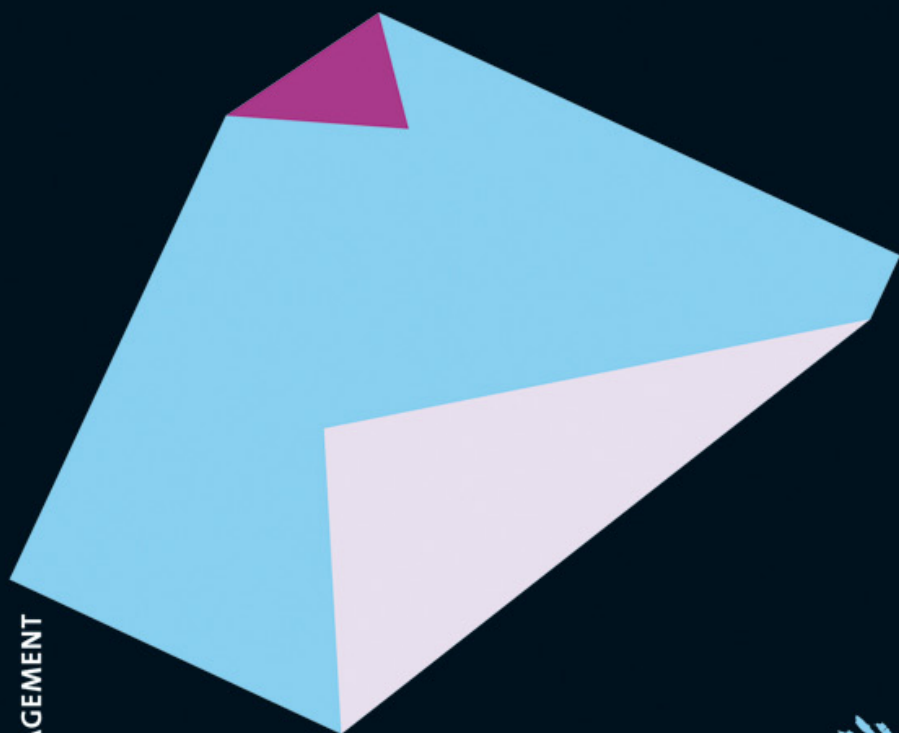


Gerhard Hochreiter  
**Choreografien von  
Veränderungsprozessen**  
Die Gestaltung  
von komplexen  
Organisations-  
entwicklungen



MANAGEMENT

Carl-Auer



**Carl-Auer**



Gerhard Hochreiter

**Choreografien  
der Veränderung**

Zur Gestaltung von komplexen  
Organisationsentwicklungen

Mit einem Geleitwort von Axel Exner  
Online-Ausgabe 2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rothhaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Schwäbisch Hall)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Carl-Auer-Systeme Verlag und  
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.  
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer  
Satz und Grafik: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten  
Alle Rechte vorbehalten

Online-Ausgabe 2011  
ISBN 978-3-89670-803-8  
© 2006, 2011 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen  
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie  
einfach eine leere E-Mail an: [carl-auer-info-on@carl-auer.de](mailto:carl-auer-info-on@carl-auer.de).

Carl-Auer Verlag  
Häusserstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
E-Mail: [info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

<b>Geleitwort</b> .....	<b>9</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>12</b>
<b>I. Einleitung und thematische Fokussierungen</b> .....	<b>15</b>
1. Erfolgreiches Verändern: Psychodynamik und Organisationsdynamik im Wechselspiel .....	16
<i>Die Organisationsdynamik</i> .....	16
<i>Die Psychodynamik</i> .....	17
»Jamming-Organisationsberatung« und das 7-F-Modell .....	18
2. »Drop your tools, or you will die«: Karl Weicks Anregung, die Tools der Organisationentwicklung zu reflektieren .....	21
3. Die mehrdimensionale Darstellungsform des Buches – Text im Text ..	25
<b>II. Neue Metaphern für die Gestaltung von     Organisationsentwicklungen</b> .....	<b>28</b>
1. Die bestehende Metapher von »Architektur und Design« für die Gestaltung der Organisationsentwicklung .....	29
2. »Inszenierung und Choreografie« als neue Leitmetapher .....	32
<i>Das Stück der Veränderung: die Storyline</i> .....	34
<i>Dramaturgie für Choreografie und Inszenierung</i> .....	34
<i>Interventionschoreografie</i> .....	34
<i>Inszenierung</i> .....	36
<i>Der kooperative Tanz zwischen Externen und Internen</i> .....	37
<i>Einige blinde Flecken und Constraints der Choreografiemetapher</i> .....	40
<b>III. Creating Paths of Change: Das 7-F-Modell für die Gestaltung von     Choreografien und Inszenierungen</b> .....	<b>43</b>
1. Das 7-F-Modell: Funktionen, Gateways und Tools .....	46
<i>Die Genese des 7-F-Modells</i> .....	47
<i>Das 7-F-Modell zur Gestaltung von Choreografien</i> .....	51
2. Die Steuerungsfunktion – Selbstbeobachtung, Reflexion, Selektion ..	52
3. Funktion der operativen Gefäße zur Er- und Bearbeitung und Umsetzung des Neuen .....	59
<i>Linienorganisation, projektförmige Parallelorganisation oder Großgruppen</i> ..	61
<i>Erarbeitung und Umsetzung des Neuen: Linienorganisation oder         Parallelorganisation?</i> .....	63
<i>Die systemisch inspirierte Parallelorganisation als eine         der üblichen Antworten der Organisationsentwicklung?</i> .....	65
<i>Anderer Denkvarianten und Ansätze im Sinne von Gateways</i> .....	68
4. Entwicklungsfunktion: das kreative Feld gestalten, neue Varianten erzeugen .....	74
<i>Varianten gestalten – Gewinne und Kosten</i> .....	75
<i>Blinde Flecken und mögliche Gateways für die Gestaltung der Variation</i> ..	77
5. Funktion der Selektion – die Komplexität bearbeitbar machen .....	80
<i>Unbewusste Selektion – Arbeit mit Latenzen?</i> .....	81

<i>Gestaltung der Vorabselektion</i> . . . . .	82
<i>Instrumente der Koppelung an die formale Kommunikation der     Organisation, um Selektion als Entscheidung zu ermöglichen</i> . . . . .	83
6. Kommunikations- und Abstimmungsfunktion: selektive Einbindung, gestaltete Dialoge, Vorabselektion . . . . .	87
7. Implementierungsfunktion: das unternehmerische Verankern des Neuen . . . . .	92
<i>Gestaltung von Plug&amp;Play</i> . . . . .	94
8. Beraterische Implementierungsbegleitung: Gestaltung von unternehmerischen Elementen . . . . .	96
<i>Praktische Interventionen und Gestaltungsebenen der     Implementierung: mögliche Gateways für Herangehensweisen</i> . . . . .	97
<i>Beraterisch begleitetes Embodiment als Interventionsebene vor allem     für Kulturentwicklung</i> . . . . .	102
9. Qualifizierungsfunktion auf Personen- und auf Organisationsebene . . . . .	104
<i>Feedback-Schleifen und gestaltetes Organisations-Lernen</i> . . . . .	106
<i>Personalentwicklung: Qualifizierung im Bereich     Fertigkeiten und Können</i> . . . . .	108
<i>Coaching als gestaltete Reflexionsmöglichkeit</i> . . . . .	108

**IV. Inhaltliche und emotionale Fokussierungspunkte zur Ausgestaltung von Choreografien und Inszenierungen . . . . . 110**

