

SCHÄFFER

POESCHEL

1 Einleitung

(Bernd Schmid)

Dieses Buch schlägt einen Bogen von der systemintelligenten Personenqualifizierung über die personensensible Systemqualifizierung (Schmid/Fauser 1994a) zur konkreten Organisationsentwicklung (OE) und Kulturentwicklung (KE) in Organisationen.

Natürlich haben wir als Systemiker gelernt, jenseits der Belange einzelner Menschen in Systemen zu denken und verstehen sogar Luhmans Ansatz der Funktionssysteme, in denen der Mensch Umwelt darstellt. Doch können fast alle Praktiker nur unter geistiger Verrenkung so denken. Für sie bleiben es die Menschen, die Systeme darstellen, sie schaffen oder als deren Agenten bewusst oder unbewusst tätig sind. Es sind Ideen und Verantwortlichkeiten von Menschen, die Systeme als das fortschreiben, was sie sind oder sie eben verändern, neu denken, neu inszenieren. Schon um dieser Verantwortung willen, sollten Organisationen kompetent als menschliche Systeme begriffen und gestaltet werden. *Der Mensch ist des Menschen Schicksal*. Wer sonst, wenn nicht Menschen in ihren Organisations- und Professionsrollen sollten sich die Gegenüber sein? Wann hat man mit Systemen ohne Menschen als Akteure im Guten wie im Schlechten zu tun? Nur, wenn man Menschen aus der eigenen Perspektive ausblendet. Selbst automatisch kriegführende Drohnen sollten als Werkzeuge menschlicher Systeme begriffen werden. Dann bleibt Verantwortung Menschensache und nur Menschen in ihren Systemen sind Adressaten, wenn es darum geht, die Logiken von Systemwirklichkeiten zu verändern.

Systemisch denken heißt auch Wirklichkeit als die des Beobachters zu begreifen. Hoffentlich begreifen sich Menschen gegenüber ihrer Wirklichkeit nicht nur als Sezierer, Opfer, Gewohnheitstiere oder Profiteure, sondern verstehen ihr Betroffensein, nehmen Verantwortung auf sich, wenn auch oft nur mit kleinen Hebeln. Den Verzicht darauf nannte Hannah Arendt im Hinblick auf »Bruder« Eichmann *die Banalität des Bösen*: Bei der Bereitschaft, sich dem zu stellen und auch im Kleinen zu wirken, sprach Paul Watzlawick von *Kettenreaktionen des Guten*. Von hieraus ist es nicht weit, Organisationen als menschliche Kulturen zu begreifen. Leider sind sie wie Eisberge nur zu einem kleinen Teil offen zu sehen. Sie zu begreifen und zu gestalten, ist eine komplexe Angelegenheit, die nicht mit Teilperspektiven-Optimierung und Patentrezepten zu bewältigen ist. Vieles bleibt untergründig und nur indirekt dem Begreifen und Gestalten zugänglich. Kulturentwicklung scheint die Chance zu sein, lebendige Systeme zu steuern und zu entwickeln. Hierzu soll das vorliegende Werk beitragen.

Es ist in drei Abschnitte eingeteilt. In Teil 1 *OE als Entwicklung menschlicher Systeme* wird der isb-Ansatz von Organisationsentwicklung entworfen. Hierzu

gehören das Zusammenspiel mit Kulturentwicklung, wesentliche Perspektiven und Arbeitsprinzipien wie sie sich im Umkreis des isb bewährt haben, die Bestimmung von Reifegraden der Akteure und Organisationen. Und schließlich wird der isb-Ansatz für OE- und OK-spezifisches Coaching skizziert. Diese Beiträge sind knapp angelegt. Vieles wird um der Lesbarkeit willen als weiterführende Betrachtungen in Abschnitt 3 verschoben.

Die Praktiker unter den Lesern wollen sich meist bald eine Vorstellung machen können, was das alles im richtigen Leben bedeuten kann. In Teil 2 *OE-Praxis heute und morgen* wird daher zunächst ein Überblick über heute gängige Ansätze von OE und Change gegeben. Dann wird die künftig (hoffentlich) an Bedeutung gewinnende systemisch-Menschen-orientierte Praxis ins Visier genommen. Zunächst kommen drei dem isb verbundene namhafte Berater zu Wort. Rudi Wimmer, Axel Exner und Marianne Grobner. Sie umreißen ihre Heuristiken für das Arbeiten mit Organisationen. Auch dabei ist unübersehbar, wie sehr ihre komplexen Professionsperspektiven neben einer theoretischen Orientierung mit ihnen als Menschen und mit ihrem Zugang zu Menschen verbunden sind. OE und KE sind immer mit Lernen verbunden. Daher wird OE-Lernen als nächstes zum Thema gemacht und es werden Perspektiven und Arbeitsformen des isb konkret dargestellt. Aus der Unternehmenspraxis wird dann ein Beispiel für anfangs von außen angeregtes und dann intern gesteuertes OE-Lernen geschildert. Anhand eines weiteren Beispiels aus der Praxis wird dann dargestellt, wie Coaching und OE/KE zusammengehen. Schließlich rundet eine komplexe Darstellung eines Kultur- und Organisationsentwicklungsprozesses »in freier Wildbahn« die Praxisberichte ab.

