

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für biopsychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 09/2014

Integrative Organisationsentwicklung
- Veränderungsprozesse neu denken

*Kai Weise*¹

¹ Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen <mailto:forschung@integrativ.eag-fpi.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>

| | |
|---|------------|
| Vorbemerkungen | 2 |
| | |
| Die Phänomene: Einblicke in unternehmerische Realitäten | 6 |
| Die Belastung der Mitarbeiter und Führungskräfte in der Radikalität des Wandels | 6 |
| Unternehmens- und Führungsleitsätze | 8 |
| Methodeneinsatz (Kompetenz und Performanz) | 9 |
| Die Führungskräfte | 9 |
| Der Dialog im Unternehmen..... | 11 |
| Partizipation | 13 |
| Ausgebrannte Teams | 14 |
| Minimalistische Kommunikation | 14 |
| Darauf können wir stolz sein | 15 |
| | |
| Die Strukturen: Passungen zum integrativen Verfahren | 17 |
| Der Ruf der Praxis an eine hilfreiche Organisationsentwicklung..... | 17 |
| Vertrauen und Misstrauen im Prozess des Wandels..... | 19 |
| Die narrative Praxis | 25 |
| Vom Maximum zum Optimum..... | 25 |
| | |
| Die Bedeutung der Ko-Respondenz für den Wandel | 27 |
| Der unternehmerische Polylog..... | 31 |
| Der Informierte Leib..... | 35 |
| Kollektive mentale Repräsentationen..... | 37 |
| Die Rolle des Lernens in Prozessen organisatorischer Veränderung | 40 |
| Die Managementphilosophie | 41 |
| Das Reflexive Management..... | 42 |
| Über die reflektierte Reaktanz zur proaktiven Strategiebildung..... | 43 |
| Einbindungsprozesse | 45 |
| Empowerment und persönliche Souveränität..... | 46 |
| Der konviviale Raum..... | 50 |
| | |
| Der Entwurf: Integrative Organisationsentwicklung | 52 |
| Eine weiterführende praxeologische Begriffsdefinition..... | 52 |
| Bezug zur klassischen Organisationsentwicklung | 55 |
| Drei Kernprozesse der Organisationsentwicklung..... | 57 |
| Organisationsentwicklung als Beratungsformat | 63 |
| | |
| Exkurs – ein praktisches Beispiel meiner Arbeit in Reflexion zur Theorie | 72 |
| | |
| Gelegentliches Scheitern, Grenzerfahrungen und Zweifel | 77 |
| | |
| Integrative Organisationsentwicklung – auf den Punkt gebracht | 80 |
| | |
| Zusammenfassung | 82 |
| Summary | 812 |
| Literaturverzeichnis | 813 |

Vorbemerkungen

Das Integrative Verfahren mit seinen verschiedenen Methoden, beispielsweise der Integrativen Supervision, ist ein tiefenhermeneutisch und phänomenologisch orientiertes Verfahren.

„Integrative Therapie und Agogik verstehen sich als Verfahren, die auf phänomenologischer, diskursanalytischer und tiefenpsychologischer Grundlage Prozesse persönlicher und intersubjektiver Hermeneutik in Gang setzen wollen, um Menschen zu helfen, „sich selbst im Lebensganzen verstehen zu lernen.“¹

Die Hermeneutik ist ursprünglich eine Theorie der Auslegung von Texten. In ihrer weiteren Ausformulierung durch Schriften von Martin Heidegger, Hans-Georg Gadamer, Paul Ricœur, Jürgen Habermas u.a übersteigt sie diese Sicht und wird zu einer Theorie über das Verstehen an sich.

„Phänomenologie [griechisch] die, die philosophische Lehre von der Entstehung und Form der Erscheinungen im Bewusstsein; im engeren Sinn die um 1900 von E.Husserl begründete philosophische Richtung: Das im Bewusstsein Gegebene soll unter Ausklammerung der Frage nach seiner Realität (phänomenologische Reduktion) rein in seiner Wesenheit veranschaulicht werden (Wesensschau). Dadurch sollen die ihm innewohnenden Zusammenhänge einsichtig werden.“²

Was aber ist ein Phänomen?

„Phänomen [griechisch] das, Philosophie: die vom Subjekt wahrgenommene Erscheinung eines Gegenstandes (Kant: Phaenomenon; Gegensatz: Noumenon, das Ding an sich); nach Platon gegenüber den Ideen von geringerer Seinsintensität.“³

1 Petzold, H.G. (1991a), Seite 179.

2 Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, 2005

3 Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, 2005

Entlang der „hermeneutischen Spirale“ (Petzold 1991a/2003a) geht es um den Erkenntnisgewinn durch „Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen und Erklären“, der mit dem Wahrnehmen der Phänomene beginnt.

„Die Arbeit im Integrativen Ansatz ist „grundsätzlich phänomenologisch-hermeneutisch ausgerichtet. Daraus entsteht der Leitsatz: Von den Phänomenen zu den Strukturen zu den Entwürfen. Unsere Sinnesorgane sind dabei auf die Phänomene gerichtet (...) Von dieser phänomenologischen Ebene der subjektiven Wahrnehmung folgt in einem hermeneutischen Schritt das Erfassen und Verstehen der hinter den Phänomenen liegenden Strukturen. Die Kenntnis der Strukturen führt antizipatorisch in die Entwürfe der aktuellen Lebensgestaltung.“⁴

Dieser Erkenntnisprozess ist insgesamt diskursiv und polylogisch angelegt, was bedeutet, dass wir unserem Gegenüber im Sinne selektiver Offenheit und partiellem Engagements unsere Beobachtungen offen legen und ihn/sie um eine Resonanz bitten. Mehr noch, pendeln wir zwischen Zentrierung, Involvierung und Exzentrizität, den drei situativen Aspekten der Ko-respondenz, hin und her, um so verschiedene Sichtweisen in uns zu evozieren. Der Erkenntnisgewinn ist gar nicht hoch genug zu schätzen.

„... das Verstehen und Verstanden-Werden in sich selbst (ist) heilsam.“⁵

Im Nachfolgenden werde ich das Vorgehen „Von den Phänomenen zu den Strukturen zu den Entwürfen“ nutzen, um die Frage zu beantworten, welchen Nutzen wir für die Entwicklung von Organisationen aus dem Integrativen Verfahren ziehen können. Dazu werde ich im ersten Kapitel einzelne Phänomene betrachten und beschreiben, die mir in meiner täglichen Arbeit in Projekten der Organisationsentwicklung (OE) aufgefallen sind. In einem zweiten Kapitel stelle ich Passungen zu bestehenden Überlegungen des Integrativen Verfahrens (Strukturen)

4 Waibel, M. J.; Jakob-Krieger, C. (2009): Integrative Bewegungstherapie, Stuttgart: Schattauer Verlag, Seite 47, in der die Theorie von Petzold (2003a) und Sieper (2006) zusammengefasst wird..

5 Rahm, D., Otte, H., Bosse, S., Ruhe-Hollenbach, H. (1993): Einführung in die Integrative Therapie, Paderborn: Junfermann Verlag, Seite 24

her, um abschließend in einem dritten Kapitel Entwürfe für eine Organisationsentwicklung entsprechend des integrativen Verfahrens zu skizzieren.

Wikipedia definiert „Change“:

„Change = In der Organisationsentwicklung bezeichnet Change eine Veränderung oder einen Veränderungsprozess.“⁶

In diesem Sinne werde ich diesen Begriff im weiteren Text nutzen. Im Nachfolgenden werde ich weiterhin den Begriff „Wandel“ als gleichwertiges Synonym für Change gebrauchen, angelehnt an das Wiktionary, das „Wandel“ übersetzt mit „Veränderung, Entwicklung, Wechsel“.⁷

Nach weitverbreiteter Meinung ist in den Unternehmen das Verändern der Organisation (Organisationsentwicklung) neben der Sicherung laufender Standardprozesse eine der wesentlichsten Aufgaben der Führungskräfte. Steinmann und Schreyögg beschreiben in ihrem Buch „Management“ diesen Teil der Rolle von Führungskräften unter der Überschrift „Entscheidungsrollen – Innovator“:

„Kernaktivitäten sind die Initiierung und die Realisierung von Wandel in Organisationen.“⁸

Wie sehr die Führungskräfte dies in der Praxis mit (einer) Methode betreiben, differiert individuell sehr stark. Hilarion Petzold definiert „Methoden“, als ...

„in sich konsistente Strategien des Handelns, die durch ein theoretisches Konzept abgesichert sind, zusammenhängen und über ein Repertoire von Handlungstechniken und spezifischen Medien verfügen“⁹

6 Wikipedia

7 Wiktionary

8 Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler Verlag, Seite 21.