1. Was wird hier eigentlich gespielt? – Das Spannungsfeld Psychodynamik und Organisationsdynamik verstehen und Verhalten verändern . . . . .	112
<i>Verhalten – der Mensch und die Organisation im Spannungsfeld</i> . . . . .	112
<i>Wie werden diese Spannungsfelder in der Praxis sichtbar?</i> . . . . .	113
<i>Ein Blick auf das »innere Theater« der Beteiligten mithilfe des     SIZE-Prozesses</i> . . . . .	114
<i>»Gaming« – ein Blick auf die dynamischen Spiele zwischen Akteuren</i> . . . . .	122
<i>Die Organisation wird durch Verhalten konstruiert</i> . . . . .	124
<i>Das »innere Theater« – SIZE-Stile und Bedürfnissysteme</i> . . . . .	125
<i>Die Interaktionsdynamiken in Beziehungen</i> . . . . .	126
<i>Die Interaktionsdynamik auf der Bühne der Organisation</i> . . . . .	127
<i>Typen von Spielen – What's the name of the game?</i> . . . . .	129
<i>Wie laufen solche Dramaspiele ab?</i> . . . . .	134
<i>Anwendung von »Gaming« anhand des Einführungsbeispiels</i> . . . . .	146
2. Zueinander von Struktur und Kultur – Fachlogik und Logik der Kultur verzahnt . . . . .	148
3. Das unternehmerische Element der OE – das Neue unternehmerisch umsetzen . . . . .	152

**V. Tales from the field – Choreografien von vier Change-Projekten in der Praxis . . . . . 156**

1. »Führung Neu – Zug um Zug«: Führungsgrundsätze für das Geschäftsfeld Technischer Support der Bundesbahnen . . . . .	157
<i>Das große Change-Projekt »Profis am Zug« und als ein Teil davon     die Führungsgrundsätze »Führung Neu«</i> . . . . .	158
<i>Zentrale Widersprüche der Organisation –Typik und Kultur des TSUP</i> . . . . .	159

Der Ablauf des Beratungsprojektes	162
Die Choreografie	164
Der Ablauf des Veränderungsprojektes	165
Das FGS-Projektteam	165
Der Vorschlag der ZUG Consulting: RTSC-Konferenzen als Rollout	167
RTSC-Konferenz – ein Event für die Führungsgrundsätze?	167
Implementierung der FGS – die Arbeit an den Ankerpunkten in der Organisation	170
Embodiment zur Implementierung der Führungsgrundsätze (FGS)	171
Führungspraxis-Workshop-Reihe: 1 Jahr Erfahrung mit den FGS – Entrepreneurial Structures für die FGS	173
Kurze Reflexion des Veränderungsprozesses	174
2. »Zukunft 2000: Vom Kommunalbetrieb zum kommunalen Dienstleister«	179
Ausgangssituation/Problemstellung	179
Der Ablauf des Beratungsprojektes	182
Prozesschoreografie – welche Strukturen und Phasen hatte der Veränderungsprozess?	184
Der Startworkshop	189
Kurze Reflexion des Veränderungsprozesses	199
Alte Muster – neue Wege: beobachtbare Spannungsfelder und Probleme	203
Interventionschoreografie und Steuerung des Veränderungsprojektes	204
Die Projektchoreografie (Dialoggruppe, Kernteam, Projekte, Resonanzgruppe als selektierende Variationsgefäße)	207
Implementierungsfunktion	208
Resümee – Transfer und Verankerung der Ergebnisse	214
3. »Herausforderung kultiviertes Private Banking – Veränderungsprozess der Bank Moné«	216
Ausgangssituation der Bank Moné	216
Der Entstehungsprozess des Change-Projektes »Herausforderung kultiviertes Private Banking«	218
Choreografie der Veränderung – welche Strukturen, Phasen und Projekthalte umfasste der Veränderungsprozess?	222
Mehrere Open-Space-Workshops für Mitarbeiter und die Koppelung der daraus entstehenden Initiativen an die Organisation	226
Die Arbeit in den Projekten und die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Organisation und Innovationssystem: Variation, Selektion, Implementierung	227
Reflexion des Veränderungsprozesses der Bank Moné	229
Die Beratungschoreografie: Open Space und Closed Rooms	230
Die Ergebnisse des Projektes: Erfolge und Spannungsfelder	232
Erfolge auf der Ebene der möglichen Interaktion im Rahmen der Organisation	233
Erfolge auf der Ebene der Entscheidungskommunikation	234
4. Projekt FOKUS: »Business Process Reengineering der C. A. M. Gleitlager«	236
Typische Kulturmuster und Spannungsfelder der C. A. M. Gleitlager	236

Die Choreografie der Veränderung: BPR und Führungskoalitionäre als leitendes Thema . . . . .	239
Die durch die Beratergruppe ABC vorgegebenen Phasen des Veränderungsprozesses . . . . .	244
Der Informationsprozess im FOKUS: Dialoge und gestaltete Kommunikations-Basen . . . . .	246
Kulturveränderung – was lösen die neuen Lösungen aus? . . . . .	248
Reflexion des Veränderungsprozesses: Fokus auf FOKUS . . . . .	250
Implementierung und Embodiment . . . . .	252
<b>VI. Theorie-Landkarten zur praktischen Gestaltung komplexer Veränderungsprozesse . . . . .</b>	<b>256</b>
1. Organisationen – die Spielfelder von Veränderungsprozessen . . . . .	257
Das Zwiebelschalenmodell der Organisation – eine phänomenologische Annäherung . . . . .	258
Die inneren Schalen und der Kern der Zwiebel – das Verborgene der Organisation . . . . .	260
Zwei Phänomene entlang der Schichten: Spirit und Stories . . . . .	268
Spirit – der organisationstypische Energiefluss . . . . .	269
2. Ausgewählte Thesen zur Unmöglichkeit der Gestaltung von komplexen Veränderungsprozessen . . . . .	271
These 1: Die Fähigkeit der Organisation, ihre Identität zu bewahren, und auch deren komplexe Eigendynamiken setzen gezielter Beeinflussbarkeit von Unternehmen klare Grenzen . . . . .	272
These 2: Die Ansatzpunkte der Organisationsberatung – in den Dimensionen Strategie – Struktur – Kultur – sind wechselseitig miteinander verzahnt: The key is to start the process . . . . .	275
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>280</b>
<b>Über den Autor . . . . .</b>	<b>288</b>



# Geleitwort

Gerne komme ich der Einladung nach, für dieses bemerkenswerte Buch ein Vorwort zu schreiben. Ich beschäftige mich seit langer Zeit mit Veränderungsprozessen, beobachte sie und versuche in meinen verschiedenen Rollen als Berater, Manager und Theoretiker, sie besser zu begreifen, zu beschreiben und nach bestem Wissen und Gewissen der Vorstellung Folge zu leisten, sie mitgestalten zu können.

Unternehmen sind heute mehr denn je einer turbulenten Veränderungsdynamik ausgesetzt. Diese wird ihnen durch massive, in immer schnellerer Folge hereinbrechende Veränderungen ihrer Umwelten einfach aufgezwungen. Um ihre Lebensfähigkeit und die dafür unerlässlichen Relationen zu ihren Umwelten aufrechterhalten zu können, müssen sie sich also immer schneller anpassen und somit auch sich selbst verändern.

Gleichzeitig gilt es aber auch, die Identität des Unternehmens zu bewahren – das bedeutet, spezifische Eigenheiten beizubehalten und sich zugleich den dramatisch verändernden Umweltbedingungen anzupassen. Dadurch wird der Spannungsbogen zwischen Verändern und Bewahren immer größer. Wird diese Spannung zu stark, tritt Überforderung, bisweilen sogar Lähmung – oft in Form heftigen Oszillierens – auf.

Immer mehr Unternehmen bewegen sich am Rande einer Identitätskrise, weil traumatische Ereignisse, wie Merger, Zu- bzw. Verkauf wesentlicher Unternehmensteile, Standortwechsel, über sie hereinbrechen.

Zumindest in abgeschwächter Form erleben fast alle Unternehmen permanente Irritationen, auf die sie schnell und flexibel reagieren müssen, um ihr kurz- und langfristiges Überleben abzusichern. Infolgedessen ergeben sich spezifische neue Anforderungen hinsichtlich geplanter Veränderungsprozesse.

Denn wenn man darunter »geplanten Wandel« versteht (soweit ein solcher überhaupt von außen zu erreichen ist), so ist zu bedenken, dass sich auch die Situation, auf die dieser aufsetzt, gewandelt hat: Ging man früher eher von der Vorstellung aus, dass »geplanter Wandel« eine statisch erscheinende Unternehmung in eine gewünschte Bewegung versetzen solle, geht es jetzt eher darum, auf eine sich ohnehin

bereits sehr dynamisch verändernde bzw. oszillierende (viel Dynamik, jedoch keine Weiterentwicklung) Unternehmung noch einen zusätzlichen Veränderungsprozess aufzusetzen.

