäftigt und zunehmend an diesen Widersprüchen und Leitdifferenzen orientiert habe. Das hat meine eigene Entwicklung sehr stark geprägt und ich habe begonnen, auch meine eigene Persönlichkeitsentwicklung explizit weiter zu treiben. Ich habe zu meiner technischen, analytischen Ausbildung eine klassische Psychoanalyse und Primärtherapie gemacht und bin auch Gruppendynamik-Trainer geworden. Eine handlungsleitende Heuristik war für mich vom Anfang meiner Berufstätigkeit an das Thema Authentizität: Das, was ich bei Menschen und Organisationen anrege, muss ich auch selbst zumindest in einem gewissen Ausmaß erfahren haben und auch vor mir selbst vertreten können.

Bei der zweiten Ölkrise 1978 habe ich dann erlebt, dass auf einen Schlag die gesamte Humanisierung weg war. Unter wirtschaftlich kritischen Verhältnissen gab es mit einem Mal das Spannungsfeld Effizienz versus Humanisierung nicht mehr, plötzlich ging es nur mehr um das Überleben der Unternehmen, die Menschen waren auf einmal wieder völlig unbedeutend.

Anfang der 1980er-Jahre vollzog sich bei mir ein Paradigmenwechsel hin zum Systemischen. Das war in meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung eine sehr spannende, vermutlich die aufregendste Phase überhaupt. Als neue, für mich bis heute handlungsleitende Leitdifferenz kam »Bewahren versus Verändern« hinzu. Hatten wir uns bis zu dieser Erkenntnis als Berater mit einer unreflektierten Selbstverständlichkeit auf die Seite der Veränderung gestellt, so entstand dann das Bewusstsein, dass sowohl Verändern als auch Bewahren seine Funktionalität haben kann und dass es eines guten Zusammenwirkens und Wechselspiels dieses Widerspruchs bedarf, um die Lebensfähigkeit eines Systems nachhaltig aufrecht zu halten.

Ganz grundsätzlich könnte man sagen: Das Leben besteht aus Widersprüchen. Fälschlicherweise erleben oder bewerten wir sie oft als unangenehm und lästig und versuchen sie wegzuschieben oder aufzulösen, während ich für einen anderen Umgang plädiere. Denn Widersprüche sind das, was Vitalität und Kreativität ausmacht, weshalb wir ihnen nicht ausweichen, sondern sie erforschen und verstehen sollten, etwa indem wir uns fragen: Was ist ihre Funktionalität? Was ermöglichen sie dem Unternehmen, wozu verhelfen sie? Und dann erst, von diesem Gedankengang ausgehend, sollten wir unsere Entscheidungen treffen.