9 Petzold, H.G.(1993h)

Organisationsentwicklung kann somit als eine Methode verstanden werden mit der Change-Vorhaben realisiert werden.

Im Wesentlichen beziehe ich mich in dieser Arbeit auf eine Organisationsentwicklung nach dem Integrativen Verfahren, die man auch als Methode der Integrativen Organisationsentwicklung bezeichnen könnte. Ich schreibe dies bewusst im Konjunktiv, weil mir Zweifel geblieben sind, ob die Integrative Organisationsentwicklung heute bereits Methodenreife in dem vorgenannten Sinne erreicht hat. In seinem Grundlagenwerk „Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung“ schreibt Hilarion Petzold zwar mehrfach von der Integrativen Organisationsentwicklung als Konzept, aber im Unterschied zur Integrativen Supervision ist die Literatur zu diesem methodischen Ansatz noch nicht sehr umfangreich. Allerdings gibt es schon nützliche Theorie- und Praxisansätze, wie von Petzold angeleitete und betreute Arbeiten. (Hartz/Petzold 2013, Bernsdorf/Petzold 2011)

Hilarion Petzold sagte mir im persönlichen Gespräch, dass noch viel Arbeit im Ausbau der Methode zu leisten sei. Ich erlaube mir, dies als Einladung aufzufassen, mit dieser Arbeit einige Gedanken in diese Richtung beizutragen, denn eine Methode muss durch vielfältige Beiträge wachsen.

Die Phänomene: Einblicke in unternehmerische Realitäten

Nachfolgend beschreibe ich Phänomene und erste Interpretationen, die ich im Verlaufe von 20 Jahren als externer Berater in Projekten der Organisationsentwicklung in verschiedenen namhaften Unternehmen beobachten und gewinnen konnte. Dabei scheint es mir besonders auffällig, dass die dargestellten Beobachtungen keine Einzelereignisse sind, die nur bei wenigen Firmen aufzufinden waren. Vielmehr erlebte ich beinahe alle nachfolgend beschriebenen Einzelaspekte in annähernd allen von mir beobachteten Firmen.

Die Belastung der Mitarbeiter und Führungskräfte in der Radikalität des Wandels

Das ökonomische, gesellschaftliche und technologische Umfeld der Unternehmen wird zunehmend unkalkulierbarer und untersteht enorm schnellem und umfassendem Wandel. In diesem unberechenbaren Umfeld muss das Unternehmen manövrieren, ohne die Zukunft sicher prognostizieren zu können. Das liegt u. a. daran, dass sich nicht nur das einzelne Unternehmen, sondern häufig auch die ganze Branche oder die Gesellschaft verändert (z. B. bedingt durch große technologische Sprünge, wie das Internet), mit unkalkulierbarer Zielrichtung. Die Beteiligten formulieren: „In Folge davon muss im anstehenden Change-Projekt etwas deutlich anders werden, als es bisher war. Es müssen Gewohnheiten und Privilegien geopfert werden, bis hin zu tief verwurzelten Identitätsbestandteilen.“¹⁰ Mitarbeiter beschreiben dies gelegentlich als „Raub ihres Kompetenz-Eigentums“, der ihren „Wert am Markt“ schmälert.

Der gesellschaftliche und unternehmerische Wandel hat in den letzten Jahrzehnten zu massiven Veränderungen des Berufslebens der in Unternehmen tätigen Menschen geführt. Unter dem Stichwort „Entgrenzte Arbeit“ beschreiben Voß und Pongratz¹¹ einige Veränderungen im Übergang vom Taylorismus zum Postfordismus¹². Die „Optimierung ohne Ende“ bei gleichzeitigem Wegfall früher

10 Zitiert werden nicht näher durch Quellenangabe qualifizierte wörtliche Aussagen von Kunden-Statements aus eigenen Beratungskontexten.

11 Pongratz, H. J., und Voß, G. (2004): „Typisch Arbeitskraftunternehmer“, Hans Böckler Stiftung, Berlin: edition sigma.

12 Hausinger, Dr. B. (2008): „Supervision: Organisation-Arbeit-Ökonomisierung“, Mering: Reiner Hamp Verlag.

vermeintlich existierender Arbeitsplatzgarantien, die Zunahme von Leistungsintensität und Verantwortungsgewicht haben zu einer Entgrenzung der Arbeit geführt. Plötzlich wird vom angestellten Mitarbeiter die gleiche Verantwortlichkeit erwartet wie vom selbständigen Unternehmer (Stichwort: Arbeitskraftunternehmer¹³).

Erhard Tietel skizziert die Auswirkungen:

„In meinem Buch „Emotion und Anerkennung in Organisationen“ habe ich die These vertreten, dass Organisationen – auch Wirtschaftsbetriebe – lange Zeit ihren Mitglieder auf einer sehr basalen Ebene eine Art von emotionalem „Holding“ boten: das Gefühl, auch in der Arbeitswelt einen Ort zu haben, von dem man weiß, dass man „hier hingehört“. Ich habe dafür die Metapher der „sozialen Haut einer Organisation“ verwendet. Man kann vor dem Hintergrund der Auflösungserscheinungen traditioneller Formen von Organisationen die Frage stellen, ob im Zuge dessen nicht die Funktion von Organisationen als soziale Haut für die Mitarbeiter erodiert, was auf psychischer Ebene mit tiefen Ängsten, fundamentalen Vernichtungs- und Auflösungsphantasien, dem Gefühl, nicht nur jeglichen Halt, sondern auch die eigene Begrenzung zu verlieren, einhergehen kann.“¹⁴

Mitarbeiter und Führungskräfte berichten mir: „Das letzte große Projekt ist noch nicht fertig, das nächste Projekt ist schon benannt und andere Projekte laufen schon parallel.“ Die Leistungsträger sind nahe an der Überforderung oder schon deutlich darüber hinaus. Sie sagen: „Grenzen, die früher auch Sicherheit und Orientierung gaben, befinden sich in Auflösung. Fast alle stehen unter enormem Zeit- und Ressourcendruck. Puffer sind längst nicht mehr vorhanden.“

Hinzu kommt die Verunsicherung der Mitarbeiter durch Personalabbau in anderen oder dem eigenen Unternehmen. Mir sind Firmen bekannt, in denen schon zum wiederholten Male Tätigkeiten ins Ausland ausgegliedert wurden und daraufhin

13 Pongratz, H. J., und Voß, G.: „Typisch Arbeitskraftunternehmer“, Hans Böckler Stiftung, edition sigma, 1. Auflage 2004.

14 Tietel, E. (2009): Ökonomisierung und Subjektivität von Arbeit – Ambivalenzen und Paradoxien in: Beratung im Wandel, Triangel-Institut, Berlin: Ulrich Leutner Verlag, Seite 25.

immer wieder größere Mitarbeitergruppen entlassen wurden. Dieses im Unternehmen direkt erlebte Verhalten oder auch nur in Branchennähe oder bei Mitwettbewerbern erlebte Vorgehen verunsichert die verbleibende Mitarbeiterschaft zutiefst. Mitarbeiter erleben trotz eigener Bereitschaft zu Höchstleistungen einen willkürlich erscheinenden Personalabbau, der ein Gefühl von Arbeitsplatzsicherheit und Zugehörigkeit in hohem Maße aushöhlt. Hilarion Petzold berichtet in seinem Papier „Dazwischengehen“ von einem Vortrag Bourdieu's, in dem dieser befristete Arbeitsverhältnisse als eine ‚perfide Strategie‘ beschreibt, die Menschen Hoffnungen auf eine sichere Zukunft und damit die Kraft zur Auflehnung nimmt.¹⁵ Ich sehe hier durchaus Parallelen.

Unternehmens- und Führungsleitsätze

In annähernd jedem Unternehmen finde ich heute Unternehmensleitsätze oder Führungsprinzipien schriftlich fixiert und veröffentlicht vor. Damit einhergehende fundamentale Wertefragen aus der Unternehmensphilosophie und – kultur sind aber oft nicht auf praktisches Handeln im Alltag (Operative Werte der Unternehmensidentität) herunter gebrochen – wie auf Nachfragen deutlich wird. Man berichtet mir: „Ein sinnstiftender Dialog hierzu hat bisher nicht stattgefunden.“ Die als Orientierung formulierten Wert- und Zielformulierungen erscheinen als „theoretisch, unerreichbar und praxisfern“. Da sie von der Unternehmensleitung als verpflichtend definiert wurden, geschieht diese Abwertung „unter der Hand“. Ich erlebe immer mehr Menschen in den Unternehmen, die sagen: „Unsere Leitsätze – alles nur Schall und Rauch.“ Das ignoriert die Erkenntnis, die Petzold über die „Operativen Werte“ als einer von fünf Identitätsdimensionen der Unternehmensidentität beschreibt:

„Die Werte, die in der CI zum tragen kommen, müssen eindeutig an die Unternehmensphilosophie rückgebunden sein, damit keine Interferenzen, z. B. Wertekonflikte, entstehen.“¹⁶

15 Leitner, E. C.; Petzold H.G. (2005/2010), Seite 43.

16 Petzold, H.G. (1998a), Seite 188

Methodeneinsatz (Kompetenz und Performanz)

Altbekannte und grundlegende Methoden und Vorgehensweisen (z. B. Projektmanagement, Moderationstechnik u. a.), die ein schnelles Handeln im Wandel absichern könnten, sind eingeführt, aber zu wenig bekannt (mangelnde Kompetenz), ungeübt (fehlende Performanz) oder diskreditiert (als „zu formal“ bewertet). Statt diese zu üben und konsequent einzusetzen, wird auf den Einsatz zukünftig neuer Tools und Methoden verwiesen, die ständig wechseln.

