

Theorie & Praxis

Change und Lernen – oder: Es kommt immer anders, als man denkt

Zu viele Projekte zu Change und Lernen scheitern. Die Frustrationen in den Unternehmen sind hoch, ebenso wie der Bedarf nach besseren Tools. Sehr oft wird in Change Management-Prozessen ausschließlich auf die Erreichung der Ziele fokussiert, und darauf vergessen, das "Herzblut" der Mitarbeiter und Führungskräfte für den Prozess zu gewinnen. Ohne Commitment geht es nicht – denn Change Management ist kein "Pflichtprogramm", sondern bedarf der aktiven Mitarbeit aller Beteiligten. In diesem Beitrag beschreiben Christof Schmitz und Marlies Lenglachner an einem aktuellen Beispiel eine spezielle Eigenschaft von Kommunikation in Organisationen, die in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung ist, und skizzieren Konsequenzen für die Beratungspraxis, die sich daraus ergeben. Diese betreffen sowohl die Mikrostruktur beraterischer Arbeit als auch die Ebene der Projektarchitekturen und damit in enger Verbindung die Ebene des "Aufsetzens" von Projekten.

Christof Schmitz und Marlies Lenglachner

Das Thema "Veränderung" – ebenso wie "Lernen" – ist seit Jahren einer der "hot issues" im Management, sind doch alle Organisationen aufgefordert, zu lernen und sich zu verändern – und das immer wieder und immer schneller. Change-Konzepte und organisationale Lernmodelle und -methodiken liegen

im Trend, mit dem Effekt, dass der entsprechende Beratungs- und Trainingsmarkt seit Jahren in zweistelligen Zuwachsraten wächst. Der Druck auf die Anbieter ist dabei nicht gering: Lernen soll schnell und einfach gehen (am besten online und just-in-time), die Ergebnisse von Veränderungsprozessen sollen nicht nur garantiert, sondern auch sensationell sein und der Lern-Prozess

gleichzeitig Spass machen (frei nach dem Motto: No risk but much fun), die Ungewissheit soll von den Schultern des Managements genommen, die mittendrin vielleicht endlos scheinenden und oftmals anstrengenden Wege der Verän-

derungsarbeit abgekürzt werden, etc. Garantiert, beschleunigt und leicht gemacht: "Fast Change Light", das wäre am schönsten.

Nehmen wir ein aktuelles Beispiel. ABB hat mit Winter 2001 einen neuen CEO, Herrn Centermann bekommen, der auch prompt ein neues Reorganisationsprogramm verkündet hat. Wer ABB

kennt, weiß, dass das Unternehmen in den letzten Jahren nicht gerade "reorganisationsfaul" war. Der Konzern wird wieder radikal umgebaut, diesmal von Produkten auf Kunden hin ausgerichtet. Ein Riesenprojekt, das den Versprechungen des neuer-nannten Chefs zu-folge, formidable Er-folge einfahren wird.

"ABB macht alles anders, und erst noch besser", titelte die NZZ am 14.02.2001. Und kosten tut es dem Konzern auch nichts! (Die Bereiche zahlen es.) Das ist es, was wir hören wollen, oder?

Da schaut der Shareholder wohlwollend über die Schulter des CEOs. Aber à propos Shareholder. Die Börse hat auf Herrn Centermanns Botschaft recht ungnädig und unbefriedigt

"Ich erzeuge das Potential der Ablehnung immer schon mit, indem ich mein Anliegen hereinbringe."

reagiert, (-11% in der ersten Woche!) und scheint dem angekündigten Umbau nicht so recht über den Weg zu trauen. Warum eigentlich nicht? Glaubt man Herrn Centermann nicht? Will man, aus vorherigen Erfahrungen lernend, grossen Reorganisationsprojekten neu misstrauen? Hat womöglich Lernen Einzug gehalten?
Wenn ja, worüber?

Fröhliches Scheitern?