Ein weiter wichtiger Punkt für mich ist, das Unternehmen als soziales System

zu verstehen. Bei dieser Betrachtungsweise fokussiere ich in der Beobachtung, Hypothesenbildung und Intervention Handlungen (Kommunikation, Entscheidungen) und deren Muster beim Unternehmen und im Besonderen dessen Entscheidungen. Ich sehe den Manager/Mitarbeiter nur als Handlungsträger, der in einem hohen Ausmaß durch die Muster des Unternehmens gesteuert wird. So betrachtet ist der Unternehmer, Manager, Mitarbeiter »nur mehr« als eine relevante Umwelt zu sehen. Er ist natürlich sehr bedeutend, denn ohne Menschen gibt es kein soziales System. Er ist aber eben nur eine von vielen für das Unternehmen relevanten Umwelten, wie auch Kunden, Lieferanten, Mitbewerb, Eigentümer, Banken etc., die alle versuchen, auf das Unternehmen Einfluss zu nehmen. Viele reagieren auf diese Heuristik mit Ablehnung. Sie empfinden den Menschen in seiner Bedeutung für das Unternehmen nicht entsprechend wertgeschätzt. Den Menschen die einzige und zentrale Bedeutung für die Bedeutung des Unternehmens zuzusprechen erscheint mir jedoch eher als eine zynische Überhöhung, die nicht realistisch ist. Der Mensch, der ja nur in seiner Rolle im Unternehmen ist, versucht Einfluss zu nehmen, ist aber nicht mehr oder weniger wichtig als alle anderen Umwelten auch. Das Unternehmen wird nur dann nachhaltig und sinnerfüllt überleben, wenn es alle Beziehungen zu den relevanten Umwelten auf ein ausgeglichenes Geben und Nehmen stellen kann. Insofern ist es durchaus an motivierten Managern und Mitarbeitern interessiert, Humanisierung ist aber nicht der »Sinn« des Unternehmens. Dieser Paradigmenwechsel Anfang der 1980er-Jahre war für uns alle gravierend. Die Auseinandersetzung mit dem »Systemischen« hat auch die Frage nach der dahinterliegenden Haltung sehr stark angeregt. Es erscheint mir extrem wichtig, mit welcher Haltung ich an Organisationen heran gehe, denn das ist für mich ein ganz besonders wichtiger Punkt. Das oft angesprochene Thema »Neutralität« des Beraters, welches wir am Beginn unserer Beratungstätigkeit oft als Zurücknehmen der eigenen Werte verstanden, finde ich unsinnig. Ich agiere immer mit meinen Werten, anders kann ich gar nicht agieren. Es geht also eher darum, meine Werte gut zu verwalten und dabei gleichzeitig die Werte des Klientensystems zu respektieren. Falls das nicht geht, muss ich die Beratung abbrechen. Die Auseinandersetzung mit dem »Systemischen« muss nicht zwangsläufig auch zum Thema Haltung führen. Denn die Idee des Systemischen ist eine Metatheorie, die weitreichend alles mit einbezieht und wenn man es lange genug betreibt, kann das Ganze unter Umständen auch eine spirituelle Dimension enthalten. Es gibt auch einige Kollegen, die systemisch eher als Technik verstehen. Für mich ist die tiefe, innere Haltung aber viel entscheidender als alle Technik.

Auf einer anderen Ebene ist für mich eine weitere wichtige Frage, mit welchen Bildern von Organisation ich an das Unternehmen herangehe. Da fällt mir schon seit langem auf, dass viele Manager und Berater sich dieser Frage gar nicht explizit stellen.

MS: Das deckt sich mit meiner Frage nach den Heuristiken. Mit welchen Perspektiven und Heuristiken treten Sie an Organisationen heran?

AE: Bereits von mir genannte Heuristiken sind das systemische Weltbild, als Leitdifferenz »Verändern versus Bewahren«, das Fokussieren der Muster der Organisation und nicht der Individualität der Menschen und auf der persönlichen Ebene die Frage der Haltung und der Authentizität.

Eine wichtige andere Heuristik ist mein Bild von Organisation. Organisationen sind meiner Meinung nach am besten mit der Metapher des lebendigen Organismus zu verstehen. Sie sind keine Maschinen, daher auch nicht so zu behandeln – was heute meiner Meinung nach das gängige Paradigma unserer gesamten Gesellschaft ist – es wird ihnen auch nicht gerecht, wenn man sie als Summe der darin tätigen Menschen sieht. Für mich bieten sich dafür Metaphern wie z.B. ein Biotop, ein Vogelschwarm oder auch Wildwasser an. Mit solchen Metaphern als Grundannahme kommt man auf ganz andere Ideen, wenn man dann versucht, aus seiner jeweiligen Rolle als Interner oder auch Externer Einfluss auf das Unternehmen zu nehmen. Will ich einen Vogelschwarm in seiner Formation und Flugrichtung beeinflussen, werde ich bei linearen Beeinflussungsversuchen wie bei einer Maschine sicherlich nicht erfolgreich sein. Auch die Einflussnahme auf den einzelnen Vogel – selbst wenn es der Leitvogel ist, sofern es einen solchen überhaupt gibt und ich ihn orten kann – erscheint mir nicht erfolgversprechend.

