

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Wissen für Veränderung

Wie Theorien die Praxis stärken

So nutzen Praktiker Theorien

Einsatz, Dosierung, Risiken und Nebenwirkungen

Der Mehrwert von Theorie

Orientierung in Zeiten von Big Data & KI

Theory U auf dem Prüfstand

Eine Fallstudie im Netzwerkkontext

2
—
18

Krisenkommunikation im Change

Was es braucht, wenn's brenzlig wird

Exit-Interviews sichern Wissen

Know-how-Transfer durch Visualisierung

Changetheorien für die Praxis

Zum praktischen Wert von Theorien

Ralph Höfliger

Als frisch angestellter Junior-Berater für Organisationsentwicklung in der Schweizerischen Kreditanstalt schickte mich mein Chef 1989 in die achtwöchige «OE-Werkstatt» von Friedrich Glasl in Salzburg. Dort wurde ich in die ersten Theorien über OE eingeweiht. Diese haben mich bis heute in meinem (Berufs-)Leben begleitet.

Die wichtigste Theorie, die ich lernte und die mein ganzes Berufsleben als OE-Berater bis heute prägt, ist der Grundsatz: *Betroffene zu Beteiligten machen*. Die Hypothese (also Beschreibungs- und Erklärungsmodell der Theorie) ist, dass alles Wissen, das für den nächsten Entwicklungsschritt gebraucht wird, im System vorhanden ist. Als Handlungsempfehlung folgt daraus, dass es die Aufgabe eines OE-Beraters ist, Räume zu schaffen, in denen dieses z. T. verbewusste Wissen explizit und individuelles, verteiltes Wissen zu kollektivem Wissen wird. Seit 28 Jahren bestätigt sich diese Theorie in meiner Arbeit: Einerseits entstehen intelligente Lösungen durch den Einbezug der Betroffenen, denn sie sind die besten Experten ihres Systems, und andererseits sind die Lösungen nachhaltig, weil durch den Einbezug der Betroffenen hohes Commitment und Engagement für die Umsetzung entstehen.

«Intelligente Lösungen entstehen durch den Einbezug der Betroffenen.»

Von Irving Borwick lernte ich *die zweite*, meine Arbeit nachhaltig prägende Theorie, die «Systemische» Beratung. Deren Handlungsanweisung ist: Ändere nicht die Menschen, sondern das System, d. h. die Rollen, Regeln und Beziehungen. Die Hypo-

these ist, salopp gesagt: Organisationen sind wie Theaterbühnen, auf denen Menschen gegen Bezahlung eine (oder mehrere) Rollen energetisieren. Die Aufgabe der OE ist, das Spiel zu verändern. Welches Spiel wollen wir spielen? Woran haben unsere Zuschauer (Kunden) Freude? Welche Rollen braucht es für dieses Spiel, welche Beziehungen, welche Prinzipien, welche Spielregeln, welchen Spirit, welche Kulissen? Diese Theorie hat mir in allen Change-Projekten und insbesondere bei Unternehmenskulturwandel enorm geholfen. Denn es ist viel einfacher, Rollen, Regeln und Beziehungen zu verändern, als Menschen.

Später lernte ich weitere hilfreiche Theorien kennen, die einen engen Bezug zum systemischen Ansatz (und zum Konstruktivismus, siehe weiter unten) haben, insbesondere die «Systemische Strukturaufstellung» von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer und «Big Mind – Big Heart» von Dennis Merzel.

Die Systemische Strukturaufstellung erweist sich in der OE-Beratung immer dann als besonders hilfreich, wenn Lösungen nicht offensichtlich sind. Unsichtbare Abhängigkeiten, unerschwellige Beziehungsmuster, dysfunktionale Übernahme von verdeckten Rollen und Glaubenssätzen können gelöst und abgespaltene Anteile integriert werden. In der Aufstellung werden die Systemelemente durch Repräsentanten im Raum aufgestellt, wodurch die Struktur sichtbar wird. Durch Umstellung

und kurze Rituale (insbesondere dem Trennen von dysfunktionalen und Verbinden von funktionalen Beziehungen) entsteht das Lösungsbild, und dies oft in einer atemberaubenden Geschwindigkeit.

Im *Big Mind – Big Heart* Prozess geschieht etwas Ähnliches, nur dass die einzelnen Systemelemente nicht aufgestellt werden, sondern eine Stimme erhalten, mit der sie ihre Funktion und Bedürfnisse im System ausdrücken. Die Theorie postuliert, dass wir Menschen ein Modell unseres Umgebungssystems in unserem Bewusstsein mit «Repräsentanten» abbilden, welche als teilautonome Agenten unsere Wirklichkeit laufend konstruieren, ähnlich wie die Schauspieler in einem Film. *Big Mind – Big Heart* holt diese Agenten ins Bewusstsein, gibt ihnen eine Stimme und rekonstruiert mit ihnen gemeinsam die Realität. *Big Mind – Big Heart* kann auch im Team angewendet werden, ist aber besonders im Einzelcoaching und in der Selbstführung sehr effektiv.