Insgesamt und speziell für die Praxisberichte werden ergänzende Materialien auf der Website des isb zur Verfügung gestellt. Sie werden nach den Kapiteln des Buches geordnet, so dass jeweils Illustrationen und Vertiefungen gezielt gefunden werden.

Schließlich sind in Teil 3 *Weitergehende Betrachtungen* zum Thema System, zur Frage, wie viel Mensch und wie viel Organisation jeweils berücksichtigt werden kann, zur Unterscheidung von OE und Change angestellt. Drei Beiträge zu besonderen Perspektiven wie Elastizität, Gesundheit und Vernetzung von Organisationen runden diesen Abschnitt ab.

Im isb Wiesloch werden seit 30 Jahren Konzepte und Praktiken für Leistungsträger entwickelt. Die meisten legen gleichzeitig Wert auf Professions- und Organisationskultur und verstehen sich in diesem Sinne auch als Gestalter menschlicher Systeme. In einem lebendigen Professionellen-Netzwerk und in regionalen oder fachspezifischen Gruppen tauschen sich derzeit ca. 4000 Alumni unserer Curricula regelmäßig aus. Im Anhang sind 2 Abschlussberichte solcher Curricula als Beispiele zu finden. Sie sollen ein Gefühl für die isb-Weiterbildungskultur vermitteln.

Die Autoren sind langjährig Vertraute des Instituts für systemische Beratung

(isb-GmbH Wiesloch), das im Erscheinungsjahr Jahr 30-jähriges Jubiläum feiert. In diesen Jahrzehnten entwickelte und gestaltete das isb Weiterbildungen für Professionelle im Organisationsbereich und betreibt Weiterentwicklungen zusammen mit Kolleginnen und Kollegen, die ihrerseits Unternehmer, Lehrer, Praktiker und Autoren sind.

Über die Ansätze und Erfahrungen des isb sind zahlreiche Schriften, Ton- und Videodokumente verfügbar, vieles auch in englischer Sprache. Darüber hinaus arbeitet das isb daran, die eigenen Konzepte und Arbeitsmaterialien didaktisch aufzubereiten und jedermann zur Verfügung zu stellen. Außer den Verlagsprodukten wird alles unter www.isb-w.eu zum kostenlosen Download bereitgestellt. Unter www.forum-humanum.eu wird pro bono Unterstützung für Non-Profit-Organisationen und für Corporate-Social-Responsibility-Projekte angeboten. Im Rahmen der Schmid-Stiftung www.schmid-stiftung.org werden allgemein gesellschaftliches Engagement und ein neues Zusammenwirken von Profit- und Non-Profit-Unternehmertum unterstützt.

Teil 1:

OE als Entwicklung menschlicher Systeme

In diesem ersten Teil wird erläutert, was am isb unter Organisationsentwicklung (OE) und Kulturentwicklung (KE) verstanden wird. Wie später noch deutlicher wird, kann Kultur von Professionen und Organisationen in seiner Komplexität nicht auf wenige Dimensionen oder auf schematische Vorgehensempfehlungen reduziert werden (siehe auch z.B. Kap. 12). Doch kann hier aufgezeigt werden, in welchem Licht Organisationen und Entwicklungsvorhaben am isb gesehen und welche konzeptionellen Scheinwerfer darauf gerichtet werden. Bezüglich Vorgehensweisen gibt es kaum allgemeine Rezepte, jedoch eine Reihe von Gestaltungsprinzipien, deren Berücksichtigung die Chance auf nachhaltige Entwicklung erheblich vergrößert. Kulturdarstellungen bleiben immer fragmentarisch. Ein Fragment ist ein Teil, das das Ganze erahnen lässt. Das ganze Bild lässt sich nicht vollständig beschreiben. Doch werden viele Wirkfaktoren zwischen den Zeilen erkennbar, auch ohne dass sie ausdrücklich konzeptionell hervorgehoben werden. Im Lichte der folgenden Betrachtungen und Empfehlungen lösen sich verbreitete Illusionen über schnell Machbares auf. Vielleicht zunächst ernüchternd, doch kommt dies realistischer Entwicklung, tatsächlicher Leistung und der Lebensqualität der Menschen in Organisationen zu gute.