Von dieser Beschreibung ausgehend, erscheinen viele Phänomene, die immer häufiger und ausgeprägter in Veränderungsprozessen auftreten, in einem anderen Licht. Ärgernisse, wie sich ständig ändernde Kontrakte zwischen Klienten- und Beratersystem, personelle Fluktuation in Arbeitsgruppen, das Nichteinhalten von Terminen, Multitasking von Teilnehmern in Besprechungen, sind vor diesem Hintergrund eher verständliche Verhaltensweisen von Unternehmungen, um dieser Dynamik irgendwie Herr zu werden.

Das Gestalten von Veränderungsprozessen in diesem neuen Kontext erscheint mir als ein sehr herausforderndes Unterfangen und verlangt neue zusätzliche theoretische Herangehens- und praktische Vorgehensweisen.

Ich finde die in diesem Zusammenhang von Gerhard Hochreiter benutzte Metapher, nämlich den Jazz, sehr treffend. Auf die Grundmelodie und den Grundrhythmus eines Unternehmens setzt die Improvisation des »geplanten Veränderungsprozesses« auf, respektiert die Grundformen dieser Musik und versucht – scheinbar paradoxerweise –, diese durch Variation nachhaltig zu verändern, dabei aber das Gesamtkunstwerk nicht zu zerstören, sondern vielmehr ein neues, in sich stimmiges Ganzes zu entwickeln. Wenn ich den derzeit vorherrschenden Klängen lausche, würde ich meinen, dass die Grundrhythmen immer wilder und die Grundmelodien immer aggressiver werden.

Mir gefällt auch der Titel dieses Buches, der den Begriff der Choreografie den in den 80er Jahren von der Beratergruppe Neuwaldegg geprägten Begriffen Interventionsarchitektur und Interventionsdesign gegenüberstellt und weiterentwickelt. Choreografie und Inszenierung heben die Dynamik dieser additiven Veränderungsprozesse sehr anschaulich hervor und lösen Assoziationen in Richtung Schauspiel, Bühne, Publikum, Künstler, Ausstattung etc. aus.

Sieht man nämlich Unternehmen als soziale Systeme, die ausschließlich auf Kommunikation (bezüglich Wirtschaftsunternehmen präziser ausgedrückt: auf Entscheidungen) aufgebaut sind, so nimmt der Mensch für das Unternehmen als äußerst relevante Umwelt eine wichtige Rolle ein. Durch die Einführung der Begriffe Choreografie

und Inszenierung als Metapher wird der Versuch der Einflussnahme und Mitgestaltung in seiner Kreativität sehr anschaulich abgebildet.

Gerhard Hochreiter hat das für die Praxis sehr nützliche 7-F-Modell entwickelt – ein Metamodell für Change Management, anhand dessen verschiedenste Theorien, Beratungsmodelle und Tools gut einzuordnen sind und sich auf ihre Funktionalität für die jeweilige spezifische Situation überprüfen lassen. Die Zuordnung verschiedener unterschiedlicher Formen der Veränderungsprozessgestaltung anhand von Beispielen aus der Praxis ergibt eine sehr brauchbare Checkliste für den Praktiker. Wie bei jeder Checkliste besteht natürlich auch hier die Gefahr, dass sie gewissermaßen mechanisch, aus dem Kontext herausgelöst, genützt wird. Gerhard Hochreiter weist wichtigerweise auf diese Gefahr hin und zeigt Kriterien auf, anhand deren die Funktionalität der einzelnen Gestaltungselemente geprüft werden kann.

Wichtig erscheint mir auch der Hinweis auf das Wechselspiel zwischen der Organisationsdynamik und der Psychodynamik der einzelnen handelnden Personen. Geht es doch bei der Gestaltung von komplexen Organisationsentwicklungen immer um das Aufeinandertreffen der Organisation als Ganzes, die ihrer Eigenlogik und ihrem Eigensinn folgt, mit individuellen Menschen, die mit ihren spezifischen Psychostrukturen versuchen, im Spiel der Beeinflussung dieser Organisation Wirkung zu erzielen. Es gilt, beide Dynamiken (Organisation und Person) zu respektieren und ihnen die entsprechende wertschätzende Aufmerksamkeit zu widmen.

Ich denke, dass diese Lektüre viele theoretische und praktische Anregungen bietet, und wünsche somit dem Buch und seinen Lesern viel Erfolg!

*Axel Exner*

*Geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg  
Aufsichtsratsvorsitzender der Palfinger AG*

## Vorwort

*»Im Management wird es weiter gären,  
bis wir Organisationen geschaffen haben,  
die nicht nur die elementaren Bedürfnisse nach  
Nahrung, Schutz und Zugehörigkeit erfüllen, sondern auch  
den höheren Zielen des Menschen besser gerecht werden.«*

Peter Senge

Dieses Buch ist Resultat einer intensiven Überarbeitung und Neugestaltung der Erstauflage von 2004. Seit dem Abschluss meiner Dissertation (2001) und dem Start ihrer praxisorientierten Überarbeitung für die Veröffentlichung im Carl-Auer-Verlag sind nunmehr knapp drei Jahre vergangen. Dies bedeutet für mich auch, dass neue Qualitäten in mein Leben gekommen sind: Ich habe viele tief gehende und emotionale Begegnungen mit unterschiedlichsten Menschen gehabt; bin um unzählige Erfahrungen als Berater reicher und an vielen Diskussionen und gemeinsamen Arbeiten mit Meistern und Meisterinnen des Faches gewachsen; habe viele neue Facetten des Lebens – wie Vater zu sein – kennen gelernt. Ich habe mich verändert, und doch ist vieles gleich geblieben. Dies spiegelt sich auch in diesem Buch wider: Vieles ist im Ansatz, in den Grundannahmen gleich geblieben. Doch die Darstellungsform, die Ausrichtung, manche Aufmerksamkeitsfokussierungen und die Schwerpunkte haben sich verändert.

Seit 1999 bin ich im »unmöglichen Geschäft« der Organisationsberatung tätig. Seit 2000 bin ich Senior Consultant und Gesellschafter der Delta Consulting Linz. Viele Diskussionen in unterschiedlichsten Teams und mannigfaltige praktische Projekterfahrungen haben mir geholfen, dieses Buch und die Grundmodelle von Veränderungsprozessen aus der Praxis zu gebären und in der Praxis zu verwurzeln. Ich bin und war kontinuierlich auf der Suche nach Gelegenheiten, meine beraterische Tätigkeit zu beobachten und theoriebasiert zu reflektieren. Meine Arbeit als Berater zu optimieren und jede Gelegenheit zum Weiterlernen zu nutzen ist mir immer eine Freude und auch ein Anliegen. In Gesprächen mit Freunden und Beraterkollegen bemerkte ich, dass immer wieder viele Tools der Beratung unhinterfragt in unser praktisches Handeln einfließen, ohne dass wir sie auf ihren Nutzen bzw. ihre Kosten hin reflektiert hätten. Es war mir ein Anliegen und

machte mir ebenso Spaß, das praktische Handeln von Organisationsentwicklungs-Beratern zu reflektieren.

In der Beobachtung von Organisationen und der Organisationsentwicklung tritt das Chaotische, das Unsteuerbare in den Vordergrund, und dementsprechend sind aus meiner Sicht Konzepte der Organisationsentwicklung gefragt, die einen Beitrag zur professionellen Begleitung von Veränderungsprozessen leisten können – gerade dort, wo Zufälle das Geschäft (zumindest meines) prägen.

Ich habe vielfachen Dank auszusprechen:

An erster Stelle gebührt meiner Ehefrau und Lebenspartnerin Heidi Dank, da sie mich immer unterstützte und an mich glaubte. Und vor allem Geduld und Verständnis bewies auch hinsichtlich meines Vaterseins und Vaterwerdens (Fabian, voraussichtlich Juli 2006). Meinem zweijährigen Sohn Benjamin möchte ich danken, dass er mir das Staunen über die vielen Dinge in dieser Welt wieder beibringt.

