

5.119 Sinn suchen und finden in Organisationen

Entwicklung mit Ansätzen der Existenzanalyse¹

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie ein systemisches Modell und das prozessorientierte Vorgehen in der Organisationsentwicklung gestaltet werden können,
- wie die Grundmotivationen des Menschen in der Logotherapie und Existenzanalyse in einem integrativen Ansatz in der Organisationsentwicklung angewendet werden können.
- anhand eines Fallbeispiels aus einem Industriebetrieb wie diese Konzepte in der Praxis eingesetzt werden.

Die Autorin

Dr. Marianne Grobner, geb. 1961, arbeitet seit über 30 Jahren als Beraterin. Nach langjähriger Geschäftsführung im Management Center Vorarlberg gründete sie 2014 Grobner Consulting in Feldkirch. Ihr Unternehmen verfügt über ein erfahrenes Team von Experten, um geeignete Maßnahmen an der Schnittstelle von Mensch und Organisation zu entwickeln und erfolgreich zu begleiten. Marianne Grobner ist zertifizierte Aufsichtsrätin (CSE) und Unternehmensberaterin (CMC). In über 500 Projekten in Deutschland, Österreich und der Schweiz hat sie ihre Kompetenz bewiesen. Sie wurde bereits viermal mit dem österreichischen und einmal mit dem internationalen Constantinus Beraterpreis ausgezeichnet. Ihr Buch „Lust auf Führung – Entwicklung von Führungskraft“ ist im Jänner 2016 erschienen und erzielte schon in den ersten Wochen beste Rezensionen und Verkaufserfolge.

Kontakt: Breiterweg 21 A, 6800 Feldkirch, www.grobner.com

1 Überarbeitung eines Artikels von Marianne Grobner in: Existenzanalyse I/2013, Wien GLE International.

Inhalt

	Seite
1	Womit beschäftigt sich Organisationsentwicklung? 2
2	Der Prozess der Organisationsentwicklung 5
3	Fallbeispiel: Eine neue Strategie und Unternehmenskultur soll entstehen. 10
4	Resümee: Organisationsentwicklung als integrativer Weg . . . 24
5	Was heißt das für die BeraterInnen? 28
6	Literatur. 30

Seit mehr als 30 Jahren berate ich Organisationen in Veränderungsprojekten. Erfolgsentscheidend ist für mich immer, inwieweit die Projekte nachhaltig umgesetzt werden.

Das kann aus meinem Beraterverständnis nur funktionieren, wenn es gelingt, in den Menschen und Organisationen Kräfte und Energien freizusetzen, um deren die sinn- und wertorientierte Entwicklung sicherzustellen. Doch kann man als BeraterIn überhaupt Kräfte und Energien freisetzen? Wo soll man ansetzen? Welche Rolle hat dabei ein/e BeraterIn?

Mit einem Organisationsmodell und einem Praxisfall möchte ich diese Arbeitsweise näher beschreiben und Antworten auf diese Fragen geben.

1 Womit beschäftigt sich Organisationsentwicklung?

In der Organisationsentwicklung hilft ein ganzheitliches Modell, das sämtliche Bereiche einer Organisation beleuchtet. Ein solches haben wir vor Jahren im Management Center Vorarlberg entwickelt (Häfele 2007).

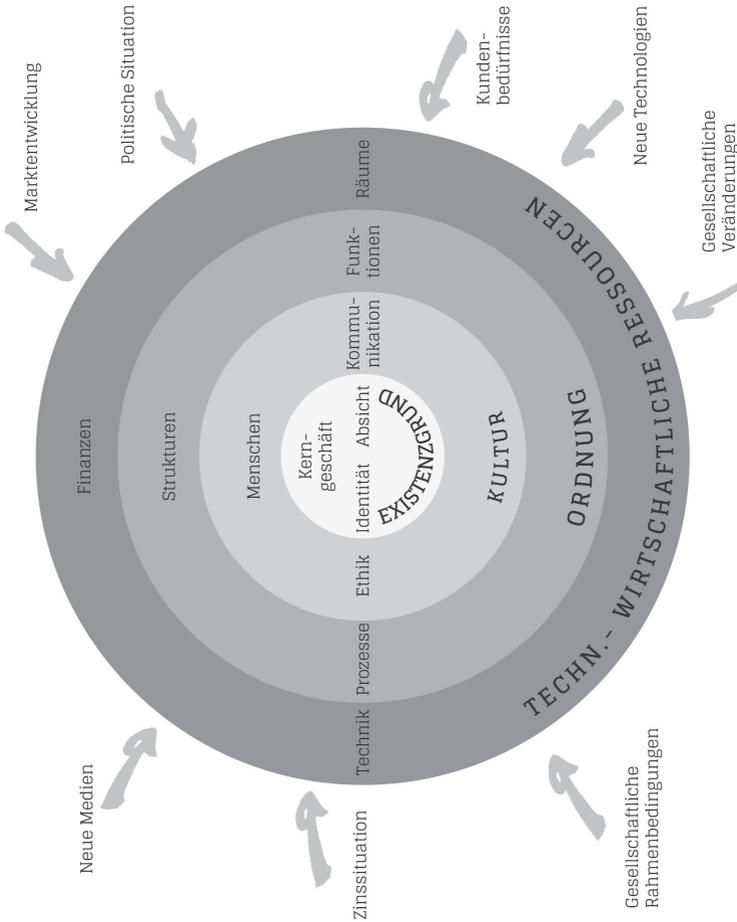


Abb. 1: Unser Organisationsmodell

Jede Organisation – sei es ein Wirtschaftsunternehmen, eine öffentliche Verwaltung oder ein Non-Profit-Unternehmen hat aus unserer Sicht eine Oberflächen- und eine Tiefenstruktur und relevante Umwelten, die Veränderungs- und Entwicklungsimpulse bewirken können.

- Ganz innen im Kern befindet sich der *Existenzgrund*: Das sind die Identität, das Kerngeschäft, der Sinn der Organisation und die Absicht. Er beantwortet die Frage: Warum tun wir es? Wozu gibt es unsere Organisation? Was hat sie für einen Sinn?
- Dieser Kern beeinflusst die *Kultur*: Diese wird von den Menschen, die in ihr handeln, deren Werten und Grundhaltungen und von deren Art der Beziehungsgestaltung geprägt.

Existenzgrund und Kultur bilden die so genannte Tiefenstruktur, den „Wesenskern“. In diesem Bereich lassen sich Veränderungen nicht einfach anordnen. Es braucht entsprechende Rahmenbedingungen und bewusste Entwicklungsprozesse, welche die Menschen berühren und bewegen. Hier ist der Hauptansatzpunkt für Angewandte Organisationsentwicklung.

Die beiden äußeren Ebenen der *Ordnung* und der *technisch-wirtschaftlichen Ressourcen* bilden die Oberflächenstruktur der Organisation. Diese kann man direkt nach ökonomischen und technischen Gesichtspunkten verändern und gestalten. Dabei umfasst das Element Ordnung einer Organisation: die Prozesse, Strukturen und Funktionen. Diese findet man im Organigramm, in den Regelungen über Prozesse, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche, in der Analyse von Arbeitsabläufen, Sitzungsstrukturen, Informationskanälen und Untersuchungen über die Vernetzung der einzelnen Mitarbeitenden. Um diese Prozesse und Strukturen ermöglichen zu können, braucht es technische und wirtschaftliche Ressourcen. Dazu gehören die zur Verfügung stehenden Räume, und Anlagen, die Finanzen und die notwendige Technik (Maschinen, IT, Ausstattung ...).

Rahmenbedingungen wie Gesetze, allgemeine Marktentwicklung, gesellschaftliche oder technologische Veränderungen wirken auf jede Organisation und erfordern oft Anpassungen an die Umwelt oder eine gänzliche strategische Neuausrichtung. Daher ist es notwendig, auch konsequent die „relevanten Umwelten“ für eine Organisation zu hinterfragen.