Es gibt viele Scheitererfahrungen. Man spricht von einer Scheiterquote von 70% bei Veränderungsprozessen. Das

ist eine beachtliche Menge. Man stelle sich vor, dieselbe Quote würden Fluglinien oder Krankenhäuser für sich beanspruchen. Das ist jedoch nicht Ausdruck der allgemeinen Unfähigkeit von Führungskräften und Beratern, sondern hat mit der Sache selbst zu tun. Das Geheimnis liegt in der Nicht-Trivialität sozialer Systeme, sowie einem prinzipiellen Paradoxon veränderungsorientierter Kommunikation in Organisationen begründet.

Wir wollen uns in diesem Artikel zweitemer Phänomen intensiver widmen.

Paradoxien in Organisationen?

Ein Paradoxon ist etwas, das in sich widersprüchlich ist, einen Widerspruch in sich trägt, also logisch gesehen z.B. zugleich wahr und falsch ist. Man kann sich zurecht fragen, was das in Organisationen zu suchen hat! Mit einem Paradoxon ist noch kein Auto gebaut, kein Software-Programm verkauft und kein Hamburger gebraten worden!

Entweder man hat acht Zylinder oder eben nicht, das Programm funktioniert

Es gibt viele Scheitererfahrungen. Man spricht von einer Scheiterquote von 70% bei Veränderungsprozessen.

oder stürzt ab, der Hamburger ist fertig oder eben nicht, aber keinesfalls ist der Hamburger zugleich fertig und zugleich nicht fertig. "Fort damit, fort mit diesen unklaren, mehrdeutigen Dingen!", ruft verständlicherweise die pragmatisch orientierte Führungskraft: "Was wir brauchen ist Einfachheit, Klarheit, Konsistenz, es ist sowieso schon schwierig genug". Darin sind sich alle einig. Doch alle mit Organisationserfahrung wissen, dass es, bei allem Wollen, so einfach nicht ist mit der Einfachheit. Irgendwie komplizierter, irgendwie aber auch le-

bendiger. Oder, um es mit der Werbung der Wissensmanagementfirma ThinkTools zu sagen: KEEP IT COMPLEX, STUPID. Nehmen wir nochmals den Fall von Herrn Centermann: Er sagt, ich bin da und habe beschlossen, der Konzern braucht einen Umbau, um erfolgreich zu sein. Er sagt, der Umbau muss radikal sein und er darf nichts kosten. Alles wird, wie gesagt, anders, und es wird besser. Was, kann man sich fragen, sollen sich an diesem Punkt die Führungskräfte und die Mitarbeiter der ABB denken?

Hier einige Möglichkeiten:

- Ahhhh, endlich wieder Umbau, mir war ohnehin schon langweilig!
- Wo ist der nächste Headhunter?
- Jawohl, wir müssen uns dringend verändern!
- Herr Centermann meint es aufrichtig!
- Das hält uns nur wieder vom Geschäft ab.
- Wer noch einmal "besser" sagt, kriegt eins auf die Nase.

Uns interessiert hier natürlich nicht, welcher Gedanke "richtiger" und in der Situation der ABB derzeit "stimmiger"



Dr. Christof Schmitz

ist Gründer von Corporate Pragmatics, Zürich, einem Beratungsunternehmen, das sich speziell mit Veränderungsprozessen, der Multiplizierung und Weiterbildung der Intelligenz von Organisationen und der Steigerung der Innovativität beschäftigt.

Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen: Change Management, Wissensmanagement, Innovation, Führung, Management Development und systemische Beraterqualifizierung.



Marlies Lenglachner

ist Gesellschafterin der Corporate Development Lenglachner & Partner KEG, mit Spezialisierung auf ressourcenorientierte systemische Unternehmensberatung.

Ihre Arbeitsschwerpunkte bestehen in gesamtunternehmerischen Konzepten und organisationalem Lernen, systemischem Gestalten von Veränderungsprozessen, Beratung in Konfliktsituationen und Führungcoaching. Darüber hinaus ist sie systemische Psychotherapeutin, Lehrpsychotherapeutin und -supervisorin, sowie Lehrbeauftragte am IFF und an der Universität Witten/Herdecke.

wäre, sondern das, was diese Gedanken und die damit verbundenen inneren Dialoge der Mitarbeiter bewirken. In diesem Sinne lässt sich überlegen: Welcher Gedanke stimmt wen, wie genau für den kommenden Umbau ein? Angenommen, diese obigen sechs Gedanken wären die vollständige Palette, was ließe sich dann hinsichtlich der Erfolgchancen des Umbaus vermuten?