Bedanken möchte ich mich auch bei den vielen Interviewpartnern und Organisationsberatern, die mich unterstützt haben und mich ihre Praxis erleben und mit ihnen reflektieren ließen: wWie die Beratergruppe Neuwaldegg; Train Consulting Wien (Erich Kolenaty, Dr. Ruh Seliger), Complex Change (Dr. Ralph Höfliger). Danke an meine Partner bei der Delta Consulting (Dr. Heinz Schöppl, Hilde Zeitlhofer, Karl Födinger). Insbesondere danken möchte ich Dr. Ralph Grossmann, IFF, meinem Dissertationsbetreuer und Doktorvater. Besonders erwähnen möchte ich Dr. Heinrich Ahlemeyer (sistema Consulting), mein Doktorvater, Mentor und in manchen Fällen auch Teampartner.

Ohne meinen Freund und Denkpartner Thomas Böhm wie auch ohne Fritz Zehetner, einem Teampartner und Freund, die mich mit vielen Hinweisen und Dialogen unterstützten, wären meine Ideen nie auf den Punkt gekommen.

Dr. Alexander Exner gebührt spezieller Dank, da er durch sein Geleitwort und die vielen Diskussionen im Vorfeld dazu beigetragen hat, dass dieses Buch das Spannungsfeld Praxis und Theorie gut abdecken kann. Axel hat mich durch seine Persönlichkeit, durch die Leichtigkeit bei gleichzeitigem enormem Tiefgang sehr beeindruckt. Darüber hinaus gebührt besonderer Dank Dr. Roswitha Königswieser, die ich im Rahmen meiner Diplomarbeit (1998) nicht nur über eineinhalb Jahre »live« als Beraterin erleben durfte, sondern auch die Arbeit mit ihr und ihren Teampartnern reflektieren konnte. Dadurch habe ich

für das »unmögliche Geschäft« der Beratung mehr gelernt, als ich zu dieser Zeit vermutet und aktiv wahrgenommen hatte. Danke für diese wundervolle Begegnung!

*Ohne diese Menschen und Persönlichkeiten wäre dieses Buch ein anderes – und ziemlich sicher ein viel schlechteres – geworden.*

Gerhard Hochreiter

Linz, Juli 2006

# I. Einleitung und thematische Fokussierungen

Das ausgehende Jahrhundert ist durch radikale Veränderungen des Umfeldes, in dem sich Organisationen bewegen, und durch radikale Umgestaltungen von Organisationen selbst gekennzeichnet. Dem Management von Organisationen kommt die Hauptaufgabe zu, in diesen turbulenten Umwelten Unsicherheit in einer solchen Weise zu reduzieren, dass die Tätigkeit als Unternehmen überhaupt möglich wird. Es geht darum, in einem turbulenten Umfeld sich rasch an sich verändernde Umweltbedingungen anzupassen und die Identität als Unternehmen zu bewahren. Die Veränderungsfähigkeit von Organisationen wird zur Notwendigkeit des Weiterbestands der Organisation.

Zur Risikominimierung von Entscheidungen hoffen Manager auf Hilfe von außerhalb der Organisation. Unternehmensberatung ist ein Geschäft auf der Basis von Problemlösungen. Beraterische Problemlösungsangebote für Organisationen gibt es unzählige – die Differenzierung über Dienstleistungen und unterschiedliche Beratungsansätze ist für Kunden (als auch für Kundige) nur sehr schwer nachvollziehbar. Die meisten Unternehmen versuchen, um den vielen Anforderungen und externen Zumutungen gerecht zu werden, Mechanismen für den erfolgreichen Wandel zu entwickeln.

Viele empirische Studien zeigen, dass der Erfolgsoptimismus, mit dem viele Change-Projekte durchgeführt werden, in den wenigsten Fällen berechtigt ist. Der Glaube an die einfache Transformierbarkeit von hochkomplexen sozialen Systemen ist trotz des Scheiterns vieler Veränderungsprojekte weit verbreitet. Die Suggestion der Machbarkeit wird auch über die publizierten Heldenstorys mancher Berater und Manager genährt. Die Eigenkomplexität von Organisationen und die Kontingenz von möglichen Veränderungsmöglichkeiten werden weitgehend negiert.

Trotz der vielen Veränderungsprojekte und der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Thema "Transformation von Organisationen" verfügen wir noch immer über relativ wenig gesichertes Wissen und wenige reflektierte Tools, auf die das Management bzw. die Beratung in der Praxis rekurrieren könnte. Die Bedingungen der Möglichkeit, unter denen Transformationsprozesse ablaufen, bzw. unter welchen Bedingungen Veränderungsprojekte als erfolgreich beschreibbar wer-

den, blieb meines Erachtens in der Forschung und Beschreibung der Praxis bisher in großen Teilen ungeklärt.

Was wissen wir überhaupt darüber, wie Organisationen ticken, was sie ausmacht? Was wissen wir darüber, wie man Organisationen und die darin tätigen Menschen zur Selbständerung – zum Wandel – bewegen kann?

Wir gehen hier davon aus, dass Veränderung von Organisationen weiterhin und zukünftig ein aktuelles Thema bleiben wird. So gibt es für mich nur eine einzige rationale Lösung: Wir müssen mehr über erfolgreiche Veränderung lernen. Und dann dieses Wissen an eine ständig wachsende Gruppe von Menschen weitergeben (Kotter 1997, S. 10).

## **1. Erfolgreiches Verändern: Psychodynamik und Organisationsdynamik im Wechselspiel**

Wieso machen einige Organisationen ebenso konstante wie rasante Fortschritte, während andere trotz zeitweiliger Erfolge auf der Stelle zu treten scheinen? Oder anders ausgedrückt: Wieso bewegen sich einige wie Ferraris – schnell vorwärts – und andere wie Schaukelstühle – hin und her, ohne voranzukommen? Nach Robert Fritz (2000) werden Veränderungsbemühungen in Unternehmen immer wieder fehlschlagen, solange ein Prinzip missachtet wird: Die Energie folgt grundsätzlich dem Weg des geringsten Widerstandes. Veränderung wird nur dann möglich, wenn das Neue mehr Kraft, mehr Energie hat als das Bestehende. Was kann der Energie entgegenstehen? Wir vertreten die These, dass das Neue im Wechselspiel von Organisationsdynamik und Psychodynamik entsteht und sich dort auch bewähren muss.

### **Die Organisationsdynamik**

Lassen Sie mich eine musikalische Metapher zur Erklärung der Organisationsdynamik nutzen. Die ultimative Leistung von Jazz ist es, ein Zusammenspiel eigenständiger Persönlichkeiten in einer musikalischen Form zu ermöglichen. Die Gruppe stellt in ihrem Zusammenspiel ihre Identität her – während sie swingt. Dasselbe gilt für Organisationen: Im Zusammenspiel von unterschiedlichsten Kommunikationen und Handlungen formt die Organisation ihre Identität, ihren Eigensinn aus. Diese Identität schafft aus potenziellem Chaos etwas Zusammenhängendes: die Grundmelodie, bestimmte



Harmoniefolgen, den Groove, die Taktung des Unternehmens. Was Pat Metheny (Marsalis a. Stewart 1995) über Jazz sagt, gilt auch für Organisationen: »To me, if jazz is anything, it's a process, and maybe a verb, but it's not a thing.«

Organisationen sind eigensinnige lebendige Systeme, die ihren historisch entwickelten Erfolgsmustern folgen. Das grundlegende Kennzeichen einer Organisation, eines Unternehmens ist im Anschluss an den Soziologen Niklas Luhmann das kontinuierliche Treffen von Entscheidungen. Jegliche Entscheidung trifft auf konkurrierende Entscheidungen oder auch auf Artefakte vergangener Entscheidungen wie z. B. Strategien oder auch Strukturen. Alle Aufbau- und Ablaufstrukturen, Spielregeln, Entscheidungsregeln als auch Normen und Werte sind Auswirkungen, Artefakte von Entscheidungen.