2 Der Prozess der Organisationsentwicklung

Aus der Erfahrung in Beratungsprozessen können wir feststellen: Oberflächen- und Tiefenstruktur stehen in starker Wechselwirkung zueinander. Verändert man einzelne Bereiche, so hat das meist Auswirkungen auf andere Teile. Dazu drei Beispiele:

- Eine Veränderung der Büroräume vom Einzelbüro ins Großraumoffice (Oberflächenstruktur) wirkt auch auf die Kultur (Tiefenstruktur): Die Menschen kennen und informieren einander mehr, spontane Begegnungen und Dialog nehmen zu.
- Eine Änderung des Kerngeschäfts erfordert oft auch strukturelle Anpassungen: Durch verstärkte Geschäftstätigkeit in einem anderen Land mit einer anderen Kultur und Sprache (Änderung des Kerngeschäfts auf der Tiefenstruktur) werden z. B. auf struktureller Ebene (Oberflächenstruktur) Dolmetscher, mehrsprachige Kundenunterlagen oder Handelsvertreter vor Ort notwendig. Das Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen bei den Mitarbeitern bewirkt wiederum neue Kommunikationsformen, Beziehungen und vielleicht auch Konfliktthemen (Tiefenstruktur).
- Eine gewünschte Veränderung der Kommunikationskultur (mehr Dialog) erfordert auch entsprechende Strukturen (Veranstaltungen mit Dialogmöglichkeit statt einseitiger Präsentationen und schriftlichen Informationen für die Mitarbeitenden).

Wo setzt man also in der Organisationsentwicklung an? Wo beginnt man mit Entwicklungsprojekten? Kunden kommen ja mit den unterschiedlichsten Anfragen: Einmal soll es um die Erarbeitung eines attraktiven Zukunftsbildes und die Implementierung einer neuen Strategie gehen, einmal um die Analyse und Verbesserung der bestehenden Strukturen und Arbeitsprozesse im Vertrieb, ein anderes Mal um die Klärung eines seit Jahren schwelenden Konflikts oder um eine neue Führungskultur, in der die Führungskräfte beginnen sollen, unternehmerisch zu agieren und Mitarbeitende mehr zu beteiligen. Und manchmal geht es um eine tiefgreifende Transformation mit neuen Strukturen und gleichzeitiger Kulturveränderung.

Aus meiner Sicht gibt es dazu eine einfache Antwort: Egal, ob es um Veränderungen der Oberflächenstruktur einer Organisation oder um Entwicklungsprojekte in den Bereichen der Tiefenstruktur geht: Ich beginne immer beim Menschen. Wir müssen bei den Menschen Energien und

Kräfte freisetzen, sodass diese die angestrebten Veränderungen in der Organisation nachhaltig umsetzen.

Meist beginnt man mit den Entscheidern zu arbeiten und bindet in der Folge die Betroffenen möglichst frühzeitig in den Prozess ein.

Damit Menschen angestrebte Veränderungen attraktiv und inspirierend finden, möchten sie in ihren Werten, persönlichen Glaubenssätzen und Grundmotivationen angesprochen und berührt werden. Die Aussicht und Hoffnung auf eine attraktive Zukunft setzt Energie und Kräfte für die Veränderung frei.

Bei der Arbeit in Organisationen verbinde ich das systemische Modell und Vorgehen der Organisationsentwicklung mit den personalen Ansätzen der Existenzanalyse. Ein sehr hilfreicher Ansatz dafür sind die vier Grundmotivationen von Alfred Längle (2008), um das Ja zu den Veränderungsprozessen auf allen Ebenen sicher zu stellen.

Erste Grundmotivation: Weltbezug

Damit Menschen sich gut auf einen Veränderungsprozess einlassen können, brauchen sie Sicherheit und verlässliche „Räume“, in denen sie sich zum Austausch treffen können. Stabile Rahmenbedingungen, wie z. B. Verbindlichkeit der Termine und gehaltene Vereinbarungen, geben Halt. Transparenz im vereinbarten Informationsfluss und eine differenzierte Wahrnehmung der Menschen bieten Schutz.

In den Workshops werden nicht nur Ablaufpläne „abgearbeitet“: Menschen erhalten Raum und Zeit für ihre Anliegen, die auch in einem angemessenen Umfang zur Verfügung gestellt werden müssen. Menschen werden gesehen und wahrgenommen mit allem, was sich in der Situation zeigt.

Wie können wir als BeraterInnen das „Da-sein-können“ unterstützen?

In den entstehenden Dialogräumen legen wir als Moderatoren Wert auf Regeln im Gespräch. Wir achten auf guten Kontakt und fordern Präsenz und Aufmerksamkeit für das Gegenüber. Wir fördern aktives Zuhören und geben Raum für Stellungnahmen. Wir sorgen dafür, dass alle Beteiligten einen „guten Platz“ haben. Diese Verhaltensweisen sollen Schritt für Schritt auch in den Arbeitsalltag, z. B. bei normalen Sitzungen einfließen.

Wir plädieren und unterstützen, dass Mitarbeitende ihren Fähigkeiten und ihrem Können entsprechend eingesetzt werden und unter angemessenen, menschenwürdigen Rahmenbedingungen arbeiten können. Nur so kann Motivation entstehen und gesichert bleiben.

Wir bauen Halt gebende Strukturen ein wie z. B. Reflexion von Zusammenarbeit oder das Überprüfen des eingeschlagenen Weges. Damit bauen wir auf die konkreten Erfahrungen der Menschen. Vertrauen zueinander und in sich selbst entsteht bzw. wächst und lässt die Menschen mutiger werden.

Leitsatz 1: Da-sein-können – die äußere und innere Realität (an-)nehmen

Die Betroffenen brauchen Raum, Halt und Schutz, um sich mutig auf Veränderungsprozesse einzulassen. Wenn Führungskräfte und Mitarbeitende diesen Halt spüren, so entsteht Vertrauen in die Führung, Selbstvertrauen und Mut, sich auf den Prozess des Neuen einzulassen.

Zweite Grundmotivation: Lebensbezug

Im Arbeitsalltag – vor allem aber in Veränderungen – kann durch eine gute Arbeits- bzw. Beratungsbeziehung die Ausdauer und Zuversicht von Mitarbeitenden und Führungskräften wachsen. Gute Beziehungen brauchen neben den stabilen Räumen für Dialog und Austausch vor allem Zeit, Nähe und Zuwendung.

Zeit ist geschenktes Leben. Sie ist jener Raum, in dem eine Beziehung entstehen kann. Wer sich keine Zeit für die Menschen nimmt, kann weder als Manager oder Projektleiterin noch als Berater eine tragfähige Beziehung aufbauen. Es braucht Kontakt und Beziehung zu den Menschen, die eine Organisation erhalten und weiterentwickeln sollen. Zuwendung ist dabei die aktivste Art, um tieferen Kontakt herzustellen. Sich echt und wirklich einem Menschen zuzuwenden, ist eine bewusste Entscheidung: Ich wende mich dem Menschen zu, schaue ihn an, höre ihm zu, interessiere mich für ihn, schenke ihm Zeit. Das Gegenteil ist die Abwendung, das Aus-dem-Weg-Gehen, das Ausweichen, Flüchten in Zahlen, Daten und Fakten. Wenn wir in Veränderungsprozessen wissen wollen, wie es läuft, oder wo etwas stockt, müssen wir uns den Menschen, ihren Tätigkeiten, ihren Berichten und ihren Beiträgen zum Ganzen zuwenden. Damit geben wir ihnen und ihren Erfahrungen einen Wert. Damit beginnt echte Wertschätzung.

Leitsatz 2: Leben-mögen – Beziehungen und Wert erleben:

Nähe und Zeit für Begegnung ermöglichen Beziehung und Bewegung. Daher brauchen Entwicklungsprojekte immer wieder den Rahmen für Dialoge und wertschätzende Begegnungen. Diese Erfahrung wirkt dann auch in den Alltag der Organisation.

Dritte Grundmotivation: Selbstbezug

Organisationsentwicklung bezieht die Menschen in den Prozess ein: Sie fördert die Begegnung und den Dialog mit sich selbst, mit der „Inneren Stimme“, die mir sagt, was für mich „stimmig“ ist. Sie fördert die Auseinandersetzung und sucht nach Klärung. Dazu braucht es z. B. die respektvolle persönliche Stellungnahme.