Die Führungskräfte

Die Führungskräfte an der Mitarbeiterbasis agieren immer noch stark im Alltagsgeschäft fachlichen Handelns und haben deshalb zu wenig Zeit zur Gestaltung des Wandels. Zeitgleich machen sich die Führungskräfte selbst etwas vor: „Inwieweit passt das eigene Bild von der Rolle im Wandel zur Realität?“, fragte die Kienbaum-Studie, die unter dem Titel „Change Points Review“ in den Jahren 2011–2012 durchgeführt wurde. Es zeigt sich in der Kienbaum-Studie, dass das Top-Management die Erfüllung ihrer eigenen Rolle deutlich idealisiert:

„Über sämtliche Betrachtungen hinweg fällt auf, dass keine der drei Managergruppen das in Change-Situationen erwartete Rollenverhalten auch in der Realität von Veränderungsprozessen durchweg zeigt. Besonders deutlich ist dies bei Top-Managern. Denn diese kommen den Erwartungen an ihre Rolle am wenigsten nach. Dabei wird deutlich, dass Topmanager weder ihren eigenen, noch den Ansprüchen der Führungskräfte oder der Projektleiter entsprechen. Trotzdem schätzen sie ihr gezeigtes Verhalten deutlich besser ein (Selbstbild), als es (...) tatsächlich erlebt wird.“¹⁷

Die Führungskräfte schneiden in ihrer Rolle als Coach und Personalentwickler im Change gegenüber den Mitarbeitern vergleichsweise schlecht ab.¹⁸

17 Kienbaum Management Consultants (2011–2012): „Change Points of View“, Change-Management-Studie 2011_2012, Seite 20.

18 Kienbaum Management Consultants (2011–2012): „Change Points of View“, Change-Management-Studie 2011_2012, Grafik 22, Seite 24.

Oft berichten mir Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen: „Es gibt zu wenig oder sogar keinerlei Solidarität der Führenden untereinander. Daraus resultiert ein verwirrendes, uneiniges Auftreten gegenüber den Mitarbeitern.“

„Darüber hinaus wird an die Führungskräfte in Veränderungsprojekten die Verhaltenserwartung herangetragen, die Entscheidungen des Topmanagements überzeugend zu vertreten. In der Praxis werden die Führungskräfte dieser Erwartung jedoch sowohl aus der eigenen als auch der Perspektive der anderen ungenügend gerecht.“¹⁹

Zumindest die Zuständigkeit scheint klar, laut Studie der osb international systemic consulting unter dem Titel „Change Deutschland“ vom August 2012. Mit Abstand sagen 74 % der Befragten der osb-Studie, dass für die Gestaltung des Wandels die gesamte Führungsmannschaft zuständig ist!²⁰ Dass diese Einsicht auch schon organisatorisch umgesetzt ist möchte ich bezweifeln. Diese Verankerung würde bedeuten, dass Organisationsentwicklung und die dazugehörige Mitarbeitereinbindung als Bestandteil der Rollenbeschreibung bei allen Führungskräften verinnerlicht ist, entsprechende Kompetenzen erlangt wurden und Zeit dafür zur Verfügung gestellt wird.

Auch die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen²¹ kommt in mehreren Fragen zu ganz klaren Aussagen zur Qualität von Führungsarbeit in deutschen Unternehmen. Demnach klagen Mitarbeiter massiv über unzulängliche Führung und selbst die befragten Supervisoren bescheinigen den Führungskräften, dass sie in erheblichem Umfang der Komplexität ihrer Aufgabe nicht gewachsen sind. Zeitgleich erwarten die Mitarbeiter, dass die Vorgesetzten sie vor Überforderungen schützen sollen und bescheinigen ihnen, dass sie dies nicht schaffen.

19 Kienbaum Management Consultants (2011–2012): „Change Points of View“, Change-Management-Studie 2011–2012, Seite 24.

20 osb international systemic consulting (2012): „Change Deutschland“, Seite 13.

21 Haubl R., Voß C.G., Alsdorf N., Handrich C. (2013): Belastungsstörungen mit System, Göttingen: vandenhoek & Ruprecht Verlag

All diese Betrachtungen werfen die Frage auf: „Was ist Führung?“

„Führung ist die dominierende, kontrollierende, leitende, planende und koordinierende Tätigkeit von überlegenen bzw. übergeordneten Mitgliedern einer Gruppe oder eines größeren Kollektivs (bei Primaten/Hominiden die Leitfunktion von Alphas) gegenüber unterlegenen, untergeordneten Mitgliedern.“²²

Der Dialog im Unternehmen

Besprechungsmoderation ist nicht erfolgreich genug

Unabhängig von aktuellen Veränderungsprozessen werden Besprechungen allgemein in vielen Unternehmen immer noch als wenig zielführend erlebt. Umfragen bestätigen dies immer wieder. Dieser Umstand zeigt, dass schon die Basis der unternehmensinternen Interaktionen instabil ist – während noch gar kein Change für Unruhe sorgt.

Es wird höchstens informiert

Darüber hinaus beobachte ich in den Veranstaltungen der Führungskräfte sehr oft, dass informiert wird, aber dass diese Veranstaltungen selten wirklich dialoghaft ausgerichtet werden, mit der Möglichkeit zu Parrhesie (Wahrsprechen) und zu weiterführender Kritik.

„Weiterführende Kritik ist der Vorgang eines reflexiven Beobachtens und Analysierens, des problematisierenden Vergleichens und Wertens von konkreten Fakten (z. B. Dokumenten, Handlungen) oder virtuellen Realitäten (z. B. Positionen, Ideen) aus der Exzentrizität unter mehrperspektivischem Blick aufgrund von legitimierbaren Bewertungsmaßstäben (für die Psychotherapie die der Humanität, Menschenwürde und Gerechtigkeit, die der Wissenschaftlichkeit und klinischen Fachlichkeit) und des Kommunizierens der dabei gewonnenen Ergebnisse in ko-respondierenden Konsens-Dissens-Prozessen. Das geschieht in einer Weise, dass die parrhesiastisch, d.h. in mutiger Offenheit kritisierten Realitäten im Sinne der Wertsetzungen optimiert

22 Petzold, H.G. (2002)

und entwickelt werden können. Weiterführende Kritik ist Ausdruck einer prinzipiellen, schöpferischen Transversalität“ (Petzold, Orth, Sieper 2010b, 12).“²³

Darüber hinaus bin ich in einzelnen Fällen immer wieder mit der Tatsache konfrontiert, dass die Informationen positiver dargestellt werden, als die Realität wirklich ist. Pointiert könnte man sagen: Vielerorts gibt es einen deutlichen Hang zur Schönfärberei, weil man sich daraus verspricht, die Mitarbeiter weniger zu verunsichern. Häufig ist spätestens bei Bekanntwerden der „wahren Gegebenheiten“ dann genau das Gegenteil erreicht.

Keine gemeinsame Kultur-Synchronisation

Obwohl oft das ganze Unternehmen im Rahmen eines Change-Vorhabens umgebaut werden soll, werden organisierte Großveranstaltungen zur gemeinsam Kultur-Synchronisation aller Beteiligten als undurchführbar abgewertet: „Geht doch gar nicht, mit so vielen Menschen.“ Als Profi in Sachen OE sehe ich das deutlich anders und halte dieses Sachargument für vorgeschoben. Darüberhinaus zeigt die Weigerung solche Veranstaltungen zu planen oder sie überhaupt zu erwägen, dass die Du-Ich-Wir (Petzold, Müller 2005/2007) - Bezogenheit des Menschen von den Verantwortlichen deutlich unterbewertet wird und nicht klar zu sein scheint, dass die Findung neuer Identitäten sowohl die Selbstzuschreibung als auch die Fremdzuschreibung benötigt²⁴. Großveranstaltungen bei denen sich alle Beteiligten des Wandels treffen, wären dazu ein idealer Anlass.