Organisieren ist aber immer auch gekennzeichnet durch Prozesse von ineinander greifenden Kommunikationen<sup>1</sup> und damit verwobenen Verhaltensweisen, die letztlich immer auch Entscheidungen beeinflussen. Mit Karl Weick verweisen wir auf das Unfassbare im Prozess des Organisierens. Darauf, dass gerade Emotionalität, Intransparenz, Beweglichkeit und Lebendigkeit im Prozess des Organisierens sichtbar werden und diesen massiv beeinflussen können.

### **Die Psychodynamik**

Eine Organisation ist auch von Menschen und deren Eigenarten geprägt. Personen sind das »Mittel« des Organisierens. Die Organisation nutzt die unternehmerischen Energien von Personen zu ihren Zwecken: Durch ihr Handeln färben die handelnden Organisationsbewohner die Strukturen und Strategien und beleben z. B. die Verkaufsstrategie mit Handlungen oder blockieren durch ihr Nichtstun und Nichthandeln die Veränderungsinitiativen.

Auf der einen Seite werden Organisationsbewohner von der Organisation und ihrer Dynamik geprägt – ihre Handlungen werden durch »heimliche Spielregeln« limitiert. Auf der anderen Seite steht die Psychodynamik der Organisationsbewohner: Frühkindlich geprägte Bedürfnisse, innere Antreiberdynamiken und Persönlichkeitsstile prägen und beeinflussen das Verhalten von Personen auf der Bühne der Organisation maßgeblich. Der Unternehmensberater, Wissenschaftler

---

<sup>1</sup> Im Fokus sind hier die Kommunikation von Entscheidungen und die darüber hinausgehende Kommunikation unter Anwesenden.

und Psychoanalytiker Kets de Vries von INSEAD geht sogar so weit, dass er sagt, dass die Psychodynamik von Schlüsselpersonen die Organisation – die besondere Art der Strukturierung, die Form der Strategie bis hin zur Ausprägung der Kultur eines Unternehmens – formen und prägen kann.

### **Das Wechselspiel von Psycho- und Organisationsdynamik im Veränderungsprozess**

Sieht man Organisationen als soziale Systeme an, die ausschließlich auf Kommunikation (von Entscheidungen) aufgebaut sind, so nimmt der Mensch für das Unternehmen als äußerst relevante Umwelt eine wichtige Rolle ein. Das Wechselspiel der sich beeinflussenden Dynamiken von Organisation und Psychostruktur der Personen ist zu respektieren: Personen – deren Know-how, deren Bedürfnisse, deren psychologische Antreiber, deren Verhalten, deren Eigenarten, deren Intuition, deren Erfahrungen – beeinflussen die Interaktionen und Entscheidungen in Organisationen. Change Management in Unternehmen gelingt nur, wenn es sowohl auf die Entscheidungen als auch auf die Interaktionsmuster der Akteure wirkt. In einem Veränderungsprozess ist dem Wechselspiel der Dynamiken die entsprechende wertschätzende Aufmerksamkeit zu widmen.

Wer von Ihnen kennt das nicht: Ein Projekt wird von einem energiegeladenen Projektleiter und einem entscheidungsfreudigen Chef getragen und läuft höchst erfolgreich – ein anderes Projekt wird von einem am Ergebnis mehr oder weniger interessierten Chef beauftragt und von einem korrekten, aber energielosen Projektleiter geführt oder besser »verwaltet«. Und auf der anderen Seite: Im Zuge eines Change-Projekts wird zum dritten Mal innerhalb von drei Jahren der Leiter der Abteilung Marketing ausgewechselt. Aber auch der »neue Besen« kann das Problem nicht lösen. Es werden weiterhin dieselben »paradoxen« Spiele auf der Bühne der Organisation gespielt, die »geheimen Spielregeln« der Organisation bleiben aufrecht.

### **»Jamming-Organisationsberatung« und das 7-F-Modell**

Durch Beratung gestützte Veränderungsprozesse sind vor allem dann wirksam und können zur Selbstveränderung anregen, wenn die Ausgestaltung der Beratungssysteme auf die Spannungsfelder Organisationsdynamik und Psychodynamik, Innensicht und Außensicht, Fachlösungen und emotionale Verankerung Rücksicht nimmt – im-

mer bezogen auf das Ziel des Veränderungsprozesses. Die Art der Choreografie soll bereits während des Prozesses für Transfer bzw. Umsetzung sorgen. Die Gestalt von Veränderungschoreografien soll ein System von Arbeitsräumen zur Verfügung stellen, die sowohl die inhaltliche Erarbeitung (z. B. Rationalisierung oder Umstellung auf Business-Unit-Strukturen) als auch die Bearbeitung der durch Organisations- und Psychodynamik ausgelösten Spannungsfelder ermöglichen. Geleitet von der Frage, was der Veränderungsprozess gerade jetzt braucht, um passende Lösungen zu entwickeln und diese auch in Phasen des »Aufruhrs und Gegenwinds«, d. h. der emotionalen Dynamik von Stabilisieren und Erneuern, umsetzen zu können. Eine Interventionschoreografie sollte sich flexibel auf die wechselnden Bedarfslagen, unterschiedlichen Akteurs- und Organisationsanforderungen im Beratungsprozess ausrichten können. In einer adäquaten Beratungschoreografie versucht man daher Gelegenheiten und Rahmenbedingungen zu schaffen, die dem Zufall eine Chance geben (Peters 1992).

Das 7-F-Modell nennt wesentliche Basisfunktionen und Gestaltungsprinzipien, um die Choreografie – basierend auf Hypothesen – passend dafür auszugestalten.

*Die 7 zu gestaltenden Funktionen<sup>2</sup>, die sich wechselseitig aufeinander beziehen:*

1. Eine **Steuerungsfunktion** (Selbstbeobachtung, Reflexion, Selektion) soll die Paradoxie des Steuerns von OE-Prozessen ernst nehmen und für die Praxis bearbeitbar machen. Hier geht es um die Gesamtsteuerung des Change-Projektes, um die Selektion bestimmter Gefäße, um die kontinuierliche Bilanzierung des Prozesses und Anpassung der Choreografie.
2. Die **Funktion der operativen Gefäße**, um die Er- und Bearbeitung und Umsetzung des Neuen in sozialen Zusammenhängen zu ermöglichen. Die Auswahl und Besetzung der sozialen Gefäße mit passenden Akteuren, das Zusammenspiel und die kontinuierliche Anpassung der Gefäße in einer passenden Choreografie sind hier Thema.

---

<sup>2</sup> Diese Funktionen nenne ich das »7-F-Modell der Organisationsentwicklung«, in der (nicht zu ernsthaft gemeinten) Hoffnung, an den Erfolg des »7-S-Modells« von McKinsey anschließen zu können.

3. Die **Entwicklungsfunktion (Variation)** soll das kreative Feld gestalten, in dem neue Varianten erzeugt werden. Diese Funktion deckt die Kreativ- und Entwicklungsarbeit, aber auch die Erprobungs- und Testphase ab.
4. Die **Funktion der Selektion**: Hier soll die aufgebaute Komplexität der Variation bearbeitbar gemacht werden, und Koppelungen des »institutionalisierten Laboratoriums« an die Organisation sollen gestaltet werden. Darüber hinaus geht es um das Treffen von Entscheidungen für bestimmte Varianten.
5. Eine **Kommunikations- und Abstimmungsfunktion** soll gestaltete Dialoge, Feedbackschleifen und Vorabselektion über selektive Einbindung der internen Akteure gewährleisten. Hier ist permanent die Frage zu stellen, wessen Einschätzung bzw. Feedback für das Transformationsvorhaben wichtig ist, welche Multiplikatoren, Driver (und Bremser) der Veränderung auf welche Weise einbezogen werden müssen.
6. Die **Implementierungsfunktion**, um das unternehmerische Verankern des Neuen zu gestalten. Die Verantwortung von Wollen bzw. Nicht-Wollen, das Tun bzw. Unterlassen der Transformation liegt immer im System bzw. seinen Akteuren und ist nicht Job der Beratung. Die beraterbegleitete Implementation kann (und soll) Umsetzung ermöglichen und bestmöglich unterstützen.
7. Die **Qualifizierungsfunktion** umfasst das Lernen des Personals und das Mitlernen der Organisation.