Auf einer konkreten Ebene haben wir das Modell der Unternehmens(Selbst) Steuerung (Exner et al., 2009) entwickelt, das unsere Beobachtungen, unsere

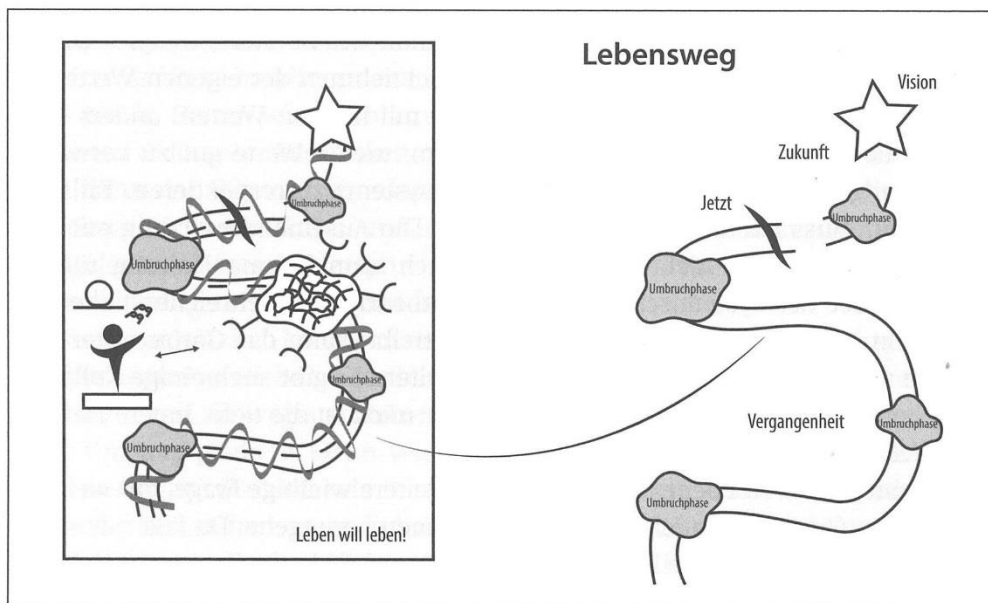


Abbildung 11: Der Lebensweg (Exner et al., 2009)

Hypothesenbildung und Interventionen in Organisationen – unter der Metapher des lebendigen Organismus – leitet:

Es hat 3 Ebenen:

- den Lebensweg (s. Abb. 11),
- die Unternehmensidentität (s. Abb. 12),
- die (Selbst)Steuerung

Wichtig ist, die Geschichte des Unternehmens zu begreifen. Welche Strukturen, Muster, Relationen zu Umwelten haben sich im Laufe des Lebensweges des Unternehmens entwickelt, was ist die jeweilige Funktionalität? Welche Umbrüche gab es auf dem bisherigen Lebensweg, wie wurden sie gemeistert, welche Musteränderungen gab es dadurch? Was ist die Vision des Unternehmens, wohin strebt es? Es ist erstaunlich, wie viele, die versuchen, Organisationen zu beeinflussen, auf diese Dimensionen – insbesondere auf die Geschichte des Unternehmens, keinerlei Rücksicht nehmen und dadurch natürlich auch kein Verständnis für die Spezifika dieser Organisation entwickeln können.

Welche Identität hat das Unternehmen im Laufe seines Lebensweges entwickelt? Wir versuchen, die Identität in 3 Dimensionen zu erfassen:

1. Wie werden die Relationen zu den für das Unternehmen relevanten Umwelten gestaltet? Was ist die Qualität in diesen Relationen, die über lange Zeit konstant bleibt? Schon wenn man dieses Bündel an spezifischen Beziehungen betrachtet, bekommt man einen sehr guten Eindruck der Identität.