Sprachliche Empfindlichkeit bis hin zur Sprachlosigkeit

Wenn es denn zum Dialog kommt, beobachte ich in vielen Unternehmen eine völlig übertriebene sprachliche Empfindsamkeit. Gemeinsam mit einer, aus meiner Sicht, falsch verstandenen „political correctness“ führt dies zu Tabus und Sprachlosigkeit. Laura Perls konstatiert: „Erfahrung geschieht an der Grenze“²⁵ oder wie Petzold sagt: in „Angrenzungen“ und im „Aushandeln von Grenzen und Positionen“²⁶.

23 Petzold, H.G. (1998a), Seite 293

24 Zum Identitätskonzept vgl. Petzold 2012a

25 Doubrawa, A. und E. (2005): Meine Wildnis ist die Seele des Anderen, Wuppertal: Peter Hammer Verlag, Seite 138.

26 Petzold, H.G., Müller, M. (2005/2007)

Hier findet diese Erfahrung nicht mehr statt – aus Vermeidung. Die Ursachen sehe ich vor allem in der Ausgrenzung der meisten emotionalen Realitäten. In vielen Unternehmen wird versucht, die Arbeitswelt auf die Sachlogik zu reduzieren, während zeitgleich die vielen Change-Projekte und Entgrenzungen des Alltags die berufstätigen Menschen in Angst und Schrecken versetzen.

Der „dauernde Change“ sorgt für neue Dynamiken im Dialog bzw. in Polylogen

Der „Change als Dauerzustand“ sorgt plötzlich in bisher ungewohnter Weise für gruppensdynamische Effekte, die viele Berufstätige vor ungeahnte Herausforderungen stellen. So treten in Besprechungen mit Sachthemen völlig jenseits der Change-Vorhaben häufig Phänomene auf, wie Wutausbrüche und Beschuldigungen, die durch die gerade beobachtete Situation überhaupt nicht erklärbar scheinen. Beobachter erklären mir als Berater in solchen Situationen „Kein Wunder, wenn man bedenkt wie mit ihm hier im Unternehmen bisher umgesprungen wurde.“

Partizipation

Anspruch und Wirklichkeit liegen weit auseinander

Auf einer Skala zwischen 0–100 % wird „Der Anspruch an Partizipation in Veränderungsprozessen im Vergleich zur tatsächlichen Partizipation“ im Rahmen der Kienbaum-Studie bewertet. Die Werte zu „Anspruch“ liegen zwischen 91 % und 96 %, die „Wirklichkeitswerte“ werden zwischen 42 % bis 56 % beziffert.²⁷

Nicht jeder will eingebunden werden

Da wo Mitarbeiter gar nicht eingebunden werden in wichtige unternehmerische Entscheidungen, höre ich diese oft nach einer angemessenen Einbindung rufen. Doch – paradoxerweise: da wo versucht wird, teilweise mit enormen Aufwand, sie in Prozesse der Meinungsbildung zu integrieren, geschieht nicht selten das Gegenteil. So höre ich häufig vonseiten dieser Mitarbeiter: „Ich will nicht an Workshops teilnehmen. Ich will nicht in großen Gruppen sprechen müssen – das kann ich nicht. Ich habe keine Zeit für Mitsprache, ich habe zu tun! Ich will nicht zu den Besseren gehören, die den Kollegen gegenüber herausgestellt werden. Ich will in

27 Kienbaum Management Consultants (2011–2012): „Change Points of View“, Change-Management-Studie 2011–2012, Grafik 10, Seite 17.

Gesprächsrunden nicht auffallen, vor allem nicht vorne stehen.“ Alles Faktoren, die eine gute Einbindung in Veränderungsprozesse schwer, wenn nicht sogar unmöglich machen.

Ausgebrannte Teams

Mittlerweile spricht auch die Öffentlichkeit viel über den Burnout Einzelner. Weniger bekannt ist das Ausbrennen von Teams. Dabei sieht die Definition dies explizit vor:

„Burnout ist ein komplexes Syndrom, das durch multifaktorielle, z.B. makro, meso- und mikrosoziale, zeitextendierte Belastungen bzw. Überlastungen eines personalen oder sozialen Systems bis zur völligen Erschöpfung seiner Ressourcen verursacht wird, besonders wenn ein Fehlen protektiver Faktoren und eine schon vorhandene Vulnerabilität gegeben ist.“²⁸

Meine anfänglich vorgebrachte Aussage, dass ich heute in den meisten Firmen alle im Kapitel „Phänomene“ beschriebenen Aspekte auf einmal antreffe, deutet bereits eine Vermutung von mir an, die auf dem Hintergrund der Burnout-Definition auf den Punkt kommt: Sehr wahrscheinlich sind viele Teams in deutschen Unternehmen ausgebrannt.

Minimalistische Kommunikation

In den Unternehmen gibt es zwar häufig jede Menge Besprechungen, aber oftmals keine wirklich ausreichende Kommunikation in Interaktionsprozessen. Sie wird minimalistisch betrachtet. Es besteht die Bewertung, je schneller man fertig sei, desto besser. Dabei gehen wichtige Anteile verloren.

Wenn ich z. B. in Workshops dazu auffordere, dass sich verschiedene Abteilungen gegenseitig einmal ausführlich erzählen, was sie wirklich ganz genau tun, wofür sie zuständig sind und welche Herausforderungen sie plagen, erlebe ich regelmäßig erstaunte Gesichter auf Seiten der Zuhörer, über die Inhalte, von denen sie bis dahin „völlig im Unklaren“ waren.

28 Petzold, H. G. (1975m), Seite 4

Wenn ich in Veränderungsprozessen z. B. die Führungskräfte in geschützter Atmosphäre nach den Ursachen hinter den Ursachen des Wandels frage, also nach den wirklichen Hintergründen, dann beginnt das Schweigen sehr schnell auf der Ebene der Führungskräfte in direktem Mitarbeiterkontakt und danach auf der Ebene zwischen diesen und der Geschäftsleitung. Die ‚obersten Chefs‘ sind daraufhin oft sehr erbost und verstehen diese mangelnde Diskursfestigkeit ihrer Führungskollegen zunächst nicht.

Dabei haben sie selbst oft dazu beigetragen, indem sie viel zu wenig über entscheidende Hintergründe mit ihren Kollegen reden. Diese Hintergründe erfahren häufig nur die Geschäftsführer im Außenkontakt und müssten sie ins Unternehmen tragen. Doch leider unterbleibt das oft. Und über die reine Information hinaus fehlt angeblich ständig die Zeit für tiefergehendes Nachfragen und Erklären, wodurch nachhaltiges Lernen erst möglich würde. Denn schließlich geht es um Lernen, weil die Ursachen hinter den Ursachen immer seltener trivial, sondern immer öfter recht kompliziert sind.

Darauf können wir stolz sein

Als ob alles so schlecht wäre! kann man nur laut rufen, angesichts all der vorab erwähnten Defizite und Mängel. Und selbstkritisch müssen wir Berater immer wieder konstatieren, dass wir Gefahr laufen in eine Defizit-Falle zu geraten, weil unser Auftrag eben so oft von einem erlebten Mangel ausgeht. Wann sonst würde ein Berater geholt, wenn nicht eine Not zu lindern wäre? Trotzdem: Vieles in deutschen Unternehmen läuft hervorragend und selbst die größte Handlungsnotwendigkeit sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass es Erhaltenswertes und Erfolgreiches zu bewahren gibt. In einem Unternehmen, in dem ich zu Beginn eines Veränderungsprozesses genau dies verschriftlichen ließ, verfassten die Mitarbeiter u.a. folgenden Text:

„Neben diesen inhaltlichen Komponenten ist es aber auch – wenn nicht vor allem – die Atmosphäre des täglichen Miteinanders, die unser Unternehmen ausmacht. Wie oft wurden wir alle schon von unbekanntem Kolleginnen oder Kollegen freundlich begrüßt? Wer hat nicht bei kniffligen Problemen die Hilfsbereitschaft anderer und deren gut ausgebaute informelle Netzwerke nutzen können? Wie selten kommt es vor, dass einem die Kooperation

verweigert wird?! Natürlich leben wir in keiner idealen Welt. Es gibt Auseinandersetzungen, die aber fast immer inhaltlich motiviert sind. Selbst solche Situationen sind geprägt von Kollegialität und Kooperationsbereitschaft. Konflikte, die auf der persönlichen Ebene ausgetragen werden, sind eine seltene Ausnahme. Vielleicht ist diese Stimmung auch der Grund, weshalb das Phänomen der „Profilierung auf Kosten anderer“ in unserem Arbeitsalltag eine so geringe Rolle spielt.“²⁹

Die Strukturen: Passungen zum integrativen Verfahren

Nach Sichtung der vorgelegten Beobachtungen und Wertungen will ich nachfolgend einige Sichtweisen des Integrativen Verfahrens herausstellen, die Passung zu den genannten Phänomenen aufweisen bzw. deren Schlussfolgerungen positiven Einfluss im Rahmen eines integrativen Verständnisses von Organisationsentwicklung versprechen. Zuvor möchte ich jedoch einige Ableitungen zusammenfassen, um zu zeigen, welchen Handlungsbedarf die Praxis aus meiner Sicht einfordert.