Worum es geht

Lassen wir die ABB kurz beiseite und vergewissern wir uns, worum es tatsächlich in Change- und Lernprozessen geht. Was wir brauchen, um heutige Change-Prozesse zum Erfolg zu bringen, ist das Herzblut der Mitarbeiter und Führungskräfte, also deren reelles Engagement, nicht nur pflichterfüllend, sondern mit emotionaler Energie, mit wirklichem Commitment. Ohne das geht es nicht; mit reiner Pflichterfüllung ist hinsichtlich des benötigten Wissens-

austausches, des zu erbringenden Lernens, des zu leistenden Energieaufwandes und der nötigen Frustrationstoleranz definitiv "kein Staat mehr zu machen". So wie es Chris Argyris differenziert: Externes Commitment reicht für viele der anspruchsvollen, komplexen und oft auch konfliktbeladenen Prozesse, die Change und Lernen heute mit sich bringen, nicht aus. Beteilige ich mich nur per Pflichtprogramm, dann bringe ich zuwenig mit ein. Das ist der entscheidende Punkt.

(letztlich) gehe, um Geld etwa, oder um eine Vision oder was immer Ihre Wahl war. Worauf Sie hier reagieren, ist ihre persönliche Change- und Motivations-theorie. Die hat etwas mit Ihnen und dem zu tun, welchen Reim Sie sich aus ihren diesbezüglichen Erfahrungen bisher gemacht haben.

Aber: Was können die, die mit ihnen kooperieren dafür, dass Sie diese und keine andere Theorie haben...?

Worauf wir hinauswollen: Es gibt keine geeignete (weder eine wissenschaftliche

Die Kunst besteht hier nicht zuletzt darin, "Schattenthemen" so ins "Licht" zu bringen, dass sie produktiv verarbeitbar werden.

Etwaige Veränderungen verbleiben dann an der Oberfläche, bringen aber keine wirklichen Neuerungen hervor. Der Aufwand und die Kosten der Veränderung werden dann regelmäßig höher sein als deren Erträge. Nichts also, was den ordentlichen Kaufmann erfreuen würde. Was braucht es aber, um das Herzblut der Mitarbeiter zu gewinnen?

noch eine persönliche) Motivations-theorie – und das sind immer Theorien darüber, warum und wann sich Menschen in Bewegung setzen (und genau das interessiert uns bei Change Management, wie auch bei organisationalem Lernen) – die für alle Menschen gültig definieren würden, was ausreichende Impulse wären, um Wandel freiwillig zu unternehmen, das eigene Herzblut einzubringen. Was heißen würde, dass die ABB-Mitarbeiter freudig zu Herrn Centermann rufen würden: "Jawohl, endlich, auf Sie haben wir nur gewartet, mit Ihnen machen wir gemeinsame Sache, auf geht's mit gemeinsamer Power ..."

Was ist die Konsequenz daraus?

Nichts anderes als: Es gibt nichts – fundamental nichts – was uns garantieren würde, dass unsere Change-Botschaft ankommt und vor allem angenommen wird. Es lässt sich vermuten, dass Herr Centermann eben dies derzeit erlebt.

Die Geister, die ich nicht rief ...

Die Sache reicht aber viel weiter, es ist "noch viel schlimmer". Unsere Botschaft – z.B. "Ich, Herr Centermann, ich bin jetzt CEO, und sage, es braucht radikalen Umbau" – bewirkt, dass ein

Literatur zum Thema

■ Flawed Advice and the Management Trap.

von Chris Argyris
Oxford University Press 2000

■ Organisation und Entscheidung.

von Niklas Luhmann
Suhrkamp. Frankfurt 2000

■ Strategic Management and Organisational Dynamics.

von Ralph Stacey
3rd Ed. FT, London 2000

Hier wiederum einige Möglichkeiten:

- Einsicht
(*"Stimmt! Jetzt verstehe ich!"*)
- Gutes Geld
(*"Give me stock options!!!"*)
- Gemeinschaft
(*mit Anderen am gemeinsamen Strang ziehen können*)
- Eine kraftvolle Vision
(*"Jawohl, DAS will ich!"*)
- Individuelle Anerkennung
(*hören können: "Sie sind der Beste, der Einzige ..."*)
- Angst
(*"Oh nein, nur das nicht!"*)
- Faszinierende Aufgaben
- Die Möglichkeit besser zu sein als Andere
- ...anderes

Vielleicht haben Sie beim einen oder anderen Punkt innerlich zugestimmt und finden, dass es eben darum

Nachdenken darüber entsteht, was hier eigentlich gemeint sein könnte:

- Wozu das Ganze?
- Warum?
- Warum jetzt?
- Warum mit Ihnen?
- Warum mit mir?
- Zu wessen Vorteilen?
- Zu welchen Nutzen?
- Zu welchen Kosten? usw.

Ein Nachdenken setzt ein, das Zustimmung keineswegs ausschließt, aber immer auch Ablehnung beinhaltet. So entsteht Unruhe, eventuell Gegnerschaft und Widerstand. Man kann geradezu sagen: Change-Anliegen bringen unabdingbar ihre eigene Ablehnung hervor! Das ist wichtig: Nicht der Widerstand ist vorher da (so wie man "Widerständlern" vorzuwerfen geneigt ist: "Ihr wart immer schon gegen alles!"), sondern die geplante Veränderung. Man könnte sagen, der Wandel ist gleichzeitig Vater wie Geburtshelfer des Widerstandes: Erst zeugt er ihn und dann bringt er ihn auch noch zur Welt! Aufgrund dieses dem System innewohnenden Potentials für Ablehnung können wir keine Garantie für den Wandel abgeben. Diese Logik ist unausweichlich; ich kann gar nicht so geschickt, so überzeugend oder so "tricky" kommunizieren, dass Ablehnung nicht entstehen kann, denn ich erzeuge das Potential der Ablehnung immer schon mit, indem ich mein Anliegen (meine Erwartungen, meine Agenda), sei es implizit oder explizit, hereinbringe. Da hilft der beste spin-doctor nichts.

Dieser Sachverhalt ist seit Gregory Bateson in der Theorie bekannt. "Report" und "Command" fallen auseinander und wir Menschen können nun mal unterscheiden (oder zumindest interpretieren) zwischen dem, was gesagt wird, und dem was – gleichzeitig – (mit) gemeint ist. Wir haben die Fähigkeit, das Sensorium für diese Wahrnehmung

– auch wenn die Wahrnehmung manchmal mit zeitlicher Verzögerung auftritt.

Ein kleines Beispiel: ein Versicherungsvertreter besucht Sie und versucht Ihnen glaubwürdig zu begründen, warum Sie Ihre Versicherungen aus welchem Grund auch immer jetzt aufstocken sollten. Das klingt zunächst vernünftig. Aber dann beginnen Sie wahrscheinlich zu überlegen: Geht es nur um Vernunft? Ist das alles? Könnte es sein, dass dieser Versicherungsvertreter mehr Interessen im Spiel hat? Hatten Sie nicht eben gelesen, dass dieses Versicherungsunternehmen sich einer Wachstumsstrategie verschrieben hat? Was hat diese Strategie mit Ihnen zu tun? Und schon ist der Virus mit im Spiel...

Oder ein Beispiel aus dem Wirtschaftskontext:

Wie lange hat es gedauert bis alle – ALLE, nicht nur die Chrysler-Mitarbeiter – gewusst haben, was Herr Schrempf mit dem "Merger of Equals" zwischen Daimler und Chrysler gemeint hat?

Halten wir also fest: Es ist unumgänglich – was immer wir wollen, stellt sich uns gleichzeitig in den Weg! (oder anders gesagt: Verordnete Veränderung fordert ihren Preis).

Konsequenzen

Diese Paradoxie hat Auswirkungen: In Projekten entwickelt sich ein Oszillieren zwischen dem Verfolgen anspruchsvoller Ziele und gleichzeitig einem Misstrauen gegenüber denjenigen, die das empfehlen. Es entstehen divergente Meinungen und Einschätzungen, im Zweifelsfall gar Polarisierungen, dann das Auftauchen einer zunehmenden Kluft zwischen Anhängern und Gegnern, Progressiven und Widerständigen. Ein Potential für unendliche mikropolitische Auseinandersetzungen tut sich auf. Zuvor unternommene Veränderungsversuche geraten in Vergessenheit, da die gegenwärtigen Reibungen den Blick auf bisherige Erfahrungen verstellen.