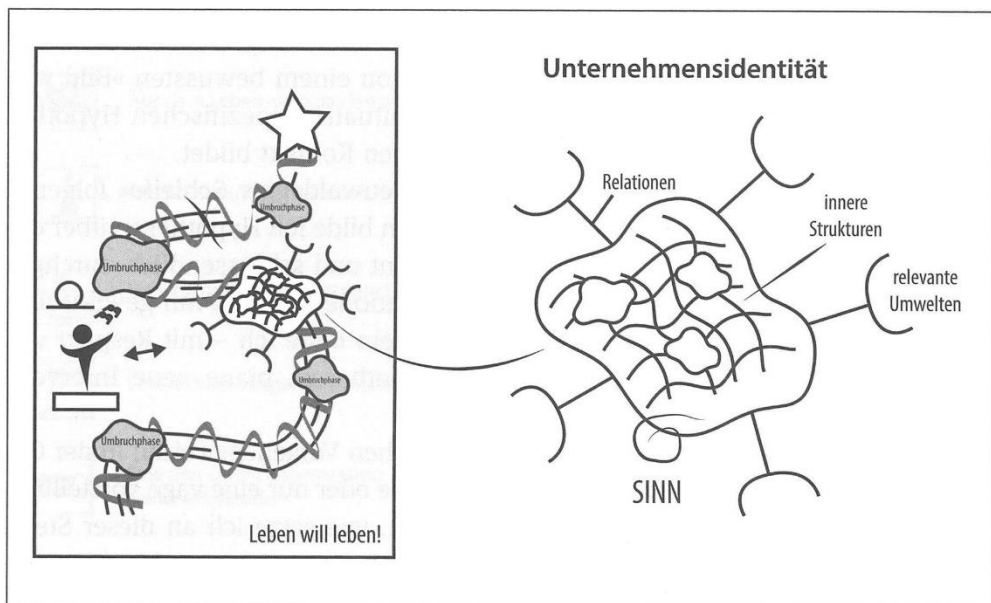


Abbildung 12: Die Unternehmensidentität (Exner et al., 2009)

2. Welche inneren Strukturen haben sich entwickelt, um diese Relationen aufrecht halten zu können? Das können sein: Prozesse, Aufbauorganisation, Muster, Werte, Normen, ...
3. Welchen Sinn hat das Unternehmen spezifisch entwickelt? Jeder Organismus will leben, »Leben will leben«, aber was ist darüber hinaus Sinn stiftend?

Die (Selbst)Steuerung: Ich gehe davon aus, dass das Unternehmen eigenständige Muster der Steuerung entwickelt, die nicht unmittelbar an Personen gebunden sind, sondern eigenständig versuchen, das Unternehmen durch die Gegenwart und Zukunft zu navigieren.

Wir unterscheiden zwischen der »Steuerung der Routine«, die das Unternehmen mit den ihm eigenen Steuerungsmustern durch die Herausforderungen sich permanent veränderter Umwelten führt, und der »(ver)störenden Steuerung«. Diese hat die Fähigkeit der (Selbst)Reflexion, ob die bestehenden Steuerungsmuster noch funktional sind. Sie beobachtet die Steuerung der Routine und wenn die Annahme entsteht, dass diese nicht mehr funktional sind, versucht sie Musterbrüche herzustellen. Diese werden dann als Umbruch- oder auch Chaosphasen am Lebensweg erlebt. Da das Unternehmen – als lebender Organismus betrachtet – diese Reflexionsfähigkeit nicht hat, bedient es sich der menschlichen Reflexionsfähigkeit von Managern, Mitarbeitern, fallweise auch von Rollenträgern anderer Umwelten (z.B. Eigentümer, Kunden, ...).

MS: Das kann ich gut nachvollziehen. Jetzt eine andere Frage: Haben Sie ein hypothesengeleitetes Vorgehen?

AE: Ja. Für mich gibt es zwei Ebenen der Hypothesenbildung. Die eine Ebene ist die soeben von mir beschriebene, bei der man von einem bewussten »Bild von Organisation« ausgeht und dann die Ebene der situationsspezifischen Hypothesen, die man vor diesem Hintergrund im jeweiligen Kontext bildet.