Auch wenn ich nachfolgend Ansatzpunkte zum Handeln aufzeige und dabei Hoffnung auf das Gelingen von unternehmerischen Veränderungsprozessen machen möchte, will ich nicht den Eindruck erwecken, als habe ich die Erfolgsformel für den Wandel gefunden. Wie in den weiteren Ausführungen dargestellt, bin ich in Anlehnung an ein Wort von Peter Uffelman³⁰ : „von der Brüchigkeit des Lebens und der unternehmerischen Veränderungsprozesse“ überzeugt. Gelingen und Scheitern hat viele Väter und genauso viele Mütter.

Der Ruf der Praxis an eine hilfreiche Organisationsentwicklung

Die eingangs beschriebenen Phänomene zeigen einen deutlichen Bedarf nach einer solidarisch agierenden Führungsmannschaft (**fundierte Kollegialität**), die weniger Verunsicherung in der Mitarbeiterschaft durch widersprüchliches Agieren verursacht. Die Gruppe der Führenden muss miteinander weit über die Sachebene hinaus die Themen auch in ihren emotionalen, mentalen und volitiven und handlungsgerichteten Aspekten (**Ko-Respondenz-Qualitäten**) beleuchten, sodass sich in den zu führenden Dialogen Vertrauen trotz großer Unsicherheit (**Vertrauens-Misstrauens-Prozesse**) bilden kann. Dies kann nicht unter Umgehung der emotionalen Qualitäten geschehen und muss auch auf die Arbeitsebene weitergetragen werden und zu einer transparent gestalteten Mitsprache führen.

Die existentielle Dimension dialogischer Bezogenheit und die identitätsbildende Bedeutung der anderen muss im OE-Prozess berücksichtigt werden und zu neuen, zukunftsfähigen gemeinsamen mentalen Synchronisationen (**Kollektive mentale**)

30 Peter Uffelman (Competto, EAG/FPI)

führen. Hierbei ist der Tatsache Rechnung zu tragen, die in der anthropologischen Grundformel des Integrativen Ansatzes zum Ausdruck kommt:

„Mensch - Mann und Frau – exzentrisches Leibssubjekt, zentriert in der Lebenswelt, das heißt ‚mit exzentrischem Bewußtsein und mit unbewußten Strebungen ausgestattetes ‚Körper-Seele-Geist‘- Wesen, verschränkt mit dem sozialen und ökologischen Kontext/Kontinuum‘ und fähig, ein Selbst mit personaler Identität auszubilden.“³¹

Eine einseitige Überbewertung von Sachargumenten und eine Negierung von emotionaler Wirkung und leiblicher Reaktion (**Informierte Leib**) ist in Ableitung dieser Grundformel reduktionistisch. Mehr noch, es wirkt die Tatsache:

„Es gibt keine kognitive Bewertung ohne Beteiligung des limbischen Systems, d. h. ohne emotionale Tönung.“³²

Eine ganzheitliche Ansprache auf allen Ebenen dagegen fördert die Prozesse erneuerter, frischer **Interiorisierungen** wie es im integrativen Ansatz in Anlehnung an den russischen Psychologen Lew Wygotsky benannt wird. Noch basaler kann man schlussfolgern, dass es notwendig ist sich gegenseitig die Realitäten in Erzählgemeinschaften gegenseitig zu berichten (**narrative Praxis**). Und mehr noch braucht es für die OE ein Nachdenken über das Lehren und Lernen (**Lernen**), weil gemäß der komplexen Lerntheorie des Integrativen Ansatzes Veränderung im Grunde Lernen von Neuem bedeutet.

Es bedarf auch einer erweiterten Form des Dialoges, wo immer mehrere Personen beteiligt sind. Wir sprechen dann von **Polylog** auf Führungs- und Mitarbeitererebene (**Parrhesie, kultvierter Zweifel, weiterführende Kritik**). Dieser Dialog/Polylog muss sich der Offenheit und Ehrlichkeit verpflichten und einer wirklichen Partizipation, ohne deren Einschränkungen an den Grenzen der Macht (**direkte Macht**) zu verschleiern.

31 Petzold, H.G. (1991a), Seite 409

32 Petzold, H.G. (1998a), Seite 293

Um Nachhaltigkeit zu sichern, gehört neben die Lösung organisatorischer Fragestellungen auch eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in einem weiter gefassten Sinne (**Managementphilosophie, reflexives Management**) sowie eine Weiterentwicklung der Persönlichkeiten (**Empowerment und persönliche Souveränität**) der im Unternehmen Handelnden. An dieser Stelle zeigt sich die ganze Brüchigkeit unternehmerischer Veränderungsprozesse. Gerade dann, wenn Reaktanz nicht angemessen beantwortet wird (**Reflektierte Reaktanz**), sind Veränderungsprozesse besonders gefährdet.

Um einen guten Umgang zu lernen, mit den andauernden Prozessen ständiger Veränderung und Entgrenzung, ist es hilfreich, vom Begriff der Maximierung Abstand zu nehmen und den Begriff des Optimums (**Optimum**) zu diskutieren. Die Protagonisten der OE sind hier aufgerufen, Hilfestellung zu leisten, die auch darin bestehen kann, konstruktive Anteile des Bestehenden wertzuschätzen und nicht jedem Ruf nach Veränderung zu folgen. Dies fordert eine Fokussierung auf „**Kernaufgaben der OE**“.

Nachfolgend werde ich die in Klammern genannten Begriffe des Integrativen Verfahrens aufgreifen, um sie später zu einem stimmigen Entwurf zusammenzufassen, indem ich auch auf den letztgenannten Begriff der „Kernaufgaben der OE“ eingehen werde.

Meine Darstellungen sollen zeigen, dass einzelne Konzepte des Integrativen Verfahrens Antworten auf dringende Anforderungen aus der Praxis geben können. Zusammengefasst zu einer Methode der Integrativen Organisationsentwicklung, mögen zwar noch Teile fehlen, aber das Bestehende bildet nach meiner Beobachtung schon heute ein beachtliches kreatives Potenzial zu einem konstruktiven Umgang mit dem Wandel.

Vertrauen und Misstrauen im Prozess des Wandels

In seiner Schrift „Soziologie – Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung“ (1983) sagte Georg Simmel, dass ...

„der völlig Wissende (...) nicht einmal Vertrauen brauche.“³³

Was hier aus dem Kontext genommen etwas holprig wirkt und sich noch nicht ganz erschließt, kann umgangssprachlich formuliert werden: „Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen.“ Eine interessante These, in Zeiten, in denen Wissen, vor allem aber Gewissheit immer weniger wird, weil Märkte sich schnell und nachhaltig ändern, Geschäftsmodelle erodieren, und neue Technologien das Tempo des Wandels antreiben, wie es noch nie vorher zu erleben war. In den Unternehmen werfen Mitarbeiter den Führenden vor, sie nicht ausreichend zu informieren über den Wandel. Ein Vorwurf, der in vielen Fällen sicher auch berechtigt ist.

Auf der anderen Seite steht die „Unfähigkeit zu informieren“, weil die Führenden selbst immer weniger wissen und erahnen können über die Zukunft ihres Unternehmens, weil diese Dynamiken der Veränderung sie genauso hart treffen wie die Mitarbeiter. Im Gegensatz zu früher wissen auch sie selbst immer weniger um den Markt und dessen Entwicklung.

Rückbezogen auf den Satz von Georg Simmel, möchte ich mir als Hypothese dessen Umkehrung erlauben: „Wo man kaum noch wissen kann, wird Vertrauen zu einer der wichtigsten Ressourcen.“ Noch einfacher gesagt: „Wo man kaum noch wissen kann, hilft nichts anderes als Vertrauen.“ Vielleicht ist die Radikalität der These übertrieben, denn schließlich leben wir ja auch nicht in völliger Unwissenheit. Aber die Tendenz stimmt, denn es ist sicher unbestritten, dass der Grad an Ungewissheit, die Menge an Unkalkulierbarkeit signifikant gestiegen ist und so kann in Zeitscheiben besonderer Turbulenzen die Gewissheit über längere Strecken völlig schwinden.