In unseren Workshops und Coachings achten wir stark darauf, dass wir Menschen den Zugang zu ihrem Eigenen öffnen. Wir können sie zu ihren Zukunftsträumen, zu ihren Werten, zu einem Leben mit innerer Zustimmung ermutigen. Wir respektieren Unterschiede und suchen gemeinsam nach Möglichkeiten, vielem gerecht zu werden. Wir schätzen Menschen für ihr Dabei-sein, ihr Mitmachen, ihre Ideen und sprechen dies aus. Weil gerade Veränderungsprozesse immer einen zusätzlichen Aufwand für die Beteiligten bedeuten, ist deren aktive Beteiligung nicht selbstverständlich.

Man kann als BeraterIn darauf fokussieren, dass der monetäre Gewinn der Organisation steigt. Man kann seine Aufmerksamkeit aber auch darauf richten, dass Menschen in ihrer Individualität, in ihrem So-sein gestärkt und unterstützt werden. Ich wage zu behaupten, dass der Fokus auf das Mensch-Sein in der Organisation ein Erfolgsrezept ist. Es zeigt sich immer wieder, dass der Erfolg genau dann folgt, wenn Menschen in den Organisationen ihr Eigenes leben können.

Leitsatz 3: So-sein-dürfen – Klärung des Eigenen und des Anderen

Die Arbeit in einer Organisation und deren Entwicklung wird dann als sinnvoll erlebt, wenn Menschen dabei ihre eigene Werte, Träume und Vorstellungen verwirklichen können. Selbst wenn eine Organisation aus sehr vielen Personen besteht: Diesen Menschen einen Zugang zu ihrem „Eigenen“ zu ermöglichen, sehe ich als DIE zentrale Aufgabe in unserer Arbeit.

Vierte Grundmotivation: Sinn als Perspektive der Tat

Durch den Dialog über die Gesamtorganisation sehen Mitarbeitende einen Sinn in dem, was gemeinsam erarbeitet wird. Sie erkennen den größeren Zusammenhang und wollen gemeinsam Neues für die Zukunft entwickeln.

Dabei nutzen wir das Vergangene indem wir die Erfahrungen, Erlebnisse reflektieren. Wir gehen den personalen Werten der Menschen nach, die allem Tun zugrunde liegen und die Wegrichtung bestimmen. Mit den Erkenntnissen daraus arbeiten wir an konkreten, aktuellen Fallbeispielen: Wie zeigen sich „Wertschätzung“ oder „Vertrauen“ in konkreten Situationen der Zusammenarbeit oder im Kundenkontakt? Wie zeigt mir mein Chef, dass er mich als Mensch und meine Arbeit schätzt? Wie offen und vertrauensvoll können wir im Mitarbeitergespräch miteinander reden? Durch die Verbindung der Werte mit den konkreten Arbeitssituationen der Menschen sind wir ganz nahe an existenziellen Themen der Menschen. Hier geht es um das Eingemachte, das, was betroffen macht, das, was den Menschen am Herzen liegt. Es geht um die richtige Richtung, die sich in den personalen Werten zeigt.

Nun gilt es, in Dialogen mit z. B. analogen Methoden – wie es im Fallbeispiel zur Erarbeitung des Zukunftsbildes beschrieben ist – diese Richtungen aufzugreifen und sie mit den organisationalen Werten in Verbindung zu bringen. Wir machen uns gemeinsam auf die Reise, um das Wertvolle und Wesentliche zu sichern und mögliche Veränderungen in eine nahe und fernere Zukunft einzubetten. Dies öffnet Menschen den Zugang zum Sinn und gibt Antworten auf das „Wozu?“

Leitsatz 4: Sinn wollen – Den größeren Zusammenhang sehen

Mitarbeitende wollen das größere Ganze und ihren Beitrag dazu sehen. Eine Organisation braucht daher eine Perspektive, ein Zukunftsbild, das für die darin tätigen Menschen attraktiv und sinnstiftend wirkt

Fazit

Beachten wir in der Arbeit als Organisationsentwickler diese vier Grundmotivationen, so bringt das die Menschen in die Eigenverantwortung und in ihr echtes, ganzheitliches Wollen. Vertrauen entsteht, weil sie die Situation realistisch einschätzen und annehmen können. Durch Dialog und Integration ihrer Werte und Individualität entwickeln sie ein gemeinsames, attraktives Zukunftsbild, das Sinn und Orientierung vermittelt. Dadurch entsteht persönliches Commitment.

Dieses Vorgehen möchte ich anhand eines Beispiels beschreiben.

3 Fallbeispiel: Eine neue Strategie und Unternehmenskultur soll entstehen**Die Ausgangslage**

Die Tochtergesellschaft eines internationalen Industriekonzerns hat einen Mitbewerber im Land aufgekauft und ist nun seit einem halben Jahr an mehreren Standorten mit Produktionswerken im gleichen Markt mit den gleichen Produkten tätig. Das Management-Team hat für die nächsten drei Jahre die Grundzüge für die Strategie und die Struktur nach der Fusion dazu vorgegeben. Dies wird aber nur funktionieren, wenn die Mitarbeiter diese Strategie mittragen und dazu beitragen, dass sie nachhaltig umgesetzt wird. Das wird mehr Eigenverantwortung und unternehmerisches Engagement in der Kultur bedeuten. Dieser Kulturwandel soll durch externe Beratung und Moderation unterstützt werden. Nachfolgend wird eine Prozessbegleitung über circa eineinhalb Jahre beschrieben.

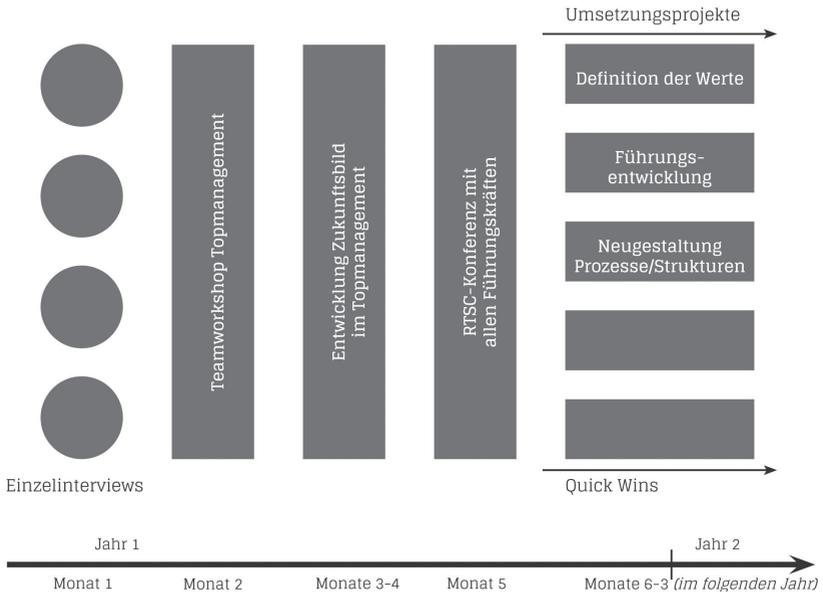


Abb. 2: Übersicht zur Vorgehensweise

Unser Vorgehen:

1. Schritt: Begegnung im neuen Topmanagement-Team

Der ehemalige CEO ist mit der Situation konfrontiert, dass er nun mit einem Management-Team zusammenarbeiten muss, das sich aus ehemaligen Bereichsleitern und Führungskräften des aufgekauften Unternehmens zusammensetzt. Einstmalige Mitbewerber am Markt kommen nun als Geschäftsleitung zusammen und die gegenseitigen Ressentiments sind trotz guten Willens vorhanden.

Basis für ein erfolgreiches Projekt war aus unserer Sicht der Aufbau von Beziehungen und Vertrauen im Topmanagement. Schließlich ist Unternehmenskultur vor allem das, was die Unternehmensleitung vorlebt. Sie ist Vorbild und Gestalter für ein neues Miteinander. Daher begann das

Projekt mit Einzelinterviews und einem darauffolgenden Workshop für das neue Führungsteam. Zu Beginn erzählte jeder seine Geschichte in „seinem“ Unternehmen: „Was bindet mich? Was war die Qualität, die mich in all den Jahren im Unternehmen gehalten hat?“ Die persönlichen Geschichten und Erzählungen bedeuten nicht nur eine Würdigung, sondern bieten auch einen Überblick über gelebte Werte und Kultur in den beiden fusionierten Unternehmen.