Ich handle idealtypischerweise immer der »Neuwaldegger Schleife« folgend. Das heißt: Zuerst sammle ich Informationen, dann bilde ich Hypothesen über die Situation und dann werden Interventionen geplant und schlussendlich durchgeführt. Dann beobachte ich wieder, ob die Interventionen die von mir gewünschte Wirkung erzielen, falls ja freue ich mich, falls nein bilde ich – mit Respekt vor der Autonomie des Unternehmens – neue Hypothesen, plane neue Interventionen und so weiter.

Ich übe in gewisser Weise auch Kritik an manchen Vorgehensweisen in der Organisationsentwicklung: Wenn ich als Berater keine oder nur eine vage Vorstellung darüber habe, wie sich eine Organisation steuert, wie setze ich an dieser Stelle wirkungsvolle Interventionen? Diese Frage stellt sich immer brennender, denn aus meiner Sicht erscheint offensichtlich, dass wir auf globaler Ebene in vielen Dimensionen, sei es ökonomisch, umweltmäßig, politisch, ... in eine chaotische Phase

kommen, in der die gesamte Stabilität unserer Gesellschaft in Frage gestellt ist. Alle tun so, als würde es genau so weiter gehen wie bisher. Man glaubt immer noch an quantitatives Wachstum als oberste Prämisse. Wobei fast jeder, mit dem man persönlich spricht, sagt, dass es so nicht weiter gehen kann. Trotzdem bleiben fast alle Unternehmen bei ihren herkömmlichen Strategien. Immer noch bleiben strategische Planungen von Unternehmen beim Paradigma des Wachstums als sicherster Überlebensstrategie und bei der Vorstellung von der Möglichkeit linearer Steuerbarkeit durch einige »Machthaber«, weil wir uns offensichtlich kollektiv nichts anderes vorstellen können. Das ist für mich als Berater und Manager faszinierend, aber gleichzeitig auch beunruhigend, denn wir müssen davon ausgehen, dass die Zeiten turbulent und hoch volatil bleiben. Meine Hypothese ist daher, dass wir Organisationen brauchen, die diese Volatilität gut bewältigen können. Die Frage ist, welche Charakteristika müssen Organisationen dann zeigen? Auch die großen klassischen Beratungsunternehmen haben sich diesem Thema gewidmet und kommen im Prinzip immer nur auf zwei Heuristiken: Organisationen sollen auf der einen Seite innovativ sein und auf der anderen Seite Kosten sparen. Wir

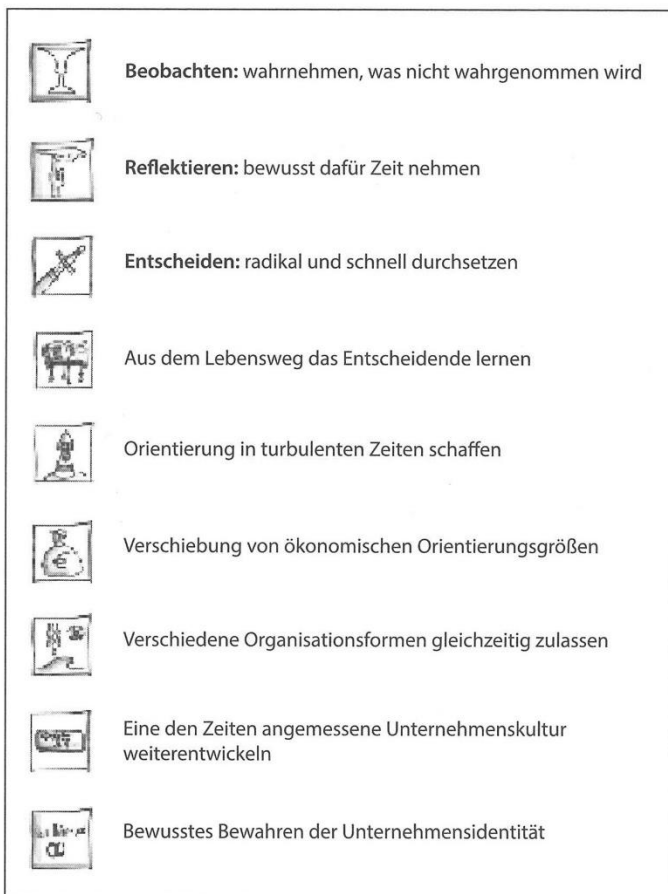


Abbildung 13: Die neun Stoßrichtungen der Volatilitätsstrategie (ergänzend zu Innovation, Flexibilisierung und Kosteneinsparung) (Exner/Exner 2012)