Als Beispiel sei hier die Digitalisierung und deren Auswirkung auf den Buch- und Zeitschriftenmarkt genannt. Über Jahre wissen hier die Verantwortlichen keine Antwort auf elementare Zukunftsfragen. Die offensichtlichste Ausprägung hiervon, nämlich die Frage, ob das eBook das gedruckte Buch vertreiben wird, ist dabei nur eine Nuance vielschichtiger Entwicklungsmöglichkeiten. Eine ganze Branche steckt in einem Existenzkampf, in dem ihr nichts anderes übrig bleibt, als stetige

33 Enders, M. (2002): Vertrauen, Bielefeld: transcript Verlag, Seite 15.

Maßnahmen von Versuch und Irrtum, während die Angst vor dem Scheitern des Überlebenskampfes die Mitarbeiter nach Sicherheiten rufen lässt.

Der Soziologe Niklas Luhmann sagte, dass

„... im Vertrauen eine wirksame Form der Reduktion der Komplexität zur Verfügung steht ...“³⁴

und benennt sogar ein ganzes Buch danach: Vertrauen – ein Mechanismus der Reduktion von sozialer Komplexität.

Was können die Führenden in den Unternehmen aus diesen Vorbemerkungen schlussfolgern? In Zeiten von großer Verunsicherung ist es elementar wichtig, die Mitarbeiter auch über das Hin und Her im Prozess von „Trial and Error“ zu informieren. Die Beteiligten brauchen Hintergrundwissen über diese Handlungssuche, um das nicht selten widersprechende Hin und Her der Lösungssuche besser verstehen zu können. Das bedeutet in Zeiten des starken Wandels in einem ersten Schritt: deutlich häufigere Informationsschleifen, Mut, auch die Grundsatzfragen ausgiebig zu erörtern sowie deutlich mehr am Dialog orientierte Begegnung.

In meiner Beratungstätigkeit stelle ich aber immer wieder fest, dass die Diskussion von Grundsatzfragen tabuisiert wird, weil sie ein Eingeständnis von Unwissen mit sich bringen würde. Viele Führenden an der Mitarbeiterbasis können auf fundamentale Fragen nach Ursachen des Wandels gar keine ausreichenden faktenreichen Antworten geben. Sie haben selbst beim Top-Management zu wenig nachgefragt. Kein Wunder, wird ihnen dort auch oft viel zu wenig Raum für den Dialog unter ihresgleichen gegeben, bevor ihre Mitarbeiter informiert werden. Ihnen werden nicht selten in „Schnellbetankungen“ Fakten an den Kopf geworfen. Dieses Vorgehen macht sich später bitter bemerkbar, in Gegenwart kritischer Mitarbeiterfragen.

Die häufigeren Informationsschleifen, die notwendig werden, bedeuten ein Umdenken in der Zuständigkeit für die Beantwortung anstehender Fragen. Früher

34 Enders, M. (2002): Vertrauen, Bielefeld: transcript Verlag, Seite 30.

sah man für die Information zu den unternehmerischen Veränderungsprozessen ausschließlich die Geschäftsleitung in der Pflicht. In Zeiten schnellen Wandels müssen dies immer stärker die „Führungskräfte an der Mitarbeiterbasis“ übernehmen. Und das ist von denen noch gar nicht richtig verstanden worden. Zumal es genauer heißt: informieren und darüber reden. Denn Information reicht nicht, egal ob vonseiten des Top-Managements oder des Meisters im Betrieb. Nachfragen und Besprechen ist notwendig, sowie das Betrachten der daraus entstehenden Dilemmata und Paradoxien.

Diese Dilemmata und Paradoxien werden aktuell vielfach geleugnet, mit Folgen bis tief in das Führungsverhalten hinein, dabei bestimmen diese immer mehr den Lebensalltag. So erarbeitet ein Team mit großer Unterstützung seitens der Geschäftsleitung ein verändertes Projektmanagement, um es kurz vor Fertigstellung zu den Akten zu legen. Ein neuer IT-Chef, etwas moderner CIO (Chief Information Officer, Verantwortlicher für das Informations- und Kommunikationsmanagement in einem Unternehmen) genannt, hatte sein Projektmanagement kurzerhand im Schnellverfahren ohne jede weitere Abstimmung eingeführt und damit Fakten geschaffen. Die Not anstehender IT-Projekte hatte ihm letztlich die Vorfahrt eingeräumt. Zurück blieben die frustrierten fleißigen Arbeiter am neuen Projektmanagement. Keine untypische Aktion – schlimm daran war vor allem der mangelnde Dialog. So konnte niemand verstehen, warum das passierte, und das Vertrauensfundament bröckelte weiter, weil das Dilemma nicht eingestanden und öffentlich reflektiert wurde.

Durch die Betrachtung von Luhmann, dass Vertrauen Komplexität reduziert, wird klar, dass der Umgang mit Vertrauens-/Misstrauensverhältnissen auch zu einer Frage der Salutogenese³⁵ wird, also der Gesundheitsprävention der beteiligten Mitarbeiter. Wenn die Unternehmen ihren Mitarbeitern nicht nur dramatisch steigende Ungewissheiten zumuten müssen, sondern auch noch weitere Entgrenzungen ihre Ressourcen bedrohen, kann ein guter Umgang mit Vertrauens-/Misstrauensverhältnissen Gesundheitsfürsorge bedeuten. Denn nicht jeder verfügt über ein ausreichend gutes Resilienz-Reservoir, jenes Kapital, dass uns quasi von

35 Lorenz, R. (2004): Salutogenese: Grundwissen für Psychologen, Mediziner, Gesundheits- und Pflegewissenschaftler. München: Ernst Reinhardt. S. 8-12. 2te durchgesehene Aufl. 2005.

Natur aus gesund hält, selbst in höchster Belastung. Zumal Prozesse der Entgrenzung und Überforderung auch im privaten Kontext stattfinden und letztlich denselben Menschen treffen, der schon im Beruflichen geschwächt wurde und umgekehrt.

So können wir konstatieren: Ohne vertrauensbildende Prozesse ist das Fehlen von Information und Gewissheit nicht zu kompensieren. Mehr noch:

Es kann „ ... nicht von einem genetischen Programm uneingeschränkter Affiliationsbereitschaft ausgegangen werden (...), sondern diese setzt eine hinlängliche Sicherheit voraus, die geschaffen werden muss. Vertrauen bildet sich in ungefährdeten, konvivialen Beziehungsräumen und generalisiert sich nur in Räumen der Sicherheit.“³⁶

Veränderungsprozesse sind per se schon Brutstätten der Unsicherheit, sodass diese Prozesse eine umso bessere Basis haben, wenn vorab eine gute Kultur gemeinsamer Vertrauensbildung entwickelt wurde.

Und an die Seite des Vertrauensbegriffs muss auch der Misstrauensbegriff gehören.

„Man muss sich bewusst machen, dass eine „Kultur des Vertrauens“ immer auch Problempotentiale beinhaltet (z. B. „blind vertrauen“, „absolut vertrauen“) und stets auch mit einer expliziten oder impliziten „Kultur des Misstrauens“ verbunden ist. Diese darf indes nicht pauschal abgewertet werden, sondern erfordert differentielle Betrachtungen, um ihre funktionalen und dysfunktionalen Qualitäten zu erfassen. Dann hat man die Chance, verabsolutierende Vertrauens- oder Misstrauensbewertungen zu vermeiden und zu einer „spektralen Vertrauens-Misstrauens-Kultur“ zu gelangen. Diese ermöglicht differenzierte Situationsbewertungen zwischen den Extrempolen des Spektrums unter Abschätzung von Ressourcen und Risiken, so dass man Vertrauensspielräume strategisch erkennen und nutzen kann. Solche Vertrauensspielräume sind in ihrem Umfang und ihren Grenzen (meist) offen kommunizierbar. Das schafft Transparenz und stellt damit eine vertrauensbildende Maßnahme da.“³⁷

Hilarion Petzold schlussfolgert:

36 Leitner, E. C. , Petzold H.G. (2005/2010): Seite 52

37 Petzold, H.G. (2010q): Seite 7

„... denn Zukunft ist ohne Vertrauen nicht zu gewinnen.“³⁸

In diesem Zusammenhang erklärt er auch den möglichen Weg zu einer Vertrauens-Misstrauens-Kultur:

„Vertrauen / Misstrauen in sozialen Systemen bestehen nur als kollektive Praxen von Vertrauen / Misstrauen. Deshalb müssen bestehende und gewünschte Praxen als Kulturen entwickelt werden, und das erfordert in sozialen Konstellationen immer die Ausbildung von Mustern kollektiven Denkens (cognitions), Fühlens (emotions), Wollens (volitions) und Handelns (action / performance). Die moderne Hirnforschung und Neuropsychologie hat das Zusammenwirken dieser Dimensionen aufgezeigt. Es geht nicht mehr nur um „emotionale Intelligenz“ auf individueller Ebene, sondern um intelligent-emotional gestützte Willensprozesse (Volitionen) auf individueller und kollektiver Ebene, die zu persönlicher und gemeinschaftlicher Performanz führen müssen. Das erfordert eine „synchronisation of brains“.³⁹

Außerdem muss die Bedeutung des „konstruktiven Zweifels“ überdacht werden, denn „ohne Zweifel kein Fortschritt“, so Petzold.⁴⁰

Zusammengefasst kann man schlussfolgern: Den Unternehmen im Wandel können Dialoge helfen die diese Synchronisierungsprozesse, wie von Petzold gefordert, unterstützen. Im Spannungsfeld von Vertrauen und Misstrauen braucht es mehr als den Kontakt. Es braucht wirkliche Begegnungen, die Nähe schaffen, als Nährboden möglicher Dissens-Konsens-Prozesse. Wer sich kennt, kann in Situationen von Unklarheit sein Gegenüber aufgrund von früheren Erfahrungen besser einschätzen: „Das hat der immer so gemacht.“ Das bringt zumindest einen Hauch an Stabilität in die beruflichen Beziehungen, wenn sich schon sonst alles um uns herum ändert.