2 Der isb-Ansatz zur Organisationsentwicklung

(Bernd Schmid)

2.1 Die Eckpunkte der isb-Position im Überblick

2.1.1 Position I: OE-spezifische Anleitung von Verantwortlichen in der Organisation

Im isb-Ansatz wird OE nicht von außen konstruiert und dann implementiert, sondern durch die realen Player innen, life entwickelt (Schmid 2009a). Daraus folgt: OE/KE mit den dafür vorgesehenen Funktionsträgern der Organisation on the job und in Abstimmung untereinander einzuüben! Unter der Verantwortung der internen Funktionsträger können natürlich Ressourcen von außen einbezogen werden. Hierzu zählen auch Training und Beratung zur Qualifizierung der Player, aber auch Maßnahmen zu ihrer Orientierung auf die Belange der Organisation. Gerade aber Orientierung muss i.d.R. aus der Organisation selbst kommen und kann durch Qualifikation nicht ersetzt werden. Man kann ja auch eine fehlende Konzeption für ein Theaterstück nicht durch mehr Schauspielschule ersetzen. Letztlich können nur die Maßgebenden der Organisation Orientierung bieten, eventuell vorbereitet und vermittelt durch Fachleute ohne Managementverantwortung. Orientierung wie auch Qualifizierung können auch durch kollegiale Multiplikation in der Organisation geleistet werden, wenn dies entsprechend vorbereitet ist. Interne und externe PE/OE-Fachleute sollten dabei eher kollegiales Lernen inszenieren (Drehbücher schreiben, Regie führen, in Rollen und Abläufe einführen) als selbst trainieren, instruieren und beraten.

2.1.2 Position II: Organisationsentwicklung (OE) im Verbund mit Kulturentwicklung (KE)

Organisationen sind komplex und daher nicht rational durchzusteuern. Viele Beteiligte müssen den Geist der Organisation und der beabsichtigten Entwicklungsvorhaben verstehen, um sie auch bei zentraler Steuerung in gegenseitiger Abstimmung dezentral realisieren zu können. Dazu braucht es KE. Das bedeutet neben einer bewusst-methodischen OE ein intuitiv durch Erleben entstandenes, im Handeln verankertes Verständnis dafür, worauf es ankommt, d.h. was und wie die Entwicklung vorangebracht werden soll. Kultur bringt das Relevante bezogen auf die OE in den Funktionsträgern in den Vordergrund und verknüpft es

untereinander (Schmid 1996a, Schmid 2002a). Durch Kultur wird gelernt, sich intuitiv gegenseitig die vielschichtigen Signale zu geben, um die Entwicklungen zu erhalten und fortzuschreiben und damit OE auf Kurs zu halten.

2.1.3 Position III: Perspektiven, Haltungen und Prinzipien

Der isb-OE-Ansatz ist mehr definiert durch Perspektiven, Prinzipien und Haltungen als durch Schemata für Ereignisse oder Vorgehensweisen. Dieser Zugang wird in Kapitel 2.4 erklärt.

2.1.4 Position IV: ISB-Ansätze für OE und KE

Beispielhaft lassen sich zunächst 10 bewährte isb-Ansätze benennen, die in Kapitel 2.5. näher erläutert werden.

1. *Rahmenklärungen und Kontrakte mit den Entscheidern*
2. *Möglichst wenig Treibhauseffekte*
3. *Realistisch getimtes und umsichtiges Vorgehen*
4. *Kristallisierendes Vorgehen und Probeinszenierungen*
5. *Multiplikationsfähigkeit sichern*
6. *Komplexitätskontrollierendes Vorgehen*
7. *Transferprobleme minimierendes Vorgehen*
8. *Reifegrade der betreibenden Individuen, aber auch der tragenden Organisation berücksichtigen*
9. *Ressourcenschonendes Vorgehen*
10. *Kultur-Prinzipien in allen Teilprozessen sichern*

2.1.5 Position V: Lern- und Arbeitsformen für OE und KE

Am isb haben sich bezogen auf OE und KE spezielle Arbeitsformen für das Entwickeln, Kooperieren und Lernen bewährt. Sie haben wiederum ihre eigene Logik, in der sich das isb-Kulturverständnis spiegelt. Hier seien zunächst einige Beispiele genannt. Diese werden später näher erläutert. Als beispielhafte Arbeitsformen werden sie z.B. in Kapitel 8 und 16 didaktisch verfügbar gemacht, bzw. deren Einsatz an Praxisprojekten z.B. in Kapitel 9 und 10 verdeutlicht:

- *Kontraktklärungen zwischen Intern und Extern* – Anfänge sind Keimsituationen für alles Folgende. Faule Kompromisse sind später kaum korrigierbar. Die Art der Beauftragung und der Kontraktklärung ist bereits der Anfang von OE und KE.
- *Verantwortungsdialoge in OE-Prozessen* – Wer, wann, wie auf welche Fragen

Antworten geben muss, kann nicht umfassend und einmalig geklärt werden, sondern bedarf einer ständig gepflegten Kultur der Verantwortungsdialoge.

- *Vertikale Teamentwicklung* – Teams sind Gemeinschaften mit gemeinsamer Verantwortung. Wer hierarchieübergreifend in welcher Rolle dazu gehört, muss je nach Fragestellung situativ geklärt werden.
- *Coaching bezogen auf OE und KE* – Arbeitsformen aus dem Coaching können in OE und KE-Prozessen eingesetzt werden. OE-spezifisches Coaching mit Schlüsselplayern hilft Passung und Stimmigkeit zu pflegen.
- *OE-Werkstätten* – Gemeinsames Lernen und Entwickeln für OE und KE bedarf eigener Formate. Sie müssen eingeführt und deren selbständige Weiternutzung vor Ort muss geübt werden.
- *Interner Peer-to Peer-Transfer* – Vermutlich findet Lernen tatsächlich zu 90% in der Organisation statt. Auch dann, wenn zunächst vieles extern zugeliefert wird, muss alles intern etabliert werden. Kosten- und Kulturgründe sprechen dafür, eine auf internes Lernen angepasste kollegiale Lernkultur zu etablieren.