Gemäß dem OE-Grundsatz „zuerst differenzieren – dann integrieren“ ließ sich damit auch herausarbeiten, wo die größten Kulturunterschiede der beiden Unternehmen lagen. Man sprach erstmals offen über Vorurteile und Spannungsfelder aus der Zusammenarbeit der ersten Monate. Gemeinsam untersuchte man, welche Werte und Grundsätze übernommen werden können und sollen und wo auch in Zukunft Unterschiede oder Besonderheiten der Standorte bleiben können und Sinn machen.

Ein wichtiger Teil dieses Workshops war, künftige Spielregeln für die Corporate Governance festzulegen: Gemeinsam entschied man, welche Themen einzeln und welche Themen gemeinsam im Team geklärt werden müssen. Auch ein einheitliches Vorgehen bei der Kommunikation mit den Mitarbeitern wurde vereinbart. Im Sinne des gegenseitigen Kennenlernens und eines Teambuildings fanden viele Dialoge zu zweit (manchmal auch im nahegelegenen Wald beim Spaziergehen) oder im Kreis nach der Dialogmethode von David Bohm (1996) statt. So entstand auch zwischenmenschlich eine andere Form von Kontakt und Beziehungen. Diese bildeten eine tragfähige Basis für die künftige Bewältigung sachlicher und struktureller Themen.

2. Schritt: Ein Zukunftsbild für die Organisation entsteht

In den Workshops mit dem Managementteam arbeiteten wir nicht nur an der Beziehungsgestaltung, sondern auch an einem Zukunftsbild für die Organisation, das für die nächsten fünf bis sieben Jahren gelten sollte. Ursprünglich wollte man nur die strategischen Entscheidungen für die nächsten eineinhalb Jahre festlegen. Wir konnten das Managementteam jedoch überzeugen, auch ein längerfristiges Zukunftsbild zu entwickeln, welches den Mitarbeitern Orientierung für „das große Ganze“ bietet.

Auch hier begannen wir wieder bei den Menschen und ihren höchstpersönlichen Vorstellungen: Die Mitglieder des Managementteams erhielten die Aufgabe, ein „Zukunftsbild“ zu erschaffen – für die Organisation und für sich persönlich. Dabei arbeiteten wir mit Analogien und intuitivem Erfassen und nutzten Bilder, Basteleien, Ton, mitgebrachte Symbole usw. Wir gehen davon aus, dass eine Führungskraft eine Strategie nur dann authentisch und überzeugend vertreten und auch mit Energie verfolgen wird, wenn diese auch dem innersten Wollen entspricht. Über die Begegnung mit diesen Analogien und durch den Dialog darüber erfuhren die einzelnen Mitglieder des Managementteams mehr über die Intentionen und Zukunftsvorstellungen der anderen Teammitglieder und entwickelten ein gemeinsames Zukunftsbild.

Kommentar: Diese persönliche Auseinandersetzung verlangt von jedem Einzelnen auch eine Stellungnahme: Was möchte ich persönlich zur Zukunftsgestaltung beitragen? Will ich in dieser geplanten Entwicklung dabei sein und eine führende Rolle einnehmen? Nun kann es vorkommen, dass in diesem Prozess auch ein Mitglied im Team erkennt, dass diese Zukunft in der Organisation für ihn oder sie persönlich nicht stimmig ist. Dabei kann es auch zu einer Trennung kommen. Das ist in jedem Fall besser als ein Zustand, in dem jemand jahrelang eine Führungsposition innehat, die ihm oder ihr nicht entspricht und unglücklich macht. Zyniker sprechen in solchen Fällen davon, dass sie „Schmerzensgeld“ für ihren Job bekommen. Alfred Längle (2011: 186–202) nennt das Hergabe und weist auf die Burn-out-Gefahr solcher Personen hin.

Ziel war es, innerhalb des Teams ein Zukunftsbild für die Organisation zu erarbeiten, welches den größten gemeinsamen Nenner bietet und für alle Betroffenen so attraktiv ist, dass sie dessen Umsetzung mit Hingabe verfolgen wollen.

3. Schritt: Dialog mit allen Betroffenen – Begegnung bringt Bewegung

Zum Zeitpunkt der Fusion wurde in allen Werken die gleiche breite Produktpalette produziert. Nach der Zusammenlegung entschied man sich, jedes Werk als Spezialist für eine Produktionslinie aufzubauen.

Das bedeutete das Basisprodukt, das zur Herstellung für alle weiteren Produkte notwendig war und die unterschiedlichen Grund- und Highend-Produkte jeweils auf einen Standort zu konzentrieren. In der Folge wurden Produktionsanlagen verlegt und jeder Standort musste gewisse Produktlinien an andere „abgeben“. Das bedeutete nicht nur ein „Loslassen“ bisheriger Produkte. Es war auch die Aufgabe der bisherigen Eigenständigkeit und gegenseitige Abhängigkeit von anderen Werken (ehemaligen Mitbewerbern), mit denen man in Zukunft viel intensiver würde zusammenarbeiten müssen. Dass diese Veränderungen Emotionen wecken würden, war zu erwarten.

Allgemeine Informationen

Will man bei solchen Transformationsprozessen alle Mitarbeitenden ins Boot holen, so reicht es nicht, das erarbeitete Zukunftsbild und daraus abgeleitete strategische Ziele im Unternehmen zu veröffentlichen und in Jahresziele für einzelne Werke, Abteilungen und MitarbeiterInnen „herunterzurechnen“, also aufzuteilen und quasi anzuordnen. Den Mitarbeitern wird der Zusammenhang, das „Warum“ fehlen. Sie werden vielleicht nicht verstehen, warum gewisse Produktgruppen plötzlich aufgelassen werden oder warum sie nun anders produzieren sollen. Eine Steigerung des Gesamtertrags um X % ist für viele Menschen noch kein begeisternendes und sinnvolles Ziel. Es ist daher notwendig, einen Dialog über diese Zukunftsvorstellungen zu ermöglichen, damit der Funke überspringen kann und Energie für die Umsetzung frei wird.

Wir haben gute Erfahrungen gemacht, wenn das Topmanagement den „Ersten Wurf“ des Zukunftsbildes und seine Beweggründe dazu präsentiert, darüber mit den Mitarbeitern in Dialog geht und auch die notwendigen strategischen Projekte und Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet. Wenn das Management eine klare Vorstellung von der Zukunft hat, die von jedem mitgetragen wird, so kann es dieses Bild auch authentisch vor den Mitarbeitern vertreten und gibt ihnen so Halt und Orientierung. Sie erkennen Zusammenhänge und den größeren Sinn, das Anliegen, den Existenzgrund, warum es diese Organisation geben soll und warum sie wichtig ist (für die Gesellschaft, für die Kunden, die Mitarbeiter...)

Vor allem Großgruppenveranstaltungen mit dem Gesamtteam setzen dabei viele Energien frei. Dabei arbeiten wir mit der „RTSC-Methode“ (Real Time

Strategic Change) in Großveranstaltungen. Dies ist eine Methode, die es ermöglicht, gleichzeitig mit mehreren hundert Menschen innerhalb einer Organisation am selben Ort einen strategischen Richtungswechsel vorzunehmen und Zukunft gemeinsam zu planen. Sie wurde von Catherine Danemiller (1994) und Robert Jacobs (1994) entwickelt.