„Vertrauen (confidentia) Offenheit und Authentizität sind Qualitäten, die ein intersubjektives Klima fördern und die im Prozess der Ko-Respondenz zum Tragen kommen müssen. Durch diese Qualitäten wird die emotionale

38 Petzold, H.G. (2010q): Seite 8.

39 ebenda, Seite 7.

40 Petzold, H. G. (2014f)

Sicherheit gewährleistet, durch die ein vorbehaltloses Einbringen in den Ko-resonanzprozeß ermöglicht wird. Sie tragen dazu bei, soziale Komplexität zu reduzieren (Luhmann, 1978).“⁴¹

Die narrative Praxis

Es fehlt in den Unternehmen oft eine wertschätzende Haltung für die narrative Praxis und ihre identitätsgebende und solidaritätsfördernde Kraft:

„Geteilte Erzählungen sind für das Wahrnehmen des Anderen in seiner Andersheit wesentlich – das hat Levinas herausgearbeitet - , und das bedeutet zugleich das Wahrnehmen seiner Menschlichkeit, in der er und durch die er mit mir verbunden ist. Berührte, berührende Erzählungen sind für das Entstehen von Affiliationen aus dem Erleben des Miteinanders im Mikrobereich sicher unverzichtbar.“⁴²

So ... “ ... ist es möglich, dass ‚Erzählgemeinschaften‘ mit einem guten ‚narrativen Klima‘ wechselseitiger Affektion entstehen. Diesen Effekt emotionaler Ansteckung nutze ich und betone sein Bedeutung für das Entstehen kohäsiver, empathisch-mitschwingender, konvivialer Gemeinschaften.“⁴³

In diesem Sinne ist es hilfreich, wenn Organisationsentwicklung Erzählgemeinschaften fördert. Ich selbst habe in Projekten der OE gelegentlich auch mit Führungskreisen gemeinsam Bücher zu werteorientierten Führungsthemen gelesen und diese öffentlich besprochen, um Erzählpraxis zu üben und zu fördern. Und darüber hinaus, um meinen Kunden ‚Wörter zu leihen‘ – zur Beschreibung ihrer Situation, die sie manchmal noch nicht einmal aus sich heraus verbalisieren können.

Vom Maximum zum Optimum

In den Kapiteln „Die Belastung der Mitarbeiter und Führungskräfte in der Radikalität des Wandels“ habe ich kurz umrissen, vor welcher umfangreichen Entgrenzung der

41 Petzold, H.G. (1991a), Seite 120.

42 Leitner, E. C., Petzold H.G. (2005/2010): Seite 50

43 ebenda, Seite 49

arbeitende Mensch heute steht. Mit einer Änderung ist aus heutiger Sicht nicht zu rechnen. Gerade in Projekten der Organisationsentwicklung werden umfangreiche Wirksamkeitserwartungen an die verschiedenen Prozesspartner gerichtet. Hier gilt es, sorgsam darauf zu achten, inwieweit man sich an einer völlig unmenschlichen Maximierungspolitik beteiligt. Als Berater ist man hier besonders gefordert, da man mit der eigenen Arbeit häufig Maßstäbe für die anderen Beteiligten setzt.

„Diese etwas biologistische (und damit sicher reduktionistische) Betrachtungsweise zeigt dennoch eine wichtige Hintergrunddimension für das Funktionieren von Teamarbeit auf. Die beabsichtigte, menschengerechte / artengerechte Form der Arbeit in „Produktionsteams“ wird in der Regel (oder zumindest häufig) gleichzeitig konterkariert durch die Fortschreibung der auch für die Fließbandarbeit charakteristischen Philosophie „ultimativer Arbeitsrationalisierung“, das, was wir die „Maximierungsphilosophie“ nennen. Sie steht dem Faktum entgegen, dass biologische Wesen – anders als Maschinen – über längere Strecken nicht nach dem Maximalprinzip arbeiten können, ohne Schaden zu nehmen. Höchstbelastungen und submaximale Phasen müssten mit Entspannungs- und Ruhephasen wechseln, denn biologische Organismen – gleich ob Biene, Gössel, Mensch – sind auf zyklische Leistungen angelegt. Deshalb ist der Maximierungsphilosophie eine Optimierungsphilosophie entgegenzustellen (vgl. S. 77), sind „Maximierungsstrategien“ durch „Optimierungsstrategien“ zu ersetzen.“⁴⁴

In diesem Sinne sind wir als Berater gefordert, sowohl selbst keine Selbstausschöpfung vorzuleben als auch keine Selbstausschöpfung anderer als Ziel von Organisationsentwicklung zu unterstützen. Ganz im Gegenteil sehe ich mich verpflichtet, auch einen sorgsam Umgang mit mir selbst (Selbstfreundschaft) und den Anderen in meinen Projekten vorzuleben und für deren Realisierung Rahmenbedingungen zu schaffen. Über diese Haltung können wir zumindest ein wenig gegen die Folgen der Entgrenzung einwirken.

Die Bedeutung der Ko-Respondenz für den Wandel

„Bei den Stämmen der Provinz Natal in Südafrika lautet die gebräuchlichste Grußformel, das Äquivalent zu unserem Hallo: *Sawu Bona*. Das bedeutet soviel wie: Ich sehe Dich. Wenn man ein Mitglied des Stammes ist, antwortet man mit *Sikhona*: Ich bin da. Die Reihenfolge ist bedeutsam: solange Sie mich nicht sehen, existiere ich nicht. Indem Sie mich wahrnehmen, erwecken Sie mich sozusagen zum Leben.“⁴⁵

Mit diesen Worten beginnt Peter Senge sein Fieldbook zur Fünften Disziplin und erklärt damit indirekt einen wesentlichen Grundpfeiler der Ko-Respondenz, der in dem sozialen A Priori der Erkenntnis wurzelt:

„Wir können nichts für wahr halten, das nicht durch mindestens einen anderen Menschen bestätigt wird.“⁴⁶

Wir Menschen sind zutiefst auf die anderen angewiesen, auch wenn wir dies oft zu leugnen suchen. Evolutionstheoretisch betrachtet wären wir nie geworden, was wir heute als Menschheit sind, ohne intensiven Austausch miteinander, zu dem uns u.a. auch die Sprache befähigt. George Herbert Mead formuliert:

„Wenn ein Selbst in Erscheinung tritt, schließt es immer die Erfahrung eines Anderen ein; es kann keine Erfahrung des Selbst einfach aus sich selbst heraus geben.“⁴⁷

Und es ist eben nicht nur die Sprache, sondern es sind auch so fundamentale Dinge wie unser Blick, der identitätsstiftend oder infrage stellend wirken kann, wie Petzold u.a. mit seinen Babyforschungen herausfand und mit dem Wort „Blickdialog“ pointiert.