Die Kunst, einen organisatorischen Wandel herbeizuführen, hängt in weiten Teilen davon ab, wie seitens des Beratungssystems und der Organisation mit den paradoxen Herausforderungen umgegangen wird und im Rahmen des 7-F-Modells Antworten gefunden werden.

*Sowohl ein differenziertes Verständnis von Organisationen und deren spezifischen Charakteristika als auch das durch die Auftraggeber vorgegebene »global goal« sollen das Interventionsverständnis und die Gestaltung der Choreografie leiten. Wichtig erscheint mir hierbei der Hinweis, dass dies nicht immer mit den üblichen und vertrauten Tools geschehen muss, die übliche systemisch inspirierte Parallelorganisation mit Steuergruppe, Dialoggruppe und Resonanzgruppe (Sounding Board) sein muss!*

Lassen Sie mich die Jazzmetapher nochmals aufgreifen: Die von John Kao, dem Universitätsprofessor für Kreativität in Harvard, entwickelte

Idee von Jamming beschreibt mein Verständnis von gestalteten Veränderungsprozessen:

Jazz »(...) starts with a theme, plays with it, and passes it around. Suddenly the music lifts off, flies. We all fly with it. (...) The music follows an elegant grammar« (Kao 1996, S. 18). Auf die tragende Komposition der Organisation setzt die Improvisation des »gesteuerten Veränderungsprozesses« auf. Sie versucht paradoxerweise diese nachhaltig zu verändern, ohne das Arrangement zu zerstören. Man kann nicht improvisieren, wenn man die Melodie oder die Akkordfolge – die Organisation – nicht respektiert. Durch das Improvisieren (»den gesteuerten Veränderungsprozess«) wird wieder »Ambiguität« – Vielfalt als auch Unklarheit – in die Organisation eingeführt: Es entstehen Lücken, Taktwechsel, neues Zusammenspiel, neue Melodiefolgen, Bedürfnisse, Emotionen, Problemstellungen im bisher »gut« eingespielten Leistungsgefüge der Organisation.

*Damit ist »Jamming«-Organisationsberatung in der Lage, überraschende Lösungen anzubieten und gleichzeitig sehr respektvoll mit dem Bestehenden umzugehen.*

## **2. »Drop your tools, or you will die«: Karl Weicks Anregung, die Tools der Organisations- entwicklung zu reflektieren**

*In der gängigen Management- und Beratungsliteratur findet man zwei unterschiedliche Ansätze, um das Wissen um Veränderungsmanagement weiterzugeben:*

- Die eine Richtung – Managementgurus aus der Praxis oder Unternehmensberater – verkündet adäquate Rezepturen: Sie versprechen Handwerkszeug für das Management und das Management of Change. Sie nähren damit die Illusion, dass die komplexen Probleme mit Hilfe eines Werkzeugkoffers adäquat zu lösen sind.
- Die anderen – meist (sozialwissenschaftliche) Theoretiker – analysieren aus einer Außenperspektive, warum wer was gemacht hat und was an Auswirkungen dabei zu beobachten war, und binden dies in einen theoretischen Rahmen ein.

Beide Perspektiven sind hier wichtig und finden ihre Berücksichtigung. Manager und Unternehmensberaterinnen<sup>3</sup> brauchen Handwerkszeug, um komplexe Probleme angehen zu können, Entscheidungen zu treffen, lösende Situationen herbeizuführen. Sie brauchen aber auch eine fundierte Theorie als Landkarte, um beurteilen zu können, wo man sich gerade befindet – und auch um andere Beschreibungsformen der »Wirklichkeit« für die Praxis nutzen zu können. Beides – reflektierte Methoden für die Praxis wie theoretische Konzepte für Veränderungsprozesse – zur Verfügung zu stellen, ist das erklärte Ziel dieses Buches.

Gleichzeitig will ich hier keine allgemein gültigen Rezepte für alle Lebenslagen des Change Management liefern – falls es diese überhaupt geben sollte. Ich will *Gateways* beschreiben, die mögliche Gestaltungsvorschläge und deren Auswirkungen (und auch deren Begrenztheit) aufzeigen, um einen adäquaten Umgang mit den komplexen Problemtypen der Veränderung zu ermöglichen. Gateways benennen nach Mutius (2000) Zugänge und Öffnungen zur Zukunft, können aber noch nicht mit Bestimmtheit angeben, wohin uns diese führen werden. Sie ermöglichen eine Erweiterung unser üblichen Denk- und Handlungsräume.

Mit Mr. Keating, dem Lehrer aus dem »Club der toten Dichter«, meine ich: »Gerade wenn man glaubt, etwas zu wissen, muss man es aus einer anderen Perspektive betrachten«:

- Was sieht man mit diesen Unterscheidungen? Was sieht man nicht?
- Ergeben sich mittels dieser (neuen) Kategorien neue, andere relevante Sichtweisen auf die Steuerung von Veränderungsprozessen, als dies der bisherige Stand der Forschung angeboten hat?
- Lässt sich erkennen, was man gegenüber bisherigen Beschreibungsformen gewinnt bzw. verliert?

Karl Weick nimmt zwei Katastrophen – einen Brand, bei dem zwei Feuerwehrmannschaften ums Leben kamen, ertrinkende Marinesol-

---

<sup>3</sup> In dieser Arbeit wird sowohl die männliche als auch weibliche Form abwechselnd genutzt, da Männer und Frauen gleichermaßen im Management arbeiten und Organisationsentwicklung durchführen und begleiten.

daten, die beim Verlassen des sinkenden Schiffes die stahlbeschwerten Arbeitsschuhe anließen – zum Anlass, darüber nachzudenken, welche Werkzeuge die Managementforschung heute behindern. Seine Untersuchung kann auch auf das Feld der Organisationsberatung und deren Tools (und Denkweisen) übertragen werden. »The failure of 27 wildland firefighters to follow orders to drop their heavy tools so they could move faster and outrun an exploding fire led to their death within sight of safe areas. Possible explanations for this puzzling behavior are developed using guidelines proposed by James D. Thompson, the first editor of the Administrative Science Quarterly. These explanations are then used to show that scholars of organizations are in analogous threatened positions, and they too seem to be keeping their heavy tools and falling behind« (Weick 1996, S. 303).

Gewohnte Denkweisen und Verhaltensmuster wirken oft hinderlich, wenn es darum geht, sich veränderten Situationen anzupassen. Instrumente haben die Wirkung, dass sie auf der einen Seite Machbarkeit und Umsetzung ermöglichen, auf die andere Seite weist Weick hin: Instrumente als Werkzeuge sind Symbol der Routine und verkörperte Opposition zur Innovation. »Dropping one's tools is a proxy for unlearning, for adaptation, for flexibility« (Weick 1996, S. 304). Statt die nicht brauchbaren Instrumente und Tools wegzuworfen, halten wir in veränderten, komplexen Situationen an ihnen fest. Wir setzen auf Gewohntes, auf Vertrautes, ohne darauf zu achten, ob dies auch in anderen Situationen hilfreich ist.