haben uns dieser Frage auch gestellt und haben neun Charakteristika, »Stoßrichtungen« genannt, herausdestilliert, die Unternehmen in nachhaltig volatilen Zeiten chancenreicher machen (s. Abb. 13).

MS: Welche Heuristiken und Modelle setzen Sie da ein?

AE: Es geht darum, etwas zu nutzen, was nicht ständig in Richtung Personen zielt. Wir nutzen dafür gerne Metaphern wie z.B. »die gemeinsame Expedition in ein völlig unbekanntes Terrain. Wir werden dabei auf Themen, Aufgaben und Herausforderungen stoßen, die wir bis jetzt noch nie kennen gelernt haben«. Es ist schon eine hilfreiche Einstellung, wenn ich so etwas überhaupt einmal annehme. Dann taucht sofort die Frage auf: Wie organisieren wir uns? Was müssen wir als Organisation leisten, damit wir auf Unvorhergesehenes gut reagieren können? Wir haben das wie gesagt »Stoßrichtungen« genannt: Erstens muss eine solche Organisation lernen zu beobachten, was man bis jetzt noch nicht beobachten kann! Die Kunst dabei ist: Wie kann ich mich trotz eigener selektiver Wahrnehmung offen und neugierig dafür halten, Unbekanntes zu beobachten? Wie kann ich ein System entwickeln, das mich öffnet für Beobachtungen, die ich normalerweise nicht wahrnehme? Dazu kann ich mich über Netzwerke verbinden oder völlig neue Informationsquellen erschließen. So habe ich mir noch in meiner Rolle als Manager in Krisenzeiten sehr viel Zeit genommen für Storytelling und Storylistening: Wir haben viele Termine in der ganzen Welt gemacht, um einfach nur zuzuhören, was die Kollegen erzählt haben bezogen darauf, was sich wo in der Welt tut und was sich für die Bewältigung der Krise als interessante Möglichkeit herausstellen könnte. Wir sind damals weit aus unserer Branche herausgegangen und haben versucht, das Bild viel weiter zu machen. Der Effekt war, dass wir hoch sensibilisiert waren und aus unserem Tunnelblick heraus gekommen sind. Die zweite Stoßrichtung geht in Richtung Reflexion: Man muss sich Zeit nehmen zur Hypothesenbildung. Für Organisationen heißt das, dass es konkrete Räume und Strukturen für Reflexion geben muss. Die Annahme ist, dass dadurch Organisationen mehr Chancen haben. Die dritte Stoßrichtung ist, dass Organisationen Entscheidungen radikal und schnell durchsetzen. Die Zyklen werden immer kürzer. Es gibt gute Beispiele bei unseren Kunden, die dort schon erfolgreich sind. Trotzdem ist die Beraterbranche bezogen auf Antworten in diese Richtung noch sehr zurückhaltend.

MS: Welche Hypothese haben Sie, warum sich die Beraterbranche da so zurückhält?

AE: Die Beraterbranche hat sich in einem Muster etabliert, wo sie genau so agiert wie die Unternehmen selbst. Die Kraft, dass dann etwas Neues im Sinne »verstörender Steuerung« entsteht, ist natürlich sehr limitiert.

Daher ist es für mich auch sehr wichtig, ein Heimatsystem und im jeweiligen Projekt einen Beraterstaff zu haben, der klare explizite Vorstellungen über Heuristiken hat, um gegenüber dem Kundensystem wirksam werden zu können.