Die meine Arbeit bis heute entscheidend prägende *dritte Theorie* ist die *Ressourcen- und Lösungsorientierung*. Ich erlernte sie im Rahmen des hypnotherapeutischen Beratungsansatzes von Gunther Schmid vom Milton-Erickson-Institut in Heidelberg. Rückblickend interessant ist, dass ich sie eng verweben konnte mit einer Theorie, die ich schon während des Studiums an der Uni kennenlernte, aber nie richtig anwenden konnte: dem Konstruktivismus.

Die Theorie des *radikalen Konstruktivismus* besagt, dass unsere Realität – und somit auch all unsere Probleme – eine Konstruktion unseres Nervensystems ist, und damit immer auch anders konstruiert werden kann. Da unser Nervensystem operationell geschlossen ist (Maturana & Valera), gibt es keinen direkten Zugang zur Wirklichkeit «da draußen», außerhalb unseres Hirns. Wenn wir uns damit von der Vorstellung einer absoluten Wahrheit und empirischen Objektivität verabschieden, weil der Beobachter nicht als unabhängig von der Erkenntnis angesehen werden kann, ist die Frage, ob etwas stimmt oder nicht, irrelevant. Die relevante Frage ist dann einzig: Ist die Art, wie wir Realität konstruieren, bzw. welche Theorie, welches Modell wir von der Wirklichkeit haben, sinnvoll, nützlich und zielfdienlich? Folgen wir dem radikalen Konstruktivismus, sind die Beschreibungs- und Erklärungsmodelle der Welt «da draußen», die Theorie, spielentscheidend für unser Leben, denn das, was wir als Wirklichkeit konstruieren, ist unser Leben.

Die Theorie der *Ressourcen- und Lösungsorientierung* postuliert, dass es wenig sinnvoll ist, die Ursachen eines Problems zu analysieren, da wie schon Einstein sagte, die Lösung eines Problems auf einer höheren Bewusstseinsstufe entsteht als auf jener, auf der das Problem entstanden ist. Die Anwendung dieser Theorie in meiner Beratungspraxis hat die Change-Projekte massiv verkürzt und die Change-Arbeit ist viel lustvoller geworden: keine nervtötenden Analysen mehr, kein «paralyzing analysing» (sorry, Fritz Glasl, den OE-Grundsatz «Keine

Maßnahme ohne Diagnose» habe ich über Bord gekippt), keine zermürbenden Konflikte zur Frage «Wer hat recht?», keine Schuldfragen und Schuldzuweisungen mehr. Im Zentrum der Beratung steht nun einzig die Frage: Wie erschaffen wir mit unseren verfügbaren Ressourcen eine zielfdienliche, nützliche, sinnvolle gemeinsame Realität? Und das macht richtig Spaß.

«Die Lösung entsteht auf einer höheren Bewusstseinsstufe als jene, auf der das Problem entstanden ist.»

Eine radikal lösungsorientierte Methode, die ich sehr oft verwende, ist die berühmte «*Wunderfrage*» von Steve de Shazer: «Angenommen, ein Wunder passiert über Nacht und löst all eure Probleme, aber ihr schlaft tief und fest und merkt nicht, dass das Wunder passiert ist, und steht am nächsten Morgen ganz normal auf: Woran erkennt ihr im Alltag, dass das Wunder geschehen ist? Woran erkennen es eure Stakeholder?». Im ganzen Prozess der Lösungsfindung wird kein einziges Mal das

«Nichts ist praktischer als eine gute Theorie!» (Kurt Lewin 1951)

Eine gute Theorie beschreibt (deskriptive Funktion) und erklärt (kausale Funktion) einen Aspekt der Wirklichkeit (Hypothesenbildung), und leitet daraus Handlungsempfehlungen und/oder Vorhersagen ab.

Folgen wir den Handlungsempfehlungen in der Praxis, machen damit positive Erfahrungen und/oder beobachten, dass die Vorhersagen zutreffen, betrachten wir die Theorie als wertvoll bzw. wertschöpfend (nützlich, zielfdienlich).