Es wird ebenso blind auf die nächsten Hoffnungsträger aufgesprungen (Reengineering, Wissensmanagement, Großgruppenveranstaltungen, Aufstellungen ...). Erfahrungen werden nicht genutzt, und die Hoffnungen auf den bald erfolgenden Durchbruch halten ebenso an wie die Suche nach den nächsten SAFE TOOLS und die sich immer wieder einstellende Enttäuschung über deren Scheitern. Ein Circulus vitiosus der Sonderklasse.

Der Akt der Entscheidung, ob und wie die Beratung stattfinden soll, ist bereits Beratung in vollem Umfang. Insbeson-

Die Fragen, die im Change Management Prozess von den Beteiligten gestellt werden

- Wozu das Ganze?
- Warum?
- Warum jetzt?
- Warum durch Ihn?
- Warum mit mir?
- Zu wessen Vorteilen?
- Zu welchen Nutzen?
- Zu welchen Kosten?

dere dann, wenn es sich um konfliktäre Situationen handelt, bedarf es in dieser Phase einer ausgeklügelten Entscheidungsarchitektur, die den relevanten Beteiligten ermöglicht, ihr Commitment zu entwickeln und zu überprüfen. Es wird damit der Boden für Optimierungsarbeiten erst sinnvoll aufbereitet. Das schönste organisationale Lern-Projekt

macht nur wenig oder gar keinen Sinn, wenn sich die Führungsebene

nicht für ein gemeinsames Ziel entscheidet und/oder nicht bereit ist, sich auf die Konsequenzen der Veränderung einzulassen.

Wandel und Lernen erfordern große Voraussetzungen und einen gut bestellten gemeinsamen Boden im Unternehmen. Diesen nicht einfach vorauszusetzen, sondern ihn immer wieder während eines Projektverlaufes neu herzustellen ist und bleibt eine elementare Aufgabe des Beratungssystems.

Vom Schatten und vom Licht

Beratungsarbeit so verstanden bedeutet nicht Auflösung der Paradoxie der veränderungsbezogenen Kommunikation (das kann es auch gar nicht sein), sondern, mit einem Wort von Niklas Luhmann gesagt, Entfaltung der Paradoxie. Indem das Für und Wider, das Sowohl als Auch, die Gleichzeitigkeit und Parallelität der Dinge deutlich werden, können die verschiedenen Beteiligten für sich und dann gemeinsam neue Entscheidungen treffen. Das geschieht, indem Themen und Beiträge, die sonst im Schatten der Organisation verbleiben, die in bilateralen Gesprächen ausgetauscht werden – zwischen Tür und Angel, heimlich am Telefon, in privaten, inneren Dialogen, in der Kantine, wenn man "entre nous" ist etc. auf den Tisch kommen.

Die Kunst besteht hier nicht zuletzt darin, "Schattenthemen" so ins "Licht" zu

bringen, dass sie produktiv verarbeitbar werden. Es geht dabei nicht um Aufklärung, sondern darum, die Energie des Spannungsfeldes zwischen Schatten und Licht konstruktiv zu nutzen.

Ein Beispiel: Wenn eine für ein Change-Projekt sehr wichtige Führungskraft nachdenkt, ob es für sie noch "5 vor 12"

"...Wandel ist gleichzeitig der Vater wie der Geburtshelfer des Widerstandes: Erst zeugt er ihn und dann bringt er ihn auch noch zur Welt!"

oder bereits "5 nach 12" ist und damit die Überlegung meint, ob sie sich weiter für das Unternehmen und seine Ziele engagieren oder doch gleich das Unternehmen infolge bisheriger Frustrationen verlassen soll und dies mit dem einen oder anderen Kollegen andeutungsweise bespricht, dann hat das Bedeutung und Konsequenzen für das, was im Projekt möglich sein kann. Ohne dass es offiziell ist, guckt plötzlich ein Teil der relevanten Menschen auf die sich anbahnende Entscheidung ihrer Kollegin und macht ihr eigenes Engagement von ihr abhängig.