2.2 Zu Position I: OE und KE durch Verantwortliche in den Organisationen

2.2.1 Welche Bilder von OE gibt es?

Als Bilder und Events, an denen ein OE-Ansatz erkannt werden soll, kommen schnell solche aus klassischen OE-Ansätzen in den Sinn: Organigramme, Ablaufdiagramme, Marktanalysen und Kennzahlenentwicklungen, Innovationsprogramme und Kampagnen, Strategieklausuren mit Experten, Kickoffmeetings usw. Diese Bilder gehören oft in ein eher mechanistisches Grundverständnis von Organisation: Eine Maschine wird konstruiert und soll dann von Menschen übernommen und betrieben werden. Anders zu denken ist die Entwicklung lebendiger Systeme (Schmid/Meyer 2010). Es wäre nicht unbedingt eine Hilfe, wenn nur das Gegenteil betont werden würde. Pauschale Ansätze, die möglichst viele Betroffene zu Beteiligten machen oder Hoffnung auf Selbstorganisation nach Vorgabe von Zahlenzielen machen, wecken da falsche Erwartungen. Bottom-up-Ansätze aller Art können gleichermaßen einseitig sein. Viele Ansätze betonen die Entwicklung der Organisation als Objekt und vernachlässigen die Subjekte. Doch: Wie sollen die Vorhaben in die Selbststeuerung der Menschen gebracht werden? Wie sollen sich diese dafür qualifizieren?

Hier soll deutlich gemacht werden, wie durch spezielle Konzepte zur Unterstützung Verantwortlicher die Entwicklung der Organisation vorangebracht werden kann, wie die Organisationsentwicklungs (OE)- und Organisationskultur

(OK)-Gestalter in ihrem persönlichen Wirken und im Zusammenspiel unterstützt werden können.

2.2.2 Welcher Kompetenzerwerb wird fokussiert?

Im Rahmen von OE- und KE-Vorhaben kann allgemeines persönliches Lernen von Playern oder der allgemeine Umgang der Organisation mit Steuerungsproblemen und Beziehungen nicht im Fokus stehen. Wenn hier erheblicher Nachholbedarf besteht, muss dieser zwar gedeckt werden, doch sollte kritisch geprüft werden, ob dies anlässlich einer OE erfolgen kann. Ein OE-Projekt zur strategischen Führung ist dann kaum zu realisieren, wenn basale Management- und Führungskompetenzen wenig vorhanden sind. Davon wird in Kapitel 3 noch ausführlicher die Rede sein. Im Rahmen einer OE sollte personales Lernen speziell auf die Entwicklung von Rollen, Strukturen, Prozessen, Beziehungen und Kulturen des OE-Prozesses ausgerichtet sein. Man sollte sich nicht mit Grundkompetenzen aufhalten müssen. Zwar eignen sich viele der hier vorgestellten Arbeits- und Lernformen auch für eine vorbereitende allgemeine Personenqualifizierung, doch liegt in diesem Buch der Fokus mehr auf der OE und auf Systemqualifizierung (Schmid/Hipp 1998a) für eine OE und KE. Qualifizierung gilt von vornherein den Verantwortlichen in der Organisation und unter sukzessivem Einbinden und Starkmachen den Menschen, die die neue Organisation dann tragen werden. Der Unterschied liegt also nicht in erster Linie in den Settings oder Arbeitsformen, sondern in der Zielgruppe und im Fokus, auf den hin die Gestaltungs- und Lernprozesse angelegt sind.

2.2.3 Externe und interne Dienstleister

Beim isb-Ansatz kommt externen oder internen Dienstleistern eher die Funktion eines Ferments, Hilfsdrehbuchschreibers, Hilfsregisseurs oder fachlichen Unterstützers für die im wirklichen Leben Verantwortlichen zu. Letztere werden, soweit möglich, in die Verantwortung genommen oder in ihr gehalten. OE wird also nicht an Experten delegiert, sondern wird dadurch unterstützt, dass man den originär OE-Verantwortlichen mit Coaching- und Expertisefunktion zur Seite tritt, diese also in ihrer Funktion stärkt. Die dabei angestoßenen Prozesse sind bereits Teil des organisationalen Lernens der Zuständigen und Transfer ist schon im Prozess gegeben.

2.3 Zu Position II: Organisationsentwicklung (OE) im Verbund mit Kulturentwicklung (KE)

Wer schnell zur Sache will, sollte mit Kultur anfangen.

In diesem Abschnitt soll die Bedeutung von Kulturentwicklung für OE angerissen und dargelegt werden, warum und wie Kulturentwicklung von Anfang an dazu gehören sollte.