Besonders interessant für den Praktiker ist das Phänomen der selbst-erfüllenden Prophezeiung einer Theorie. Ein schönes Beispiel dafür ist McGregors Theorie X-Y: Glaubt eine Führungskraft an die Theorie X, Mitarbeitende seien prinzipiell faul und gingen der Arbeit aus dem Weg, führt ein entsprechender Führungsstil dazu, dass man bei ihr tatsächlich solche Menschen beobachtet. Genauso umgekehrt: wenn sie glaubt, Mitarbeitende sind prinzipiell engagiert, leistungsbereit und von innen motiviert, also Theorie Y, findet man dort genau solche Menschen.

Problem adressiert, sondern einzig das Lösungsbild, der Weg dahin (insbesondere der nächste konkrete Schritt) und die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Erst jetzt beim Schreiben merke ich, dass mir ganz wesentliche Theorien, die meine Arbeit als OE/Change-Berater bis heute prägen, in den ersten Lehrjahren meiner Beratertätigkeit geschenkt wurden.

«Organisationen, die in einer VUCA-Welt operieren, brauchen ein neues organisatorisches Betriebssystem.»

Als ich mich im Herbst 1997 selbständig machte, wurde ich bald mit großflächigen, vielschichtigen, kaum plan- und im klassischen Sinn nicht-steuerbaren Unternehmenskultur-Projekten konfrontiert. Ich vermutete früh, dass der Haupttreiber für diese Herausforderungen Komplexität war und gründete die Firma Complex Change. Auf der Suche nach *Komplexitätstheorien* fand ich im damaligen Internet zwei interessante Theoreme von W. R. Ashby: das *Good Regulator Theorem*: «Every good regulator of a system must be a model of that sys-

tem» und das *Ashby's Law of Requisite Variety*: «If a system is to be stable the number of states of its control mechanism must be greater than or equal to the number of states in the system being controlled.»

Der *praktische Erklärungsnutzen* für die Change-Praxis von Ashbys Theorie ist, dass sie die Begründung liefert, warum das Organisationsprinzip der klassischen Machthierarchie in einer VUCA Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) scheitert: Eine Hierarchie ist eine spezielle Form eines Netzwerks, eines mit einem 1:n Beziehungsmuster, und solch' ein Netzwerk hat eine zu geringe Binnenkomplexität, um die hohe Außenkomplexität verarbeiten zu können. Sie «verletzt» das Ashby Law. Nur selbstorganisierende Netzwerke mit x:n Beziehungsmuster und entsprechenden Phänomenen der Emergenz und spontanen Ordnungsbildung sind in der Lage, in einer VUCA-Welt erfolgreich zu operieren. Die *Handlungsempfehlung*, die sich daraus ableiten lässt, ist: Organisationen, die in einer VUCA-Welt operieren, brauchen ein neues organisatorisches Betriebssystem.

Da mir allerdings ein ziemliches Rätsel war, wie ein Transformationsprozess von einer klassischen Machthierarchie (1:n) bzw. Matrixorganisation (2:n) zu einem selbstorganisierenden Netzwerk (x:n) zu bewerkstelligen ist, machte ich mich auf die Suche nach *Theorien über die nächste Generation Organisation*. Wie entwickeln und cocreieren wir mit unseren Kunden das Lösungsbild einer solchen Organisation? Wie soll das gehen? Ich brauchte eine gute Theorie!

Als mir das Buch «*Reinventing Organizations*» von Frédéric Laloux in die Finger kam, erlebte ich einige «Déjà-vus»: Die nächste Generation Organisation sei geprägt von Selbstorganisation (deckt sich mit Ashby), von menschlichem Ganz-Sein (wholeness) und Sinnorientierung (evolutionary purpose): dies sind alte OE-Anliegen! Ich sah in Laloux' Buch weniger eine Theorie, als vielmehr eine Sammlung von Eigenschaften und Praktiken von Organisationen, die heute erfolgreich in der VUCA Welt operieren.

Fündig geworden, meinen Durst nach einer Theorie zu stillen, die den Weg zur nächsten Generation Organisation aufzeigt, bin ich durch die Arbeiten von Boeke und Endenburg zu *Soziokratie*, die später von Brian Robertson mit *Holokratie* und dann von Bernhard Bockelbrink et al. mit *Soziokratie 3.0* in ein umfassendes Framework ausdifferenziert wurden. Dieses erweist sich als sehr wertvoll:

Strukturell bewährt sich in der Praxis die Idee, die Wertschöpfungskette einer Organisation in teilautonome, sich selbst organisierende Verantwortungsgebiete (Kreise und Rollen) zu strukturieren, die sich zur Koordination und Abstimmung je nach Bedarf dynamisch oder fix x:n verbinden.

Prozessual erweist sich das Konsent-Verfahren und die Unterscheidung Arbeit AM versus IM System in der Praxis als äußerst hilfreich.