Die anhängige Entscheidung steuert damit den Prozess mit. Hier mag es elementar sein, dass die Managerin zur Sprache bringt, wo sie zur Zeit steht und was für sie angesagt ist. Ein Statement von ihr zum Stand der Dinge inklusive eines kurzen Austauschs über die Resonanzen bei den Kollegen, ermöglicht, ohne dass eine Entscheidung bereits gefallen wäre, ein produktives Miteinander - Weiter - arbeiten – oder zumindest einen nächsten Schritt.

Was bedeutet das Spannungsverhältnis zwischen "Schatten" und "Licht" der Organisation, also zwischen dem einem (noch) nicht Offiziellen und dem "offiziellen" Part an Kommunikation? Wie kommt es dazu? Nun, etwas existiert im Schatten, weil es eben (noch) nicht ins "Licht" rücken darf. Es handelt sich um

Themen und Beiträge, die in Bezug zum Licht stehen: Ideen, wie man im Unternehmen etwas besser machen könnte, Kritik über das, was passiert ist, über das was üblich ist, Überlegungen, was sonst möglich wäre, etc. Keine Schattenthemen in diesem Sinne sind der Tratsch über den letzten Kindergeburtstag, Urlaubsberichte u.ä., d.h. nicht

alles, was informell ist, hat "Schattenbedeutung". Wie definiert sich weiter das Verhältnis von

Schatten und Licht?

"Etwas" verhindert, dass damit bestimmte Themen vom "Schatten" ins "Licht" wandern. Was? Wir müssen dazu kein kollektives Unbewusstes bemühen. Es genügt eine präzise Mikrostruktur Analyse der Kommunikation.

Chris Argyris hat in eindrücklicher Weise und wiederholt als Ergebnis seiner Forschungen beschrieben, wie Nachfragen etwa bei Inkonsistenzen und Mehrdeutigkeiten in der Kommunikation von Führungskräften implizit aber heftig unterbunden werden.

Er beschreibt es als ein fundamentales Funktionsprinzip, das mit Blick auf eine beispielhafte Führungskraft wie folgt verläuft:

- Gib eine Botschaft, die inkonsistent ist.
(z.B. "Ich vertraue euch voll. Ich möchte wöchentlich Bericht zum Projektverlauf haben.")
- Tue, wie wenn die Botschaft nicht inkonsistent wäre.
- Mache all das undiskutierbar.
- Mache das Undiskutierte undiskutierbar.
- Wiederum: Tue so, wie wenn du das nicht tun würdest.

Insgesamt führt das zu einer Verhinderung wirkungsvollen Hinterfragens von Problemen. Statt in realen Dialogen effektive Lösungen zu suchen, hat man

bereits Schwierigkeiten, sich zu einigen, was überhaupt Sache ist. Außerdem führt diese Form der Kommunikation dazu, dass vermieden wird, eigene Interpretationen zu überprüfen. Wenn Reflexion überhaupt in Organisationen stattfindet, dann in so reduzierter Weise, dass tatsächliches Hinterfragen der Interpretationen auf Grund der jeweiligen Systemlogik begrenzt wird.

Hier sind wir mitten im Herzen der Dunkelheit (des "Schattens" von Organisationen). Interpretationen über Interpretationen, Ungefragtes und Unhinterfragtes hängen da im Halbdunkel und machen in vielen Fällen infolge ihrer Undiskutierbarkeit Lernen und wirkungsvolle Veränderungen unmöglich. Warum? Sie fungieren wie schwarze Löcher, die mächtig Energie rauben können und besser weiträumig umflogen werden. Wohin führen aber diese Umwege dann? Nicht immer zum Ziel! Aus eben diesem Grunde ist die Professionalität und das Erfahrungswissen der systemischen Change- und OL-Berater gefordert, in den Organisationen Unterschiede durch Verstörung von vertrauten Mustern zu erzeugen.