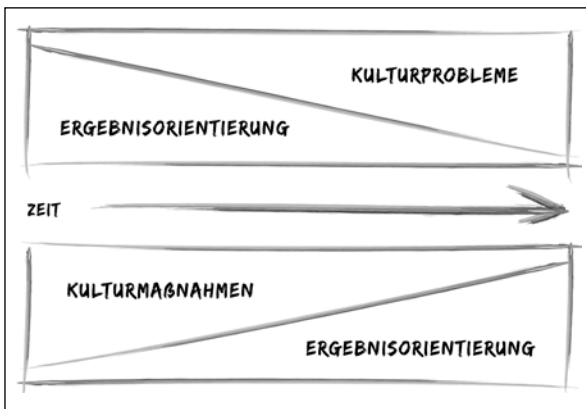


Abbildung 1: Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen (Schmid 1996)

Dieser Slogan und Abbildung 1 illustrieren einen verbreiteten Irrtum und die Alternative dazu. OE oder Change sind oft dann gefragt, wenn Ergebnisse nicht stimmen. Dann drängen viele inhaltliche Themen, die unverzüglich angegangen werden sollten, will man überhaupt noch den Kopf über Wasser halten. Egal wie wenig man vorbereitet ist, man glaubt, keine Zeit verlieren zu dürfen und mit einer auch schlecht eingespielten Mannschaft loslegen zu müssen: also sofort zu den Themen! Das ist etwa so, als würde man mit einer unvorbereiteten Seilschaft eine Erstbesteigung versuchen. Klar kommt man zunächst gut voran, doch dann türmen sich allmählich die Folgen unzureichender Abstimmung aufeinander. Wird also sofort an den Themen und ergebnisorientiert gearbeitet, so häufen sich meist zunehmend nicht erkannte Kulturprobleme im Zusammenspiel. Sie verzehren zunehmend Kraft, bis am Ende wenig Ergebnis bleibt. Als Alternative kann man jedoch mit beispielhaften Themen und Schritten Richtung erster Ergebnisse starten, jedoch nicht mit der Priorität auf Themen und Lösungen, sondern mit dem Ziel, dabei eine Kultur der Zusammenarbeit zu etablieren, die dem Vorhaben und der Orientierung hin zu möglichen Lösungswegen angemessen ist. Dann kommt man erst allmählich in Fahrt, ist aber besser gerüstet und für später auftretende Unstimmigkeiten vorbereitet. (siehe auch Reifegrade Kap. 3). Also: Vor einer Erstbesteigung macht man eine Probesteigung ohne Gip-

felzwang, um die Fitness der Mannschaft zu klären und Fehlendes nachzurüsten.

Je weiter die Kulturentwicklung vorangeschritten ist und von den Mitwirkenden getragen wird, desto mehr kann nun die Ergebnisorientierung ohne Schaden in den Vordergrund treten. Am Ende bleibt gerade wegen der anfänglich vorrangigen Pflege von Kultur mehr Ergebnis.

2.3.1 Dienst ist Dienst

Oft wird die Bedeutung von sozialer Abstimmung für gemeinsame Vorhaben erkannt, doch mit zweifelhaften Maßnahmen beantwortet. Viele versuchen zum Beispiel irgendein Gemeinschaftserleben zu organisieren, z.B. gemeinsames Fußballschauen mit reichlich Alkohol oder ein Outdoorevent. Möglicherweise kommt man sich dabei näher, ist mal ungezwungen beieinander. Ob dies einer nachfolgenden Kultur der Zusammenarbeit dient, ist eine andere Frage. Sich mal ganz privat zu begegnen, kann angenehme oder unangenehme Erfahrungen bescheren. Manchmal liefern gruppenspezifische Effekte beides hintereinander: zunächst undifferenzierte Nähe und dann Distanzierung wegen eines »Katers«, z.B. weil man sich zu sehr »entblößt« sieht oder enttäuscht ist, dass im beruflichen Zusammenhang dann doch andere Spielregeln gelten.

Der sinnvolle Weg: Die Leute, die dann auch im Vorhaben zusammenarbeiten sollen, werden eingeladen und zwar nicht privat, sondern in ihren Organisationsrollen und bezogen auf das Vorhaben. Das Zusammensein darf gerne persönlich werden, was von privat zu unterscheiden wäre. Der Mensch in und hinter der Organisationsrolle soll einbezogen werden, nicht der Privatmensch neben der Berufssphäre (siehe auch Diskussion Kapitel 19). Immer bezogen auf die zu erwartenden beruflichen Realitäten, aber mit viel Spielraum und Aufmerksamkeit dafür, dass sich die Menschen dabei mit vielerlei Eigenarten und Hintergründen begegnen und austauschen, übt man sich ohne Druck im Zusammenspiel und in Bezogenheit dabei. Im Bild der Seilschaft erfährt man von den bisherigen Erfahrungen mit Kameraden, von besonders wichtigen Gesichtspunkten, von wichtigen Motivationen und Empfindlichkeiten, besonderen Stärken und Schwächen und unter welchen Umständen diese aktiviert werden können, usw. So entstehen viele intuitive Bilder von den anderen in möglichen Situationen am Berg, die später entscheidend sein können. Gleichzeitig wird der bewusste und sorgsame Austausch auf diesen Ebenen eingeübt und meist nachhaltiger als wertvoll empfunden als ein »thrilling Event«.