Karl Weick nennt zehn Erklärungen, warum die Feuerwehrleute die Werkzeuge nicht fallen gelassen haben. Zwei davon will ich hier aufgreifen und für Organisationsentwicklung (OE) nutzbar machen:

- Werkzeuge (Tools) stiften Identität und sind daher für die Profession und die Markierung als »professional« wichtig: »Die Leute werden die Werkzeuge nicht wegwerfen, wenn sie meinen, dass sich damit nicht viel ändern wird. (...) Für die Feuerwehrleute waren Werkzeuge und Mensch eine Einheit, nicht verschiedene Dinge, nicht trennbar und nicht von anderer Wesensart. (...) Werkzeuge sind die wesentlichen Merkmale der Feuerwehrleute und entscheidend für ihre Identität.«
- Kleinste Veränderungen im Umfeld werden nicht als Impuls zur Veränderung wahrgenommen: »Der kumulative Effekt

kleinster Veränderungen war nicht evident für die Leute. Kleinste Veränderungen waren angesichts der gewaltigen Bedrohung nur triviale Veränderung, also veränderten sie nichts.«

Folgt man diesen Erklärungen in Bezug auf Organisationsentwicklung, so kann man die Hypothese formulieren, dass die Instrumente der Organisationsentwicklung (und des Change Management) in all ihren Facetten vom jeweiligen Denkstil der Berater geprägt sind und die Identität und das Selbstverständnis der Berater spiegeln. Es sind die sinngebenden Artefakte, die ihre Kultur definieren. Gleichzeitig stehen für OE damit die Fragen im Raum: Was leitet die Auswahl der Instrumente? Gibt es schon Anzeichen für Veränderung im gesellschaftlichen Kontext der Organisationen, die ein Umdenken und auch ein Umrüsten auf andere Werkzeuge der Organisationsentwicklung notwendig machen? Oder brauchen die alten Werkzeuge lediglich einen Feinschliff, um weiterhin gut zu funktionieren? Kann die vorgeschlagene Veränderungsarchitektur mit den noch zu skizzierenden Paradoxien der Organisation umgehen? Ist der Ausgangspunkt der Instrumentenwahl das zu bewältigende Problem? Baut Organisationsentwicklung eine Prozesschoreografie und Veränderungsinszenierungen für den Change-Prozess rund um das skizzierte Ziel oder ist jedes Problem nur Anlassfall, die »üblichen Verdächtigen« aus der Toolbox zu holen? Spielt die Beratungsarchitektur mit dem Modischen oder setzt es selbst nur auf einen saisonalen Höhepunkt? Welches Instrumentenportfolio wurde warum gewählt?

Die Weick'sche Metapher übertragen auf das Feld der Organisationsentwicklung bedeutet wohl, dass es in schwierigen und komplexen Situationen, wie bei denen von Veränderungsprozessen, sowohl bei der Auswahl der Instrumente als auch bei der Nutzung der Tools insbesondere darauf ankommt, den Gesamtkontext, das Problem und die möglichen Auswirkungen im Auge zu halten.

Das Buch orientiert sich vor allem an folgenden Fragen:

- Welche Interventionen sind geeignet, um eine Organisation und ihre Bewohner zur Selbständerung zu bewegen (über die eigenen Wahrnehmungen und Konstruktion von Realität nachzudenken), und welche unterstützen die Verankerung von Wandel in der Organisation eher als andere?



- Welche Strukturen, Interventionen, Lernräume ... müssen Organisationen von außen (Beratersystem, Beratungssystem) und von innen (Management); als Choreografie angeboten werden, damit sie an ihren Strukturen arbeiten und sich (selbst) ändern?
- Wie finden Veränderungsimpulse, die im Beratungssystem gesetzt werden, Verankerung in der Organisation? Was muss im Beratungssystem inszeniert werden, um Wandel in Organisationen zu ermöglichen und zu verankern? Was müsste seitens der Organisation bereitgestellt und gemacht werden, um Veränderungsprozesse möglichst zu unterstützen? Welche Methoden und Tools haben sich hierbei bewährt?

Die Antworten auf diese Fragen nähren sich aus den vier Fallstudien in Teil VII des Buches<sup>4</sup> (*Auswertung der Interviews, Mitschriften und Unterlagen wie Flip-Protokolle, interne Broschüren*), eigenen Beratungsprojekten und -erfahrungen, sowie vielfältigen Theorielandkarten.

### 3. Die mehrdimensionale Darstellungsform des Buches – Text im Text

Um dem systemtheoretischen Credo, dass »die Wirklichkeit« vom Beobachter und dessen Beobachtungskriterien abhängig ist, gerecht zu werden, versuche ich unterschiedliche Sichtweisen im Text beobachtbar zu machen. Dies spiegelt auch meine Idee wider, dass alles, was gesagt wird, unter einem bestimmten Beobachtungsfokus gesagt

---

4 Die Auswertung der Interviews und der Daten der Beobachtung basierte auf der Auswertungsmethode nach der Grounded Theory nach Anselm L. Strauss (1994) und auf einer systemtheoretischen Beobachtungsfolie. Die Ergebnisse dieser dichten Beschreibung wurden mit den Beschreibungen und dem Erleben der einzelnen relevanten Akteure verglichen bzw. mit Theorie und einschlägigen Untersuchungen anderer Veränderungsprozesse in Beziehung gesetzt. Hieraus folgte eine dichte Beschreibung (Geertz 1983) des Veränderungsprojektes, die die unterschiedlichen Sichtweisen im Text sichtbar berücksichtigte.

Die verwendeten qualitativen Forschungsansätze basieren auf der pragmatischen Tradition Kurt Lewins, Chris Argyris und Anselm L. Strauss. Ziel war es, Ergebnisse zu entwickeln, die sich vorwiegend aus der Praxis ableiten. Grundanliegen dieser Ansätze war es, Theorien nicht (nur) abstrakt, sondern in möglichst intensiver Auseinandersetzung mit dem konkreten Gegenstand zu entwickeln. Es handelte sich hier um ein »Entdeckungsverfahren« von gegenstandsnahen Konzepten und ihrer Verknüpfung mit dem Stand der Forschung und theoretischen Konzepten. Meine These dabei ist, dass die Erkenntnisquelle einer gegenstandsnahen Theorie von Organisationsentwicklung nur in der Praxis der Veränderung von Organisationen liegen kann.

wird und alle Aussagen und Sichtweisen auf den Veränderungsprozess bzw. die Organisation gleich richtig bzw. falsch sind. Oder um mit Heinz von Foerster zu sprechen: Die Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners.

Im Text werden hierfür unterschiedliche Kästen eingeschoben und mit bestimmten Icons markiert, die die mehrdimensionale Sichtweise auf einen Fokus unterstützen – dies sowohl bei der Beschreibung der Fallstudien als auch im reflektierten Text selbst. Diese Form der Darstellung will ermöglichen, gleichzeitig unterschiedliche Richtungen der Beschreibung, unterschiedliche Sichtweisen, Erklärungen, Annahmen etc. schon im Text sichtbar zu machen. Die Einschübe in der Reflexion sollten es möglich machen, dass unterschiedliche Theorien, unterschiedliche Sichtweisen, offene Fragen sichtbar werden und Erklärungen hinterfragt werden.

Ich versuche mit dieser Art der Darstellung die Möglichkeit zu geben, die Hypothesen der Berater, die unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten, die Ideen, Aussagen und verschiedenen theoretischen Brillen deutlich zu machen. Damit kann sich der Leser (die Leserin) neben meiner Beschreibung – wenn er/sie es will – selbst ein Bild machen. Ich hoffe, dass diese Verführung gelingt ...



Quer-Denker: versucht, andere mögliche Sichtweisen, andere Theoriebausteine, andere mögliche Erklärungen aufzuzeigen bzw. mit Fragen auf andere mögliche Möglichkeiten hinzuweisen, wobei hierbei kein Anspruch auf Vollständigkeit besteht.



Sich ein Bild machen – Bilder & Analogien: Hier wird versucht, sich ein Bild zu machen – wörtlich genommen: Skizzen, Bilder, Mindmaps, Grafiken etc. Dadurch soll alles, was ich nicht digital auszudrücken vermag, mithilfe von analogen Mitteln dargestellt werden.



Chronologie: Beschreibung des zeitlichen Ablaufs der Beratung anhand von Meilensteinen.



Hypothesen der Berater: Hier sollen die aus den Interviews bzw. aus den Flipcharts genommenen Annahmen, Hypothesen, Fragen etc. der Berater beobachtbar gemacht werden.



Paradoxien und theoretische Brille: Hier werden weitere Theoriebrillen angeboten und es wird auf Paradoxien hingewiesen. »Was kann man durch eine zusätzliche Theoriebrille erkennen?« ist die Leitfrage.



Stories & Artefakte von Geschichten: Hier werden Interviewausschnitte, Kopien bzw. Abschriften von Flipcharts, Abschriften/Scans aus Protokollen, Firmenbroschüren etc. zu bestimmten Sachverhalten zur Verfügung gestellt.



Multiple Insights: Die unterschiedlichen Sichtweisen und Wahrnehmungen der unterschiedlichen relevanten Akteure auf einen bestimmten Sachverhalt (Struktur, Prozess) werden sichtbar gemacht.