MS: Lassen Sie uns jetzt den Blick noch einmal auf weitere Heuristiken richten. Welche sind für Sie noch wichtig?

AE: Ich sehe da mehrere Ebenen: Auf einer Metaebene bin ich Systemiker. Da sind mir die Theorien von Luhmann über soziale Systeme besonders wichtig. Bezogen auf das Thema Haltung bin ich sehr beeinflusst durch Sigi Hirsch – einen systemischen Familientherapeuten – und von der Mailänder Schule, sowie durch den Konstruktivismus, da sehr stark durch Maturana. Es gibt dann noch die andere Seite, wo ich mich stark mit Psychoanalyse und Primärtherapie auseinandergesetzt habe, Gruppendynamiker, aber auch Techniker bin! Das sind lauter Grundströmungen, die mich leiten.

Eine Grundfrage ist für mich immer, wer mein Klientensystem ist: Betrachte ich das System oder die Person? Ich kann nicht der ganzen Welt gleichzeitig versuchen nützlich zu sein. Alle meine im Laufe unseres Gesprächs erwähnten Brillen, Annahmen, Modelle, Haltungen sind mir da nützlich. Natürlich weiß ich und versuche mir das auch immer bewusst zu halten, dass das alles nur Landkarten, aber nicht die Landschaft sind. Wenn ich eine Ebene tiefer gehe, dann gehe ich von einem Grundbild des Berater-Klientensystems aus. Ich habe eine Vorstellung, wer ist der Klient, wer ist der Berater. Es macht einen Unterschied, ob ich eine Organisation global berate, eine Businessunit oder den Vorstand als Kollektiv im Headquarter oder den CEO als Person in seiner Rolle. Das muss ich immer wieder definieren und entscheiden. Ich definiere auch das Beratersystem. Was ist das System, das versucht mit Interventionen Einfluss zu nehmen? Und ich muss mich fragen, welches ist das System, auf das ich Einfluss nehmen will. Wenn ich von der Entwicklung von Interventionen ausgehe, denke ich sehr stark an die Ebene der Interventionsarchitektur, -design und -technik. Ich überlege mir die Gesamtarchitektur, ich überlege mir einzelne Designelemente und wie in der unmittelbaren Situation direkt interveniert wird. Diese Überlegungen helfen mir sehr, handlungsfähig zu bleiben.

Eine weitere wichtige Heuristik ist die bereits erwähnte systemische Schleife. Es geht darum zu beobachten – Hypothesen zu bilden – und dann zu intervenieren. Ich versuche, immer wieder diese Schleife idealtypisch vor Augen zu haben.

Es gibt natürlich eine Vielzahl von weiteren Modellen und Heuristiken, die mir hilfreich sind, z.B. das Dreieck für Ansatzpunkte für Interventionen: Strategie – Struktur – Person (und in der Mitte des Dreiecks: Kultur). Es gibt von uns entwickelte Change-Landkarten, Phasen der Veränderung usw. Das ist für mich dann schon mehr auf der Toolebene. Ich selbst habe mich immer im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis bewegt und so auch mein Leben lang die Or-

ganisationsentwicklung gelebt. Für mich ist wichtig, dass man sowohl theorieinteressiert ist als auch einen gewissen Pragmatismus hat. Das erzeugt eine gute Spannung. Als Heuristik, glaube ich, brauchen wir alle eine Bereitschaft zur Oszillation zwischen Theorie und Praxis auf einer professionellen Ebene. Ganz wichtig ist für mich, nicht alleine zu arbeiten, denn die Komplexität eines OE-Prozesses empfinde ich, zumindest für mich, als überfordernd. Für den Staff oder das Heimatsystem eines Beraters wünsche ich mir, dass die Kompetenzbereiche der einzelnen Berater nicht deckungsgleich sind, sondern möglichst heterogen, wenngleich sie auf einer gemeinsamen Grundhaltung basieren müssen.