2.3.2 Themenbezogene Kulturbeispiele

Eine schöne Story beschreibt 3 Vorstände und 20 strategische Themen:

Es fanden sich drei Vorstände einer internationalen Großorganisation ein, um zum Umgang mit ihren strategischen Themen Beratung einzuholen. Während drei Chauffeure auf dem Parkplatz warteten, nahmen sie sich immerhin einen Tag Zeit dafür. In der Eingangsrunde wurden ca. 20 strategische Themen als die wichtigsten identifiziert, zu denen man endlich Ergebnisse erwartete. Der Druck war groß. Statt nun die gewünschten Themen wie gewohnt zu diskutieren, wurden sie dafür gewonnen, dass jeder ein ihm besonders wichtiges auswählte, für das er federführend sein wollte, zu dem er aber die Mitwirkung der anderen in irgendeiner Weise brauchte oder wichtig fand. Jeder sollte zunächst vom Berater interviewt werden, um dann erst die beiden anderen einzubeziehen. Der Bereitwilligste begann.

Nun wurde er in einem differenzierten Interview nach den Vorstellungen zu seinem strategischen Thema gefragt:

- nach bisherigen Erfahrungen, damit voranzukommen,
- wie man sich das Verhalten anderer erklärt,
- wen man brauchte und wer wie mitzog oder auch nicht,
- warum welcher Beitrag von welchen anderen wie wichtig war,
- was man bisher versucht hatte, um diese zu gewinnen,
- wie sehr er gelungen oder gescheitert war, angemessene Resonanz zu finden,
- wie man das verarbeitet hatte und was es brauchte, um zu vermutlich für alle befriedigende Lösungen zu finden etc.

Erst dann wurden die anderen beiden interviewt:

- was sie verstanden hatten,
- wie sie das Erfahrene verarbeiten,
- welche neuen Perspektiven nun erkennbar waren,
- welche Möglichkeiten des Zusammenwirkens oder eben auch der Auseinandersetzung sie nun sahen und
- wie sie es erlebt haben, auf diese Weise viel mehr von der Erlebniswelt und der Steuerungsvorstellungen des Kollegen zu erfahren.

Erst dann gab es eine erste Runde des Verabredens und Aushandelns zum konkreten strategischen Anliegen, gesteuert vom Berater und ausgerichtet auf die Anliegen und Verantwortlichkeit des Federführenden, solange bis dieser mit seinem Anliegen für den Moment »rund« und mit den anderen »klar« war. Jeder Druck und jedes »Belauern« waren verschwunden. Schon in der ersten Runde war eine so dichte Atmosphäre entstanden, dass sich am Ende auch der Skeptischste der Drei auf diesen Prozess zu seinem Thema einließ. Die Zeit reichte aus und am Ende des Tages waren alle zufrieden, obwohl viele auch drängende Themen nicht zur Sprache gekommen waren. Vielleicht nicht nur im Scherz bedauerte einer, dass sie nun wieder in getrennten Limousinen zurückfahren mussten. Bei einem Telefonat einige Tage darauf fragte eine der Sekretärinnen verwundert, was geschehen sei, denn es würde sich Vieles nun wie von selbst fügen und Hand in Hand gehen.

Natürlich geht es nicht immer so glatt. Doch statt von Kultur zu sprechen war es gelungen, Kultur und deren Wirkung spürbar zu machen. An dieser Stelle soll nicht didaktisch durchbuchstabiert werden, was hier geschehen ist. Doch kennen viele ähnliche Gegebenheiten. Fehlende Wirksamkeit und sich nicht lösender Zeitdruck sind oft die Folge ineffizienter Debatten, in denen nicht klar ist, um wen oder was es wirklich geht, wer was wie versteht und braucht und wie Beziehung spezifisch und konkret dafür gestaltet werden könnte etc. Erlebte und unter Anleitung aktiv gestaltete Kontrasterfahrungen dazu überzeugen sofort, auch wenn die Betroffenen nicht benennen können, was dabei genau geschieht, anders ist und wodurch dies bewirkt wurde. Offenbar kann das dennoch auf andere Situationen übertragen werden und hat Ausstrahlung auch auf solche, die nicht direkt eingebezogen waren. Klar ist, dass eine Schwalbe da keinen Sommer macht, doch kann dies ein Einstieg sein in die Bereitschaft solche Kultur zu pflegen, damit sie sich einschleifen kann.