Das Programm ist ein Wechselspiel aus:

- Präsentationen/Impulsen „von vorne“;
- Dialogen in Achtergruppen, deren Inhalt dokumentiert und – meist nur stichprobenartig – als Feedback an das Management durch Moderatoren von den Tischen abgefragt wird (hier werden auch moderne Konferenztools eingesetzt, Unterstützung für die Dokumentation ist über eine App möglich),
- Reaktionen des Managements zum Feedback der Teilnehmenden: Basierend auf dem gegenseitigen Feedback überarbeitet und revidiert man gegebenenfalls auch noch den strategischen Ansatz. Daher kommt der Begriff Real Time Strategic Change: Die strategischen Veränderungen finden während der Konferenz – in Echtzeit/real time – statt (Grobner 2016). So werden die notwendigen strategischen Projekte und Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet. Durch die Begegnung und den Dialog darüber werden die Mitarbeiter stark in den Prozess eingebunden und erleben ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten. Wenn hier nicht mit aufgesetzten Shows gearbeitet wird, wo es mehr um die Verpackung als um den Inhalt geht, sondern wirkliche Begegnung stattfinden kann, dann erleben die Mitarbeitenden Gemeinsamkeit, die ansteckend wirkt. So entsteht nicht nur eine verbesserte Beziehung zwischen den Führungsebenen, sondern auch Wertschätzung aller Mitarbeitenden. Sie erleben: Meine Meinung ist wichtig. Ich bin (an)gefragt. Ich kann mich und das, was mir wichtig ist, einbringen und werde damit ernst genommen (Grobner 2016). Das Management hingegen ist oft erstaunt, wie viele brauchbare Vorschläge von den Mitarbeitern vorgebracht werden und stellt fest: Wir können unseren Leuten auch etwas zutrauen.

Auch in unserem Projektbeispiel haben wir mit allen Führungskräften (Werksleiter, Abteilungsleiter, Teamleiter, Schichtführer) eine Großveranstaltung mit diesem Grundkonzept durchgeführt. Zum Schluss der Veranstaltung sollten alle Teilnehmer

- spüren, dass sie am Entwurf der gemeinsamen Zukunft mitgewirkt haben,*
- das gemeinsame Vorgehen und das Zukunftsbild weitgehend mittragen,*
- ihre persönliche Rolle und die eigenen Beiträge zur Umsetzung klar sehen.*

Die überraschte Erkenntnis eines Werksleiters war: „Ich hätte meinen Leuten nie zugetraut, dass sie so viele gute Vorschläge bringen und sich so mit dem Unternehmen identifizieren.“

Als Symbol erhielt übrigens jede/r Teilnehmende mit der Einleitung ein Stück einer dicken bunten Schnur. Gegen Ende der Konferenz sollten diese Schnüre an den Tischen zu einem Netzwerk zusammengeknüpft werden. Die „Netzwerke“ aller Tische wurden dann zu einem großen bunten Netzwerk verwoben und auf eine große Platte geklebt. Dieses gemeinsame „Netzwerk-Bild“ wandert nun jeweils für ein paar Monate von Werk zu Werk. Es schmückt nicht nur die Eingangshallen, sondern soll alle an die Themen der Konferenz erinnern.

4. Schritt: Werte zur Umsetzung definieren

Allgemeine Informationen

Eine besondere Rolle spielen dabei die Werte, welchen in der Organisation Beachtung geschenkt wird. Es ist aus unserer Sicht sehr sinnvoll, diese zu benennen und auch einen Prozess für einen Wertedialog in der Organisation vorzusehen. Warum?

In vielen Firmenleitbildern werden ja Werte schön benannt und beschrieben. Die tatsächlich gelebte Kultur im Unternehmen steht manchmal konträr zu dem, was in Hochglanzprospekten an alle Besucher verteilt wird. Kultur ist vor allem das, was das Management vorlebt. Man kann noch so viel von Wertschätzung reden: Diese zeigt sich vor allem am Umgang mit knappen Ressourcen, also Zeit und Geld. Wenn Mitarbeitende keinerlei

Zeit und Beachtung von ihren Vorgesetzten bekommen, wenn bei Sitzungen nebenbei E-Mails geschrieben werden, wenn Mitarbeiter ihr Projekt präsentieren, wenn zwar in die neue IT oder Vorstandsautos investiert wird, für die Fortbildung von Mitarbeitern aber kein Budget vorhanden ist, so ist es mit Wertschätzung nicht sehr weit her.

Es geht also darum, mit den Betroffenen – entweder nur mit dem Führungsteam oder wieder in einer Großgruppe mit Vertretern aller Abteilungen im Unternehmen – zu klären, welche Werte den in der Organisation handelnden Menschen persönlich bedeutsam sind, um gemeinsam herauszuarbeiten, welche Werte für die Umsetzung eines Zukunftsbildes oder einer Strategie besonders wichtig erscheinen.

Auch in diesem Prozess begannen wir mit persönlichen Erfahrungen und sammelten „Highlights/positive Erlebnisse“ und „Tiefpunkte/Rückschläge“, die die Teammitglieder in den letzten ein bis zwei Jahren bei der Arbeit in der Organisation erlebt haben. Danach überlegte jede Person für sich:

Welcher Wert stand jeweils hinter diesen Erlebnissen? Was machte die Highlights für mich zu einem so positiven Erlebnis? Welchen Wert habe ich bei den Rückschlägen vermisst? Welcher Wert wurde dabei „angekratzt“? Im Dialog über diese persönlichen Erfahrungen und Rückschlüsse entdeckten wir jedes Mal wieder viele Gemeinsamkeiten bei den dahinterstehenden Werten, welche für die einzelnen Teammitglieder bedeutsam sind. Häufig fanden sich schon nach diesem Dialog acht bis zehn Werte, die vom Team als persönlich bedeutsam erachtet wurden. Aus dieser Sammlung wurde gemeinsam ausgewählt, welche Werte denn für die Umsetzung des Zukunftsbildes und der Strategie besonders wichtig sind. Die Ergebnisse wurden dazu über das Intranet gesammelt und ein Online-Dialog dazu geführt.

Kommentar: Dabei geht es darum, inwieweit jede/r Einzelne sich mit diesen für das Unternehmen wichtigen Werten identifizieren kann und will. Das bedeutet nicht, dass ich als Mitarbeiter nicht auch noch andere Werte leben kann, die mir wichtig sind. Vielmehr geht es um einen Abgleich meiner persönlichen Werte mit denen der Organisation. Im Idealfall erlebe ich hier hohe Deckungsgleichheit wie in der Abbildung 3 dargestellt wird. Das ermöglicht mir, mein Arbeitsleben zu mögen.



Abb. 3: Werte der Mitarbeiter und der Organisation

Auch darüber sollte ein Dialog mit allen Mitarbeitenden geführt werden.

Im Beispielfall erhielten alle Abteilungsleiter einen Ablaufvorschlag für einen Kurzworkshop zu den Werten mit ihrem Team. Dabei sollte vor allem an konkreten Beispielen erarbeitet werden, woran man im Alltag merken könne, dass die neu definierten Werte tatsächlich gelebt werden.

5. Schritt: Prozesse und Strukturen gestalten

Allgemeine Informationen

Eine neue Strategie darf sich nicht nur auf die Definition von Zielen beschränken. Zur Implementierung sind oft weitreichende und mutige Anpassungen und Veränderungen von Strukturen, Arbeitsprozessen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen notwendig.

- Weitreichend, weil oft über Jahre gewachsene Strukturen zwar historisch erklärbar sind, aber heute keinen Sinn mehr geben oder gar der angestrebten künftigen Entwicklung der Organisation entgegenwirken.
- Mutig, weil befürchtet wird, mit einer neuen Aufgabenverteilung jemanden zu verletzen, Mitarbeitern Gewohntes wegzunehmen.

- Mutig, weil die zuständige Führungskraft gefordert ist.
- Mutig, weil jahrelang anhaltende und bewusste Missstände endlich angegangen werden.