**Für die Leser, die an einer schnellen Umsetzung in die Praxis interessiert sind, sind folgende Kästchen von besonderer Bedeutung:**



Beobachtungen, Thesen und Schlussfolgerungen aus den Fallstudien: Hier wird versucht, den Gang der Erkenntnis darzulegen und sichtbar zu machen. Die Beobachtungen, Thesen und Schlussfolgerungen beziehen sich auf die Datenbasis der Fallstudien. Auf dieser Basis werden dann verallgemeinernde Einsichten und auch generalisierbare Strategien und Taktiken im Text formuliert.



Merk-Würdiges: Hier sollen die wichtigsten Ideen, Aussagen etc. eines Abschnittes zusammengefasst und festhalten werden.



Gateways & Rezepte für die Praxis: Hier werden Checklisten, Inszenierungen als »Rezepte«, Best Practices und Formulare für die Praxis des Veränderungsmanagements vorgestellt und angeboten.

## II. Neue Metaphern für die Gestaltung von Organisationsentwicklungen

Sowohl im Management als auch in der Beratung gibt es eine Unmenge an Leitmetaphern. Sie dienen zur Orientierung und zur konkreteren Beschreibung von Situationen und Zusammenhängen. Denken Sie z. B. an die Metaphern zur Beschreibung einer Organisation: als »Maschine«, als »Kultur«, als »politische Arena« oder als »Pizza«. Metaphern sind paradox: Metaphern stellen manches in den Vordergrund. Sie blenden dabei gleichzeitig anderes aus. Wir wollen hier die etablierte Leitmetapher »Architektur und Design« der neuen Leitmetapher der »Choreografie und Inszenierung« gegenüberstellen und ihre Vorteile herausarbeiten.

Das Umfeld der Organisationsentwicklung hat sich seit seiner Entstehung immens verändert. Die jetzigen Organisationen sind »fluide«, volatil, sind kontinuierlich im Fluss. Projektarbeit ist in den meisten Unternehmen Standard, um neue Herausforderungen zu managen. Der Alltag vieler Unternehmen ist es, viele Projekte gleichzeitig nebeneinander laufen zu haben. Castell (2000) folgend, sind die meisten Organisationen nicht durch zu wenig Veränderung bzw. durch zu wenig Varianz gekennzeichnet. Das Gegenteil ist der Fall. So meint z. B. Doris Kruschnitz, verantwortlich für die Steuerung der Personalentwicklung in der Kapsch AG, in einem Interview<sup>5</sup>: »Ich glaube nicht, dass Wandel der Punkt ist, der Punkt ist Stabilisieren. Veränderung findet ständig statt. (...) Die Frage ist, wie bekomme ich wieder mehr Sicherheit?«

Das jetzige Wirtschaften ist vor allem geprägt von:

- seinen dynamischen Umwelten, die schnelle Reaktionen von Organisationen fordern
- vielen gleichzeitig ablaufenden Change-Prozessen im Unternehmen
- höherer Professionalität der internen Berater und internen Change-Verantwortlichen in Bezug auf die Gestaltung von Organisationsentwicklung

---

<sup>5</sup> *Unternehmensentwicklung* August/September 2002, S 7 f.

- vielen Formen der Partizipation von Mitarbeitern
- anderen Mitarbeitenden (Vertretern der »Generation X«)
- neuen Formen von Grenzziehungen und Koordination
- kleingliedrigen, teamförmigen und vielfach vernetzten Organisationen

Das »Flüssigmachen« von Organisationen ist heute selten die zentrale Aufgabe der Organisationsentwicklung. Im Organisationsalltag ist es eher üblich, dass dem einen gesteuerten Wandel weitere Change-Projekte folgen bzw. viele gleichzeitig, parallel und wechselseitig miteinander verzahnt ablaufen. Die Ausgangsbedingungen für die Anwendung von systemisch inspirierten Parallelorganisationen und Veränderungschoreografien haben sich offensichtlich geändert!

Sind die Kontextbedingungen vergleichbar? Passen die gängigen Leitmetaphern als Landkarten noch zur Landschaft?

Die Praxis der Organisationsberatung zeigt, dass der kreative Entwurf eines Veränderungsprozesses und die ebenso kreative Umgestaltungsphase ein dauernder Prozess sind, dass sich ein »work on the frame« (Klärung des Arbeitsrahmens) und »work in the frame« (Arbeit im geschaffenen Rahmen)<sup>6</sup> als ständige kommunikative Aufrechterhaltung und Wiedererschaffung des Beratungssystems ausgestalten. Jede Leitmetapher fördert bestimmte Gestaltungsformen und schließt zugleich andere Formen und Gestalten aus.

Welche Strukturen, Gefäße, Interventionen müssen fluiden Organisationen in der Kooperation von Außenperspektive und Innenperspektive angeboten werden, damit die Organisation sich (selbst) ändert? Welche Metapher nimmt am ehesten die veränderten Rahmenbedingungen auf?

## **1. Die bestehende Metapher von »Architektur und Design« für die Gestaltung der Organisationsentwicklung**

Der Ansatz der systemisch inspirierten Projektarchitekturen ist im Rahmen von starren Organisationen (große Industrie- und Dienstleis-

---

<sup>6</sup> Diese Hypothese basiert auf meiner 1998 erstellten Diplomarbeit (vgl. Hochreiter 1998).

tungsunternehmen<sup>7</sup>) in weniger dynamischen Märkten entstanden. Die damalige Implikation – soweit es heute nachvollziehbar ist – waren zwei zentrale Punkte: Der eine war, starre Organisationen über den Aufbau einer »Kontrastfolie« fluid zu machen und in Bewegung zu bringen. Der andere war, über selektive Beteiligung mehrere Stakeholder anzusprechen und damit das Commitment zu fördern. Den Praxisbeschreibungen der Literatur und Erzählungen von Beraterkollegen folgend, scheint eine solche Vorgehensweise in vielen Organisationen zu Erfolg geführt zu haben.<sup>8</sup>

Die Parallelorganisation als Gestaltungsbasis von Veränderungsprozessen wurde von der Wiener Schule (insbesondere der Beratergruppe Neuwaldegg) in den 80er-Jahren aufgegriffen und durch andere Ansätze<sup>9</sup> bereichert und firmiert in der Organisationsentwicklung inzwischen als »State of the Art«.

Königswieser, Exner u. Pelikan (1995) beschreiben die Gestaltung eines Veränderungsprozesses analog zur Arbeit eines Architekten bzw. Designers beim Hausbau.

Die Architektur eines Beratungsprojektes meint die »Hardware«, die kommunikativen »Räume«, den Aufbau unterschiedlicher Kommunikations- und Entscheidungseinheiten und deren Bezugnahme aufeinander und auf die Organisation. Architektur meint die Projektstrukturierung auf Makroebene, es werden Strukturen bzw. Rahmen (»frames«) auf zeitlicher und struktureller (Makro-)Ebene festgesetzt – wann findet welcher Workshop, wann ein Outdoor-Training, wann eine Kommunikationsveranstaltung statt. Weiter wird auch die Koppelung der einzelnen »Räume« durch die Architektur angedacht. Die Prozessarchitektur bildet den roten Faden, den Rahmen, in dem das Erzeugen und die Verarbeitung von Veränderungsimpulsen möglich werden. Die Architektur versucht überlappende Kommunikationsgelegenheiten zwischen der Organisation und den geschaffenen

---

7 wie z. B. die Lenzing AG, bei der von 1983 bis 1987 die erste »systemische Beratung« im deutschsprachigen Raum durchgeführt wurde (so Dr. H. Ribnitz, ehem. Personaldirektor der Lenzing AG); oder die voestalpine stahl AG.

8 So zeigen dies die hier vorgestellten Case Studies im Teil VII des Buches, sowie mehrere Beschreibungen von Beratungsfällen durch die Berater selbst (für viele: Königswieser/Exner 1999).

9 systemische Familientherapie, Gruppendynamik, traditionelle OE: sichtbar in der systemischen Schleife (Information-Hypothese-Intervention) als Planungsinstrument, Innenkreis-Außenkreis-Modelle für die Arbeit in Workshops, Kräftefeldanalyse etc.