2.3.3 Wesensentwicklung von Organisationen?

Eine Story zum Schmunzeln als Einstieg zum Thema Wesensart einer Organisation:

Gehirngerechte Bildung bauen

Vor einem Verband der Bauindustrie begeisterte ein Gehirnforscher mit einem Vortrag zu seinen Vorstellungen von einer neuen gehirngerechten Pädagogik. Ergriffen von Menschen der Tat für ein Projekt dazu gesammelt und es kamen beachtliche Zusagen i.H.v. 2 Millionen Euro zusammen. Gerührt erwartete der Gehirnforscher nun, damit interessante Experimente machen zu können. Doch dem Wesen des Verbands entsprechend wurde beschlossen, mit dem Geld etwas zu bauen, die Frage war nur, was. Dies ließ den Gehirnforscher etwas ratlos werden.

Mit dem Begriff Entwicklung (ent - wickeln) ist klassisch die Idee einer »natürlichen Wesensart« eines Organismus verbunden. Diese Wesensart entfaltet sich unter Anpassung an die Umweltbedingungen, doch ist sie im Wesentlichen vorgeprogrammiert, denn aus einem Birkensetzling kann keine Eiche werden. Wesensart ist durch einen schöpferischen Akt schon begründet und entfaltet sich im Lebensvollzug nur noch. Bei einem Unternehmen kann dies ganz anders verlaufen. Ein Stromversorger kann zum Finanzinvestor mutieren. Die Wesensart einer Organisation ist keine Natur-, sondern eine Kulturerscheinung. Das ist auch der Grund, weshalb OE kaum ohne Kulturentwicklung zu denken ist. In welchen Medien die »Kultur-DNA« kodiert ist, ist eine spannende Frage. Der herrschende Geist kann sich z.B. in Statuten manifestieren, in Strukturen, Geschäftsmodellen, aber auch in Haltungen und Gewohnheiten der Organisationsmitglieder. Jeder

Betrachter muss diese Dimensionen für sich bestimmen, wobei meist solche Dimensionen in den Vordergrund gehoben werden, über die man glaubt Entwicklung beeinflussen zu können. Nicht immer sind diese die entscheidenden, so dass es auf jeden Fall ratsam ist, mit anderen Wirkkräften als den bekannten, bevorzugten oder beeinflussbaren zu rechnen. Von dem als beeinflussbar vordefinierten System unterscheidet man meist eine als nicht beeinflussbar angesehene, aber zu berücksichtigende Umwelt. Auch die Umwelt ist nicht natürlich, sondern meist gleichermaßen kulturell geprägt. Zudem sind die Grenzen zwischen innen und außen nicht unbedingt fest. Selbst Unternehmensgrenzen lösen sich heute durch Netzwerke und Verflechtungen aller Art immer mehr auf. Dies verlangt nach einer bewussten Bestimmung von System und Umwelt, je nach Betrachtung.

Geht man davon aus, dass zur Weiterentwicklung einer Organisation Ergänzungen oder Änderungen notwendig sind, die sich nicht aus bloßer Weiterentwicklung ergeben würden, spricht man eher von Changemanagement (Schmid 2012a).

2.4 Zu Position III: Perspektiven, Prinzipien und Haltungen

Der OE-/KE-Ansatz des isb ist mehr durch Perspektiven, Prinzipien und Haltungen definiert als durch Schemata für Ereignisse oder Vorgehensweisen.

Nachdem die OE als Entwicklung menschlicher Systeme nun oben durch das Arbeiten *in* der Organisation und *mit* den dort Verantwortlichen mit Fokus OE charakterisiert wurde, sollen hier statt der Empfehlung bestimmter Vorgehensweisen Steuerungsgesichtspunkte dargestellt werden. Diese und nicht typische Ereignisse sind es, an denen man diesen Ansatz erkennt. Die Ereignisse, die nach solchen Gestaltungsprinzipien inszeniert werden, können situativ sehr verschieden sein. Je nach Besonderheiten der Organisation können vorhandene Ereignisse für OE genutzt und spezielle dafür geschaffen werden (Schmid 2004a u. 2004b). Dafür können kaum Schemata oder Methoden vorgegeben werden. Obwohl das Repertoire ohnehin zu groß ist, um hier dargestellt zu werden, muss vielleicht trotzdem etwas neu kombiniert oder konzipiert werden. Konkrete Vorgehensweisen werden in den jeweiligen Projekten und Kontexten definiert und bestimmen sich auch aus dem Repertoire der Akteure. Am besten passen die von uns formulierten Prinzipien zu den am isb gelehrten Vorgehensweisen. Doch gibt es auch andere Vorgehensweisen, die mit den isb-Prinzipien gut verträglich sind. Aber es gibt auch Vorgehensweisen, die sich nicht mit ihnen vertragen, was die Metapher *Wer Fischbestand schonend fischen will, kann nicht mit engmaschigen Netzen bis zum Grund fischen wollen*, verdeutlichen soll. Wenn man kampagnenmäßig zum großen Kick-off einlädt und dort hauptsächlich zu begeistern

sucht, dann lässt sich das kaum mit den isb-Prinzipien vereinbaren. Wer isb-Prinzipien nicht wenigstens integrieren will, für den ist der isb-OE-Ansatz auch nicht geeignet.