Beispiele dazu:

- Eine Führungskraft im Unternehmen ist eine Fehlbesetzung für diese Funktion. Jeder weiß es. Auch der Abteilungsleiter selbst. Er wäre lieber Experte, doch ein Wechsel ohne Gesichtsverlust scheint ihm nicht möglich. Die Mitarbeiter sind unzufrieden. Die Abteilung wird halbherzig verwaltet und man wartet, weil der Abteilungsleiter ohnehin in fünf Jahren in Pension gehen wird.
- Ein aufgekauftes Werk produziert nicht wirtschaftlich und mit vielen Qualitätsmängeln. Weil man aber größere Veränderungen (Schwierigkeiten mit dem Vorstand, der dieses Werk als sein „Lieblingsprojekt“ gegen viel Bedenken durchgezogen hat, Verlagerung des Produktionsstandortes, Investition in neue Anlagen, die technisch am letzten Stand sind ...) vermeiden will, nimmt man die bestehenden Zustände in Kauf.
- Eine Mitarbeiterin hat sich um eine Führungsposition beworben und ist leer ausgegangen. Um ihr die Enttäuschung zu ersparen, schuf man eine Stabsfunktion rund um diese Mitarbeiterin, wobei die fachliche und organisatorische Zuordnung dieser Stelle immer wieder zu Unklarheiten bei Kompetenzen und umständlichen Abstimmungsprozessen führt.
- Zwei Bereiche wurden vor fünf Jahren räumlich und organisatorisch zusammengelegt, doch heute arbeiten die Mitarbeitenden wie zwei völlig voneinander getrennte Abteilungen. Das hat zur Folge, dass Kunden von einer „Unterabteilung“ zur weiteren verwiesen werden, keine gegenseitigen Urlaubsvertretungen möglich sind und umständlich gearbeitet wird. Angst um den Arbeitsplatz führt dazu, dass Wissen „gehörtet“ und nicht weitergegeben wird.

In solchen Fällen erleben wir immer wieder, dass bestehende Strukturen von den Betroffenen als „nicht sinnvoll“ erlebt werden. Es ist nicht wertschätzend und wird den Mitarbeitern auch nicht gerecht, über solche Missstände hinwegzusehen. Organisationsentwicklung fordert von den Führungskräften im Sinne ihrer Verantwortung, Stellung zu beziehen und auf problematische Situationen sinnvoll zu antworten. Das Ziel sind sinnvolle Prozesse, Arbeitsabläufe und Strukturen, in denen jede/r Mitarbeitende einen Platz hat, an dem er oder sie seine Fähigkeiten voll entfalten kann und gefordert aber nicht ständig überfordert ist.

Bereits in der Großgruppe hatten wir begonnen, die bestehenden Prozesse zwischen den einzelnen Werken, zwischen werksübergreifenden Supportfunktionen und Produktion und auch innerhalb der Werke zu durchleuchten. Daraus entstanden Teilprojekte, die bereits in der Konferenz als konkrete Projektaufträge mit Projektleitern definiert wurden (ein typisches Beispiel für RTSC, also „Strategischen Wandel in Echtzeit“)

6. Schritt: „Quick Wins“ einbauen

Allgemeine Informationen

Transformationsprozesse in einer Organisation benötigen aus unserer Erfahrung zwei bis drei Jahre. Wenn im ersten Jahr die Führung an einem Zukunftsbild arbeitet, Werte und Führungsgrundsätze definiert, neue Strukturen und Prozesse gestaltet, so kann bei den Mitarbeitern an der Basis der Eindruck entstehen: „Da passiert ja nichts.“ Oder „Wir sind nur mit Konzepten und Nabelschau beschäftigt und kümmern uns nicht um unsere Kunden!“ So entsteht Ungeduld und Misstrauen schleicht sich in den gesamten Prozess.

Es ist daher wichtig, so bald als möglich auch Maßnahmen zu beschließen, die für die Mitarbeitenden die eine oder andere spürbare Verbesserung bringen. Die Ideen dafür entstehen am besten in gemeinsamen Workshops mit Mitarbeitenden oder in Großgruppenveranstaltungen. Oft sind es kleine Entscheidungen über eine Vereinfachung eines Prozesses, das Streichen bisher unnötiger bürokratischer Hürden, eine lange geforderte IT-Verbesserung oder das Zugestehen einer Entscheidungskompetenz. Wir bezeichnen solche kurzfristigen Veränderungen mit spürbarer Wirkung als „Quick Wins.“ Dadurch entsteht in der gesamten Organisation Vertrauen in den Prozess und in die Entscheidungsträger. Man signalisiert damit: „Es ist uns ernst, wir reden nicht nur. Wir wollen tatsächlich etwas ändern.“

Bereits am Tag nach der Großveranstaltung tagte das Topmanagement und ging nochmals inhaltlich durch alle Verbesserungsvorschläge aus der Konferenz. Man entschied 15 kleine Veränderungen – „Quick Wins wie die Delegation der Entscheidungskompetenz für die Beschaffung neuer Arbeitsschuhe an die Schichtführer – die sofort umsetzbar waren und die noch in derselben Woche an alle Mitarbeitenden kommuniziert wurden.

7. Schritt: Führungs-Sinn entwickeln

Sehr bald erkannten wir im Projekt, dass eine neue Kultur auch eine Veränderung im Führungsverhalten im Alltag erfordern würde. Dabei stellten wir fest, dass die Kultur in den beiden Ursprungsunternehmen vor dem Merger eine recht unterschiedliche Führungskultur gelebt worden war: Während die Mitarbeiter im aufgekauften Unternehmen eher gewohnt waren, bei Entscheidungen mitzureden und auch ihren Vorgesetzten unverhohlenen Feedback zu geben und Ideen einzubringen, so herrschte im anderen Unternehmen streng-hierarchische Führung, die den Mitarbeitern an der Basis nichts zutraute und voll Misstrauen jede Handlung kontrollierte.

In einem Folgeprojekt zur Führungsentwicklung erarbeiteten wir ein gemeinsames Führungsleitbild, das definierte, welche Führung das Unternehmen benötigt um zukunftsfähig zu bleiben. In Workshops für alle Führungskräfte wurde dann stufengerecht erarbeitet, was die Umsetzung dieses Führungsverhalten für jeden persönlich bedeutete. Auch hier war das Topmanagement gefordert mit gutem Beispiel voranzugehen und sich auch als „Lernende“ zu zeigen. Die größte Hürde für diese Ebene war übrigens zu lernen, Feedback von ihren Leuten entgegenzunehmen ohne sofort abzublocken: Führen durch achtsames und vorurteilsloses Fragen statt Führen durch (An-)Sagen wie es Edgar Schein in seinem Buch „Humble Inquiry“ beschreibt.

Allgemeine Informationen

Wenn Führung gefordert ist Stellung zu beziehen, und wenn Unternehmenskultur vor allem das ist, was von den Führungskräften im Alltag vorgelebt wird, dann kommt der Führungsentwicklung in Organisationen eine besondere Bedeutung zu. Führungsworkshops können auf drei verschiedene Bereiche fokussieren:

- Was sind meine Aufgaben als Führungskraft?
Die darauf ausgerichteten Trainings sind die Basis für Führungskräfte: Sie lernen darin Instrumente der Mitarbeiterführung wie Mitarbeitergespräche, Meetings, Delegation oder Zieldefinition kennen.
- In der Folge geht es um die Frage: *Wie soll ich führen?*
Hier geht es um die Art, wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche oder Teambesprechungen zu führen sind, wie man Ziele vereinbart, Mitar-

beitern Anweisungen gibt oder richtig delegiert. Auch hier bewegen wir uns noch immer auf der „Tool-Ebene“: Es wird das „Wie“ auf der Verhaltensebene trainiert. Das ist für Einsteiger wichtig.

- Irgendwann werden wir uns aber als Führungskraft auch den Fragen des „*Warum*“ stellen müssen: Warum bin ich Führungskraft? Was ist meine Haltung zur Arbeit mit Menschen? Welchen Sinn gibt mir die Führungsverantwortung?



Abb. 4: Die drei Schichten von Führungshandlungen

In der Existenzanalyse fokussieren wir in Führungsworkshops stark auf die Entwicklung von „Führungs-Sinn“ (Längle/Bürgi 2014) in seiner doppelten Bedeutung:

- Einerseits als *Authentizität*: Darunter verstehen wir die Fähigkeit, das „Eigene“ (meine Vision, Werte, Ziele, Ideen) glaubwürdig in der Außenwelt (bei Mitarbeitern, Kunden, ...) zu vertreten.
- Auf der anderen Seite als *Intuition*: Mit dieser Fähigkeit haben wir ein gutes Gespür für Menschen und auch eine vorausahnende Wahrnehmung als Basis für unsere Entscheidungen als Führungskraft.