Die Konsequenzen für die Beratungsarbeit

Diese Überlegungen zu Licht und Schatten haben zunächst Auswirkungen auf die Projektarchitektur – insofern, als Architekturen erzeugen oder verhindern, sichern oder verunsichern, dass etwas anderes als bisher besprochen werden kann. Insbesondere

geht es dabei um die Einbeziehung von unterschiedlichen Perspektiven und Beteiligten (präzise Definition der Rollen, Aufträge und Ziele der Teilnahme, wer spricht wo mit wem wozu, wer wo mit, wer entscheidet, wer gibt Resonanz, wer soll weiter vermitteln etc.) und um das Beachten der Vernetzung von impliziter (= gelebter, aber nicht offizieller) und

expliziter (= formaler) Struktur.

Die Überlegungen haben aber auch Auswirkungen auf die Mikrostruktur des Beratungsprozesses. Dabei geht es darum, eine Basis wertschätzender Beziehungsgestaltung zu schaffen, um unterschiedliche Perspektiven, Wissensstände und Interpretationen miteinander so in Bezug zu setzen, dass daraus andere Formen der Kommunikation bzw. des Lernens und neues Wissen für die Beteiligten entstehen können. Aber auch die Konkretisierung und Kontextualisierung von Interpretationen erweist sich immer wieder als sehr hilfreich, wird doch dabei zugleich eine neue Kultur – Stichwort: Kontakt statt Interpretation – praktiziert, die langfristige Auswirkungen auf die Unternehmenskultur haben kann.

Damit geht es zentral um das Verhältnis der Menschen zur Organisation. Organisationen entwickeln sich unter heutigen Bedingungen nur dann effektiv weiter, wenn sie die emotionale Energie ihrer Mitglieder nutzen können. Dabei drohen sie jedoch immer in den Autonomiebereich der Menschen einzudringen. Das erzeugt automatisch ein Potential der Ablehnung und des Widerstands. Es sei denn, man entscheidet sich selbst dazu, mitzumachen!

Hier trifft sich Organisationsdynamik mit systemischen Denken und Handeln

Organisationen entwickeln sich unter heutigen Bedingungen nur dann effektiv weiter, wenn sie die emotionale Energie ihrer Mitglieder nutzen können.

in ausgezeichneter Weise. Ist es doch systemischen Ansätzen seit Anbeginn wesentlich, die Mitverantwortung und die Selbstentscheidung der Beteiligten ins Spiel zu bringen. Fragen wie: Wozu leiste ich Beiträge? Was sind meine Handlungsspielräume? Wie nütze ich sie? Wie erziele ich Wirkung? Was tue ich dazu, dass es so ist, wie es ist? zielen

allesamt auf Mitverantwortung durch Reflexion und die dazugehörigen Entscheidungen ab.

Dazu ein praktisches Beispiel: Die meisten von uns kennen Führungskräfte, die fast verzweifeln, weil die anderen sooo langsam sind, und sooo "schwierig tun". "Ist doch alles nicht so schwierig, ist doch alles kein Problem", meinen diese Führungskräfte jeweils, "Handeln, nicht reden!" Was müssen die immer noch diskutieren? Mehr Flexibilität! Was sie übersehen, ist, wie einfach sie es sich machen, indem sie die anderen für langsam und sich selbst für schnell erklären. Und wie sie selber dazu beitragen, die anderen zu "verlangsamen", indem sie sich etwa an bestimmten Punkten in Meetings zurücknehmen, nichts mehr sagen, Informationen und eigenes Wissen, Einschätzungen und Prioritäten und vor allem ihre eigene Meinung zurückhalten etc. Polemisch formuliert: Sie haben immerhin den narzistischen Gewinn, sich selbst als schneller als die anderen denken zu können, aber was hat das Unternehmen von dieser Praxis?

Sich bewusst werden zu können, wie sehr sie selbst Prozesse mit ihren Konstrukten (Interpretationen) mitsteuern, ist für Führungskräfte oft ein erstes äußerst hilfreiches Feedback beim learning on the job. Mit lustvollen neuen Erfahrungen kann die Führungskraft dann

unmittelbar ihre neuen Erkenntnisse umsetzen.

Mitverantwortung und Selbstentscheidung

bestimmen zu einem wesentlichen Teil den Boden, auf dem Wandel durch organisationales Lernen stattfinden kann. ■