Fünf Leitfragen für den Theorie-interessierten Praktiker:

1. Hat die Theorie, auf die ich stoße, etwas Attraktives an sich? Fühle ich mich davon angezogen? Klingt sie spannend? Reizt es mich, sie vertiefter kennen zu lernen?
2. Beschreibt die Theorie einen Teil meiner Realität auf eine interessante Art und Weise – so, wie ich das vorher noch nicht gesehen habe?
3. Erklärt die Theorie neue Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen?
4. Gibt mir die Theorie Handlungsempfehlungen oder ermöglicht sie Vorhersagen?
5. Führen die Handlungen zu Erfolg? Bewähren sie sich in der Praxis? Bestätigen sie die Theorie?

Im *Konsent-Verfahren* werden Lösungsvorschläge für Bedürfnisse solange verbessert, bis niemand mehr einen schwerwiegenden begründeten Einwand gegen die Lösung hat. Dieser Prozess führt zu einem sehr tiefen und umfassenden gemeinsamen Verständnis über die Bedürfnisse aller Stakeholder, zu sehr intelligenten und von allen mitgetragenen Lösungen, sowie zu einem starken Gemeinschaftsgefühl, Engagement und Feu Sacré aller Mitarbeitenden, Schlüsselfaktoren einer erfolgreichen Organisation.

Die Unterscheidung *Arbeit AM versus IM System* («Governance» versus «Operations») kennen wir aus der Gewaltenteilung einer demokratischen Staatsordnung (Legislative versus Exekutive). Sie ermöglicht eine laufende Anpassung der Strukturen, Prozesse, Prinzipien und Regeln an die aktuellen Bedürfnisse einer Organisation, und macht diese damit agil und resilient.

Wird die Konfliktlösung (Judikative) als weitere unabhängige Prozess-Instanz institutionalisiert, wie es Frédéric Laloux in «Reinventing Organizations» empfiehlt, sind wir nahe an einem organisatorischen Betriebssystem, das sich in der Schweiz seit langem bewährt. Mit diesem System erreichte die Schweiz den höchsten nominalen Wohlstand pro Erwachsenen weltweit und rangiert in mehreren anderen Metriken an oder nahe der Spitze, u. a. in Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft, Lebensqualität, Sicherheit, bürgerliche Freiheit und Transparenz der Regierung.

In solch einer Organisation wird Change Management überflüssig, weil sie befähigt ist, sich selbst weiterzuentwickeln und sich kontinuierlich eigenständig an die sich verändernden In- und Umweltbedingungen anzupassen. Damit stellt sich eine spannende Frage für unsere Zukunft der Organisationsentwickler: Welche Rolle spielt dann noch OE?

Fazit

Aus meiner 28-jährigen Erfahrung in der Organisationsentwicklung kann ich nur bestätigen: Für die Praxis der OE (sowie auch für die Führung) ist es *absolut entscheidend, welchen Theorien wir als Berater (oder Führungskraft) folgen*. Denn diese bestimmen unser Handeln. «Die Mentalmodelle oder 'mentalen Landkarten' sind Dreh- und Angelpunkt und entscheiden über die Zukunftsfähigkeit von Organisationen» (Hinterhuber).

Weitere nützliche mentale Landkarten für die OE sind für mich: Theorie U (Otto Scharmer), Integrale Theorie (Ken Wilber), Effectuation (Sarasvathy), Gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg), Kommunikationstheorie (Schulz von Thun) und das Harvard Verhandlungskonzept.

Wie man relevante Theorien findet, ist schwieriger zu beantworten. Vieles ist mir buchstäblich zugefallen. Heuristik, trial & error, war immer wichtig: Wenn ich etwas Interessantes kennenlernen, probiere ich es bei nächster Gelegenheit aus.

«Lehren sind nichts für mich, bei mir selbst will ich lernen», von Hermann Hesse, war schon mein Matura-Spruch. Ein gewisser Wissensdurst, ein «Riecher» für interessantes Neues und die Beschäftigung mit anderen, verwandten Disziplinen und deren Theorien und Herangehensweisen hilft auch. Schon als Student der Wirtschaftswissenschaften habe ich im Nebenfach Arbeits- und Betriebspsychologie studiert (wofür es damals noch eine Ausnahmegewilligung brauchte). Eine gewisse, für «innovators» und «early adopters» typische Risikobereitschaft macht es leichter, neue Theorien sofort auszuprobieren. Spannende Tipps gaben immer wieder meinen nächsten Partner und Freunde, sowie mein kollegiales Netzwerk, insbesondere das OE-Forum Schweiz (www.oe-forum.ch). Was sich bewährt, spricht sich schnell herum...



Ralph Höfliger

Corporate Coach, Gründer und Managing Partner Höfliger Consulting

Kontakt:
ralph@hoefligerpartners.swiss