Abb. 5: Zwei Leadership-Fähigkeiten

Das erfordert eine persönliche Stellungnahme der Führungskräfte zu ihren Führungsfähigkeiten und Führungshaltungen:

- Welchen Sinn macht Führungsarbeit für mich persönlich? Welchen Sinn kann ich als Führungskraft vermitteln? Wie kann ich als Führungskraft die sinnvolle Entwicklung meiner Organisation vorantreiben? Welche Richtung („Senso“) will ich geben? Welche Werte sind mir in der Führungsarbeit wichtig? Welches Menschenbild, welche Grundhaltungen habe ich beim Führen? Worum geht es mir eigentlich dabei? Was kann ich authentisch vertreten, weil es wirklich „Meines“ ist?
- Habe ich überhaupt einen Sinn, ein „Gespür“ für die Führung von Menschen? Kann ich mich in sie hineinversetzen, ihnen wertschätzend begegnen und ihnen einen entsprechenden Platz geben? Habe ich ein „Gespür“, einen Sinn für Kundenbedürfnisse, Trends am Markt oder in der Technologie? Wie finde ich Zugang zu dieser weisen Voraussicht, zu meiner Intuition, zu meinem „Führungs-Sinn“?

Wenn wir mit Führungskräften an diesen Fragen arbeiten, sind wir weit entfernt von Tipps und Tricks zum Thema Führung. Wir fordern die persönliche Auseinandersetzung und Stellungnahme zur Führungsarbeit und der Motivation dazu. Damit unterstützen wir Führungskräfte, das Eigene zu finden und ihre Visionen und Träume mit Kraft zu verfolgen.

Diese Fragen bearbeiten wir immer zuerst in Workshops und persönlichen Coachings mit dem Top-Management. Die Geschäftsleitung ist als Erstes gefordert, die sinnvolle und vitale Entwicklung der Organisation voranzutreiben. Wenn Mitarbeiter merken, dass sich in der obersten Führungsriege etwas ändert, dass es dem Management ernst ist, entsteht Orientierung, Vertrauen.

Aus dem manipulativen und direktiven Führungsansatz: „Ich will, dass Ihr macht, was ich will!“ wird ein Bemühen um Gefolgschaft für die eigenen Werte und Zukunftsvorstellungen: „Ich will, dass Ihr das Gleiche wollt, was ich will und dann gehen wir gemeinsam diesen Weg.“

Organisationsentwicklung mit Ansätzen der Existenzanalyse fordert und fördert also immer auch die persönliche Entwicklung der Führungskräfte.

4 Resümee: Organisationsentwicklung als integrativer Weg

Entwicklungsarbeit in Organisationen kann systemische Ansätze und Prinzipien mit den personalen Ansätzen der Existenzanalyse verbinden. Dadurch kann man das Ja zu den Veränderungsprozessen auf allen Ebenen sicherstellen.

Die vier Grundmotivationen von Alfried Längle, finden sich in der gesamten Architektur eines Organisationsentwicklungs-Projektes.

Hier ein tabellarischer Überblick, zu den einzelnen Schritten des vorhin beschriebenen Projektes.

Hinter jeder Intervention steht die Beraterintention die einzelnen Menschen (Führungskräfte, Mitarbeiter) in ihren Grundmotivationen zu stärken und die Organisation als Ganzes weiter zu entwickeln.

Intervention im OE-Prozess	Beraterintention	Grundmotivation	Organisationskontext
Begegnung im neuen Top-Management	<ul style="list-style-type: none"> – Vertrauen und Beziehung im Team aufbauen – Rollen und Zusammenarbeit klären 	<ul style="list-style-type: none"> – Raum und Halt geben (1. GM) – Beziehung erleben (2. GM) 	<ul style="list-style-type: none"> – Dialog-Kultur üben/erleben – Eine Kultur für die Zusammenarbeit definieren
Zukunftsbild entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> – Die eigenen Werte und Visionen entdecken und formulieren 	<ul style="list-style-type: none"> – So sein dürfen (3. GM) 	
	<ul style="list-style-type: none"> – Über die Begegnung mit den Kollegen ein gemeinsames Bild der Zukunft der Organisation schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> – Beziehung leben (2. GM) 	<ul style="list-style-type: none"> – Den Existenzgrund der Organisation gemeinsam erarbeiten
Dialog zum Zukunftsbild mit allen Betroffenen	<ul style="list-style-type: none"> – Auseinandersetzung aller Mitarbeitenden mit dem Zukunftsbild: Spricht mich das an? Will ich da dabei sein? 	<ul style="list-style-type: none"> – So sein dürfen (3. GM) 	
	<ul style="list-style-type: none"> – Den Mitarbeitenden Gehör schenken und sie mit ihren Beiträgen wertschätzen 	<ul style="list-style-type: none"> – Raum und Halt geben (1. GM) 	<ul style="list-style-type: none"> – Dialog-Kultur üben/pflegen/erleben – Ideen und Feedback der Mitarbeiter einholen
	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter partizipieren lassen und informieren 	<ul style="list-style-type: none"> – Raum und Halt geben (1. GM) – Beziehung leben (2. GM) 	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeinsame Reflexion und Einbindung in den Entwicklungsprozess (Kultur der Partizipation auf der Tiefenstruktur)
	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeinsames Weiterentwickeln des Zukunftsbildes 	<ul style="list-style-type: none"> – Raum und Halt geben (1. GM) – Beziehung leben (2. GM) 	

Intervention im OE-Prozess	Beraterintention	Grundmotivation	Organisationskontext
	–Sammlung möglicher „Quick Wins“	–Vertrauen in den Prozess aufbauen (1. GM)	–Rasch spürbare Veränderungen (meist auf der Oberflächenstruktur der Organisation)
	–Zusammenhänge erkennen und das große Ganze sehen (Warum schlagen wir diese Richtung ein?)	–Sinn wollen (4. GM)	
Werte zur Umsetzung definieren	–Beschäftigung mit den eigenen Werten: Was waren meine Highlights und Tiefschläge? Welche Werte stehen dahinter?	–So sein dürfen (3. GM)	
	–Über den Dialog mit den Kollegen die eigenen Werte vertreten	–So sein dürfen (3. GM) –Beziehung leben (2. GM)	
	–Sich im Dialog mit den Kollegen auf Werte einigen, die für die Umsetzung des Zukunftsbildes in der Organisation sinnvoll erscheinen	–Beziehung leben (2. GM) –Sinn wollen (4. GM)	–Zentrale Werte für die Organisation definieren (Tiefenstruktur), welche die Erfüllung der Absicht/des Existenzgrundes der Organisation ermöglichen
	–Mit den Mitarbeitern über die Werte in Dialog gehen –Persönliche Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit den Werten	–Beziehung leben (2. GM) –So sein dürfen (3. GM) –Sinn wollen (4. GM)	–Implementierung der Werte in der Organisation

Intervention im OE-Prozess	Beraterintention	Grundmotivation	Organisationskontext
	– Vorleben der Werte durch das Top-Management (Vorbild-Funktion)		– Unternehmenskultur (Tiefenstruktur) prägen
Prozesse und Strukturen gestalten	– Sinnvolle Strukturen und Abläufe (z.T. mit den Mitarbeitern) erarbeiten, welche die Umsetzung des Zukunftsbildes unterstützen	– Sinn wollen (4. GM) – Beziehung leben (2. GM)	– Die Oberflächenstruktur der Organisation an das Zukunftsbild anpassen
	– Führungsverantwortung wahrnehmen und mutig entscheiden	– Raum und Halt geben (1. GM)	
	– Transparent über die Veränderungen informieren und den Dialog darüber pflegen	– Raum und Halt geben (1. GM) – Beziehung leben (2. GM)	
	– Aufgaben verteilen, die den Mitarbeitenden entsprechen	– So sein dürfen (3. GM)	
Führungs-Sinn entwickeln – Führungsfähigkeiten stärken	– Sich mit den eigenen Führungsfähigkeiten und Grundhaltungen auseinandersetzen	– So sein dürfen (3. GM)	– Entwicklung einer neuen Führungskultur
	– Führungsdialoge mit Kollegen führen	– Beziehung leben (2. GM)	
	– Zusammenhänge von Führung und Strategieumsetzung erkennen	– Sinn wollen (4. GM)	

5 Was heißt das für die BeraterInnen?

Die Rolle der Organisationsberater kann mit der eines Katalysators verglichen werden:

Chemisch gesehen sind Katalysatoren Stoffe, die einen Prozess in Gang setzen, ohne dabei selbst verbraucht zu werden.