Noch eine grundsätzliche Anmerkung zu den Heuristiken: Wenn ich darüber nachdenke, dann merke ich noch einen für mich wichtigen Unterschied. Während etwa auf der Ebene der Haltung die Heuristiken für mich etwas durchaus Stringentes, Festes haben, ist das in anderen Bereichen, etwa bei den Bildern der Organisation keineswegs so. Da gibt es durchaus widersprüchliche Bilder und Zugänge, das ist also in sich keineswegs linear, stringent oder schlüssig, und das finde ich auch gut und hilfreich und wichtig so, denn nur durch diese Widersprüchlichkeit, durch dieses unterschiedliche Draufschaun kommt man auf andere Ideen und kreative Zugänge.

MS: Wenn Sie jetzt einmal in die Zukunft blicken, was wird wichtig sein?

AE: In 20-30 Jahren wird ein Paradigmenwechsel auch in der Organisationsentwicklung eintreten. Wir sind dann nicht mehr nur für Veränderung zuständig. Die Heuristik wird dann sein, dass wer Verändern will auch ans Bewahren denken muss. Wir müssen diesen Widerspruch mitdenken. Wir werden in der Zukunft mehr beauftragt werden, um zu bewahren. Eine Frage wird dann sein: Wie kann ich in Zeiten der Veränderung meine Identität bewahren? Das ist eine wirklich große Herausforderung. Das ist ein anderer Gedankengang. Als Systemiker ist das gar nicht so schwer, weil wir sowieso mit dem Widerspruch Bewahren versus Verändern arbeiten. Das Bewahren von Identität wird in einer neuen Qualität auf uns zukommen.

Wenn ich einen Wunsch frei hätte, würde ich mir wünschen, dass global, insbesondere im Bereich der schon zu mächtig gewordenen Wirtschaft, ein Paradigmenwechsel vom quantitativen Wachstum als oberstem Wert zu einem bewussten qualitativen Wachstum stattfindet.

Jetzt sind wir am Ende unseres Interviews angekommen. Es hat mir Spaß gemacht. Wenn es Ihnen recht ist, mache ich noch eine Mindmap der von mir angesprochenen Heuristiken, die Sie gerne noch dem Interview anfügen können.

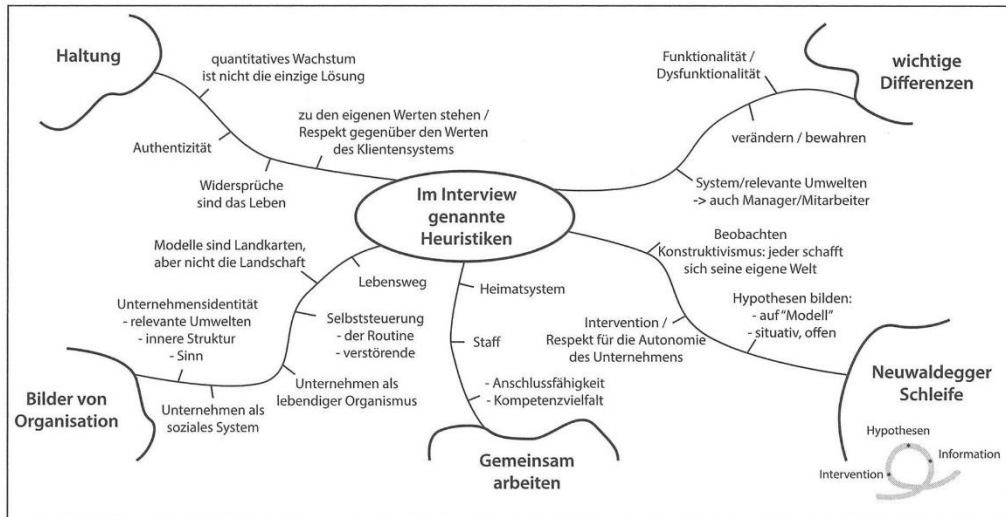


Abbildung 14: Heuristiken Alexander Exner (Mindmap)