2.5 Zu Position IV: Bewährte isb-Konzepte und Prinzipien

Bei OE-bezogenen Lernprozessen werden bewährte Prinzipien des isb konkret realisiert und für die multiplikative Verbreitung gelernt. Entsprechend unserem Ansatz (siehe Kap. 14) sind diese Perspektiven zueinander nicht eindeutig abgegrenzt, noch sind sie vollständig. Hier werden zunächst 10 Betrachtungsweisen nebeneinandergestellt, die abgewandelt, ausdifferenziert oder zusammengefasst, reduziert oder erweitert werden können, je nachdem, welcher Betrachtung sie dienen sollen.

2.5.1 Rahmenklärungen und Kontrakte

Hier geht es um anfängliche Rahmenklärungen mit den Entscheidern bzw. das Sichern, dass und wie die Rahmenklärung und Autorisierung nach und nach hergestellt werden soll. Wenn möglich, sollte mit zentral Verantwortlichen gestartet und geklärt werden, wer Drehbuch- und Regieverantwortung, wer Absicherung in der Hierarchie und bei wesentlichen Partnern (Schirmherrenfunktion) übernimmt. Dadurch gibt es für Externe definierte Verantwortliche in der Organisation, mit denen Macht-, Verantwortungs- und Ressourcenfragen gelöst werden können. Falls OE irgendwo von der Mitte der Organisation ausgehen soll, ist zu klären, über welche Prozesse Autorisierung nachgeholt und die OE-Maßnahme in die gesamte OE-Strategie eingebunden werden soll. *Falls OE stockt, wie funktioniert das Rückspielen an die Verantwortlichen in der Organisation?* Solche Fragen gehören zur Rahmenklärung.

2.5.2 Freilandtauglichkeit statt Treibhauseffekte

Statt »edle Sonderfertigungen« Prototypen für »freilandtaugliche Entwicklungen«. Es macht wenig Sinn, unter Expertenanleitung und exquisiten Bedingungen zustande gekommene Piloten als Vorlage für die alltägliche Realisierung durch mittelmäßig kompetente und engagierte Gestalter zu nehmen. Piloten sollten von vornherein auf das spätere Betreiberniveau abgestellt sein. Dadurch muss man entscheiden, wie anspruchsvoll die Inszenierungen sein dürfen, damit sie nach Abzug der Neuinszenierungsregisseure und der Stars, von der Tagesregie mit

dem Durchschnittsensemble auf Niveau gehalten und weitervermittelt werden können. Oder umgekehrt gefragt: *Welches Niveau müssen die Alltagsbetreiber erlangen und wie soll dieses Niveau gehalten werden?*

2.5.3 Realistisch getimtes und umsichtiges Vorgehen

Lernprozesse erlauben kein Draufgängertum, keine Kraftakte, erst recht nicht, wenn sie aus der Not oder Selbstüberschätzung statt aus Kraft und Übersicht geboren werden. Gas geben ist nur empfehlenswert, wenn die Spur stimmt und die Manövriersicherheit nicht verlorenght. Lieber in begrenzten Bereichen ergebnisoffen experimentieren. Es sollte immer die Freiheit für einen Plan B bezüglich Wirklichkeitsentwurf und Vorgehen erhalten bleiben. Kein Verstören alter Strukturen ohne Vorstellungen vom Danach und Vorbereiten eines geordneten Übergangs.

2.5.4 Kristallisierendes Vorgehen und Probeinszenierungen

Der Verantwortliche sollte nicht gleich flächendeckende Konzepte oder Breitenlösungen anstreben, sondern experimentierendes Vorgehen, bis deutlich wird, was wie wo geht und was nicht. Zunächst sind nur Themen, Personen, Ebenen einzubeziehen, die am Anfang oder später im gegenwärtigen Stadium gebraucht werden und die auch hinreichend betreut werden können. Erweiterungen folgen dann, wenn durch Inszenierungen Exemplarisches gelungen ist und Erweiterung nach diesen Prinzipien durch die bereits Einbezogenen gestaltet werden kann. Differenziertes Vorgehen soll leitend sein, das die Besonderheiten, unter denen es dann nachhaltig gelebt werden kann, berücksichtigt. Was muss abgewandelt werden, um Anschlussfähigkeit an andere Prozesse, Strukturen und Kulturen zu begünstigen? Wer soll, darf, kann das tun? Kein Kampagnenprinzip oder erst dann, wenn bewährte Programme für breite Nutzung verfügbar sind und deren Einführung vorbereitet ist.

2.5.5 Multiplikationsfähige Anlage

Wenn im Kleinen erfolgreich begonnen wird, entsteht schnell der Wunsch nach Ausweitung in andere Themenbereiche, andere Abteilungen, andere Standorte, auf andere Geschäftsfelder oder auf andere Organisationen im Verbund. Wer soll diese Ausweitungen leisten? Manches kann auf speziell dafür vorgesehene Kräfte verlagert werden. Doch können verantwortliche Rollenträger im schon fortgeschrittenen OE-Prozess besonders kompetent und glaubwürdig als Multiplikato-