Als Beraterin möchte ich Prozesse in Gang setzen, die bei den Menschen Energien und Kräfte für deren sinn- und wertvolle Entwicklung sicherstellen. Das erfordert von uns:

- **Beseelt sein von dem, was wir tun**

Wenn ich als BeraterIn in der Organisation mit personalen Werten der Betroffenen, mit deren innersten Zukunftsträumen und ihrer Leidenschaft arbeite, kann und will auch ich mich als Person nicht aus diesem Prozess herausnehmen. Ich erlebe immer wieder, dass das Energetisieren genau dann funktioniert, wenn auch ich persönlich mit Hingabe dabei bin und mich auch persönlich einbringe.

- **Die eigenen Werte präsent haben**

Hingabe gelingt mir am besten, wenn mich die Werte einer Organisation besonders ansprechen. Es gibt aber auch Organisationen, deren Werte so konträr zu meinem Wertesystem sind, dass ich spüre: Hier habe ich als Beraterin keinen guten Platz. Hier kann ich nicht wirkungsvoll sein. Hier muss ich passen.

- **Achtsam mit sich selbst umgehen**

Ein Workshop wird gut, wenn die Berater auch für ihr eigenes Wohlbefinden sorgen: Sei es bei der Gestaltung des Raumes, der Zeitplanung, der Methoden. Denn gestresste, unsichere Berater, die sich in einem Setting unwohl fühlen, strahlen das auch auf die Gruppe aus und können nicht wirkungsvoll moderieren. Genauso wichtig ist der achtsame Umgang mit sich und seinen physischen und psychischen Grenzen: Denn der Körper hat das letzte Wort. Immer.

- **Immer wieder: phänomenologisch hinschauenⁱ**

Wenn wir mit anderen Menschen arbeiten und dabei offen und ganz präsent sind, dann sind wir wie ein Resonanzkörper für die Stimmungen und Gefühle im Raum. Wir beginnen zu spüren, was jetzt „stimmig“ ist. Diese intuitive Wahrnehmung ist eine wichtige Ressource für OE-Berater. Sie ist die Basis für die nächste Intervention. Wenn

diese dann wiederum Resonanz bei unserem Gegenüber erzeugt, dann entsteht etwas in der Beratung: eine andere Offenheit und Tiefe der Gesprächsbeiträge, eine überraschende andere Sichtweise, eine neue Geschäftsidee, eine stimmigere Organisationsform – ein Durchbruch, mit dem niemand gerechnet hat, den man aber sofort an der Energie im Raum spürt. Das einzige, was man als Berater dazu beigetragen hat, war einfach hier zu sein, zu reflektieren, was im Raum war und den Anwesenden dadurch zu helfen, das zu sagen, was sie wirklich meinten

- **Annehmen, was ist**

Wir sollten Menschen dort abholen, wo sie sind und nicht, wo wir sie gerne hätten oder wo sie sein sollten. Das bedeutet auch: den Menschen und der Organisation die Zeit zu geben, die sie brauchen (manche Manager hätten immer gerne alles viel schneller und manchmal geht uns ein Prozess zu langsam, weil er woanders schon schneller geklappt hat). Wir müssen auch intuitiv wahrnehmen und ein Gespür entwickeln, was zumutbar ist. Wir müssen lernen, noch achtsamer hin zu horchen und das Erlebte aufzugreifen wie einen Ball, der uns zugeworfen wird und den wir weiterspielen mit einer gerade noch angemessenen Verstörung.

- **Maßschneidern: Individuelles Anpassen des Prozesses**

Organisationsentwicklung ist ein Prozess, der Ähnlichkeiten mit dem klassischen zielorientierten Vorgehen wie im Projektmanagement aufweist: Es werden Ziele definiert, Teilschritte wie Workshops, Teilprojekte und Projektleiter installiert, Meilensteine festgelegt.

OE-Prozesse haben aber eine eigene Dynamik, die sich nicht immer planen lässt: Wenn Menschen im Dialog zusammenkommen, um ein attraktives Zukunftsbild oder Leitlinien für ihren Kundenkontakt zu erarbeiten, oder gar um einen heißen Konflikt zwischen zwei Abteilungen zu klären, so lässt sich nicht planen, dass nach sechs Stunden das gewünschte Ergebnis vorliegt, mit dem sich alle identifizieren können. Wir haben Erfahrung, wie wir in solchen Prozessen vorgehen und wie lange das üblicherweise dauert. Doch wir arbeiten mit Menschen und wollen als Berater für diese Menschen „maßschneidern“: Das bedeutet, dass wir ständig als Berater und auch gemeinsam mit dem Management aus einer phänomenologischen Haltung hinschauen müssen, wie der Prozess tatsächlich läuft.

- **Wertschätzende Stellungnahme**

Wir reduzieren uns nicht auf das Stellen von guten Fragen, sondern beziehen als Berater Stellung. Wertschätzend – ja liebevoll – möchte ich das dem Kunden zur Verfügung stellen, was bei mir phänomenologisch – anklingt und ankommt. Ich erlebe, dass gerade durch diese persönliche Stellungnahme persönliches Wachstum entstehen kann. In diesem Sinne verstehe ich folgenden Text von Bert Brecht (1974):

Nicht nur das Bildnis eines Menschen muss geändert werden, wenn der Mensch sich ändert, sondern auch der Mensch kann geändert werden, wenn man ihm ein gutes Bildnis vorhält. Wenn man den Menschen liebt, kann man aus seinen beobachteten Verhaltensarten und der Kenntnis seiner Lage solche Verhaltensarten für ihn ableiten, die für ihn gut sind. Man kann dies ebenso wie er selber. Aus den vermutlichen Verhaltensarten werden so wünschbare. Zu der Lage, die sein Verhalten bestimmt, zählt sich plötzlich der Beobachtete selber. Der Beobachter muss also dem Beobachteten ein gutes Bildnis schenken, das er von ihm gemacht hat. Er kann Verhaltensweisen einfügen, die der andere gar nicht fände. Diese zugeschobenen Verhaltensarten bleiben aber keine Illusionen des Beobachters. Sie werden zu Wirklichkeiten: Das Bildnis ist produktiv geworden. Es kann den Abgebildeten verändern, es enthält (ausführbare) Vorschläge. Solch ein Bildnis machen, heißt lieben.

6 Literatur

Bohm, David (1996): On dialogue. New York: Routledge

Brecht, Bertold (1967): Notizen zur Philosophie 1929–1941. In: Brecht – Gesammelte Werke. Band 20: Schriften zur Politik und Gesellschaft. Herausgegeben von Elisabeth Hauptmann. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 127–178

Dannemiller, Kathleen et al. (1994): Real Time Strategic Change. A Consultant Guide to Large Scale Meetings, Ann Arbor

Grobner, Marianne (2016): Lust auf Führung. FührungKRAFT entwickeln. Hamburg: Kreuzfeldt Verlag

Häfele, Walter (2007): OE Prozesse initiieren und gestalten – Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag

- Jacobs, Robert W. (1994): Real Time Strategic Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher (Das Basiswerk auf diesem Gebiet.)
- Längle, Alfred (2014): Existenzielles Coaching. Theoretische Orientierung, Grundlagen und Praxis für Coaching, Organisationsberatung und Supervision. Wien: facultas.wuv
- Längle, Alfred (2011): Erfüllte Existenz. Entwicklung, Anwendung und Konzepte der Existenzanalyse. Wien: facultas.wuv
- Längle Alfred (2008) Existenzanalyse. In: Holzhey-Kunz: Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: facultas.wuv, 23–179
- Schein, Edgar H. (2013): Humble Inquiry. The Gentle Art of Asking instead of Telling. San Francisco: Berrett Koehler. Deutsche Ausgabe: Humble Inquiry. Vorurteilsloses Fragen als Methode effektiver Kommunikation. Bergisch Gladbach EHP Verlag Andreas Kohlhage
- Will, Hermann/Wünsch, Ulrich/Polewsky, Susanne (2009): Info-, Lern- und Change-Events. Das Ideenbuch für Veranstaltungen: Tagungen, Kongresse und große Meetings. Weinheim und Basel: Beltz Verlag