45 Senge, Peter M. (2000): Das Fieldbook zur fünften Disziplin, Schäffer Poeschl Verlag, 4. Auflage, 2000, Seite 3.

46 Rahm, D., Otte, H., Bosse, S., Ruhe-Hollenbach, H. (1993): Einführung in die Integrative Therapie, Paderborn: Junfermann Verlag, Seite 37

47 Mead zitiert nach: Staemmler, F.M., (2009) Das Geheimnis des Anderen – Empathie in der Psychotherapie, Stuttgart: Klett-Cotta, Seite 70

„Weil menschliche Augen ‚sprechen‘ können und sie dem Gegenüber ein fundamentales Erkennen vermitteln – ‚Das bist Du!‘ - , weil sich der andere im Blick des einen und der eine im Blick des anderen spiegelt, wodurch in der frühen Babyzeit die Wurzeln des „Selbst-erkennens“ und damit jeder Selbst-erkenntnis und des intersubjektiven Bezugs gelegt werden, kommt dem Blick, dem Blickverhalten, dem Erkennen, dem Spiegeln (...) fundamentale Bedeutung zu.“⁴⁸

„Das Verweigern des Blicks (Hindurchsehen, Vorbeisehen) löst (...) genauso Störungen aus (...).“⁴⁹

„Das heißt, dass es (...) ‚niemals Augen sind, die uns ansehen, der Andere als Subjekt ist es‘ (Sartre 1987). Daher ist das Gesehenwerden auch immer und zuerst die Bestätigung meiner Existenz und Personalität.“⁵⁰

Ein sehr anschauliches Beispiel von Bernhard Wadenfels erklärt:

„Wie lernen Sie, was Zorn heißt? Wissen Sie, wie sie aussehen, wenn Sie zornig sind? Gucken Sie dabei in den Spiegel oder haben Sie gelernt, wie Sie aussehen, wenn Sie zornig sind? Vieles an ihren eigenen Gebärden haben Sie nie gesehen, sondern Sie sehen es primär bei den Anderen. Die Bewegung des ausdrücklichen Verstehens geht nicht von innen nach außen, sondern umgekehrt, vom Anderen zu mir und erst dann von mir selber zum Anderen.“⁵¹

Man kann also summieren, dass wir voneinander und im Zeitverlauf lernen und das Gelernte weitergeben. Darüber hinaus hilft uns häufig das sprachliche Formulieren eigener Gedanken, um uns dem anderen verständlich zu machen.⁵²

48 Petzold, H.G. (1991a), Seite 594

49 Petzold, H.G. (1991a), Seite 595

50 Staemmler, F.M., (2009) Das Geheimnis des Anderen – Empathie in der Psychotherapie, Stuttgart: Klett-Cotta, Seite 79

51 ebenda, Seite 58

52 Petzold, H. G. (2010f)

Bereits das Kind im Leib der Mutter lernt in enger Ko-Respondenz, also in intensiver Bezogenheit und Erwiderung. Ko-Respondenz ist eines der zentralen Konzepte des Integrativen Ansatzes.

„Ko-Respondenz als konkretes Ereignis zwischen Subjekten in ihrer Andersheit, d. h. in Intersubjektivität, ist ein synergetischer Prozess direkter, ganzheitlicher und differentieller Begegnung und Auseinandersetzung auf der Leib-, Gefühls- und Vernunftsebene, ein Polylog über relevante Themen unter Einbeziehung des jeweiligen Kontextes im biographischen und historischen Kontinuum mit der Zielsetzung, aus der Vielfalt der vorhandenen Positionen und der damit gegebenen Mehrperspektivität die Konstituierung von Sinn als Konsens zu ermöglichen [und sei es Konsens darüber, daß man Dissens hat, den zu respektieren man bereit ist]. Auf dieser Grundlage können konsensgetragene Konzepte erarbeitet werden, die Handlungsfähigkeit als Ko-operation begründen, die aber immer wieder Überschreitungen durch Ko-kreativität erfahren, damit das Metaziel jeder Ko-Respondenz erreicht werden kann: durch ethisch verantwortete Innovation eine humane, konviviale Weltgesellschaft und eine nachhaltig gesicherte mundane Ökologie zu gewährleisten.“⁵³

Menschliche Existenz ist ganz wesentlich Ko-Existenz, Identität wird maßgeblich durch Bezogenheit zu anderen gebildet und Emergenzen, also spontan entstehendes, grundlegend und fundamental Neues, entsteht im Zusammenspiel der Menschen. All dies sind wesentliche Aspekte von unternehmerischem Wandel und somit ist die Gestaltung guter Ko-Respondenz-Prozesse ein wesentlicher Erfolgsfaktor gelingender Change-Vorhaben.

Veränderungsprozesse hinterlassen in der Wahrnehmung der Beteiligten oftmals ausschließlich Verlierer. Im ganzen Unternehmen findet sich oft nicht eine einzige Gruppe, die sich als Gewinner über den Wandel freut. Das klingt zunächst paradox. Ist aber oft genau so. Und es liegt daran, dass man in Veränderungsprozessen oft das Gefühl hat, man sei wie in einer Zwickmühle, in der beide möglichen Wege

53 Petzold, H.G. (1998a), Seite 396.

unerwünschte Resultate erbringen. In solchen Situationen hilft kaum etwas zur Stimmungssteigerung. Wenn aber beim Abwägen der schlechten Alternativen, beim vorher Betrachten und Bewerten der Umfeldsituation alle beteiligt waren, gibt es die Chance, dass diese Beteiligung in Ko-respondenz Einsicht fördert und Kraft beim Tragen der trotz allem gewählten schlechten Alternative. Die Dilemmata unternehmerischen Lebens, aber auch die Entwicklungschancen und Herausforderungen müssen „in die Ko-respondenz getragen werden“, damit nicht nur Entscheidungen entstehen, sondern vor allem auch Bewusstsein, als Vorstufe von Engagement. Mitarbeiter wollen engagiert sein und sie sind oft bereit negative Konsequenzen zu tragen – zumindest der deutlich überwiegende Teil von ihnen. Aber man muss ihnen zumindest erklären, warum und wofür. Und es muss ihnen wirklich glaubwürdig sein.

„Man müsste den Bürgern an vielen ‚Orten der Entscheidung‘ viel mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten einräumen, um der ‚Entmündigung der Bürger durch die Politik‘ zu begegnen. Wo man nicht mitreden kann, da engagiert man sich nicht, denn dagegen stehen die Programme der Bequemlichkeit, des Egoismus und der Sensationssuche, der Gier und des Profits.“⁵⁴

In solchen Ko-respondenz-Prozessen kann Einsicht in die Intersubjektivität entstehen und die Exzentrizität geschult werden, indem wir die Kognitionen, Emotionen und Volitionen im Wechsel zwischen Involvierung, Zentrierung und Exzentrizität in den Hier-und-Jetzt-Situationen besprechbar machen. Diese Schulung der Exzentrizität ist von großer Bedeutung, denn:

„Wenn es uns gelingt, unsere Programme der eigenen Destruktion zu verstehen und andererseits das Programm unseres Altruismus zu kultivieren, dann haben wir vielleicht eine ganz gute Chance auf Zukunft.“⁵⁵

Einer gelingenden Ko-Respondenz kommt auch deshalb eine so große Bedeutung zu, weil:

„In negativen Beziehungserfahrungen sind sie (die Menschen) beschädigt worden, haben den Abersinn von Gewalt und Missbrauch erfahren müssen,

54 Leitner, E. C. , Petzold H.G. (2005/2010): Seite 45

55 Leitner, E. C. , Petzold H.G. (2005/2010): Seite 35

was Spuren hinterlassen hat, die durch korrigierende kognitive und emotionale Erfahrungen verändert werden müssen.“⁵⁶

Mit dieser Beschreibung verweist Hilarion Petzold u.a. auf den 2. Weg der Heilung und Förderung „Nach- und Neusozialisiation“, aus dem Modell „Vier Wege der Heilung und Förderung“⁵⁷. Moreno sagte sehr deutlich:

„Jedes wahre zweite Mal ist die Befreiung vom ersten.“⁵⁸

In diesem Sinn kann auch die Organisationsentwicklung Hilfestellung geben, in dem sie in ‚guten‘ Ko-Respondenz-Prozessen die Möglichkeit zu neuen Erfahrungen eröffnet. Menschen in Berufsbeziehungen erleben Destruktion in Form von Respektlosigkeit, Ignoranz und Überheblichkeit. In einer konvivialen Atmosphäre fundierter Kollegialität, kann Organisationsentwicklung neue Erfahrungshorizonte eröffnen, die alte Erfahrungen relativiert. Indem wir in unseren Veranstaltungen der OE Platz schaffen für „Anhören und Ernst nehmen“, kann „Akzeptieren und Wertschätzen“ als Beziehungsqualität entstehen, wie es im 4. Weg der Heilung und Förderung „Förderung von Solidaritätserfahrung und von exzentrischer Überschau“ angestrebt wird.

Ziel ist eine dissensfreundliche Kultur, denn „im anderen Sinn“ steckt die Chance zu Lernen und wenn wir das andere wertvoll finden, wird es uns zu einem Wert – im Idealfall zu einem gemeinsam getragenen Wert. Dieses Ziel erreichen wir nur ko-respondierend.

Der unternehmerische Polylog

Dialog und Diskurs

Brockhaus und Duden definieren „Dialog“:

56 Petzold, H.G. (2012h), Seite 25

57 ebenda, Seite 25ff

58 Petzold, H. G. (1988n/1996a) Seite 87

„Dialog [griechisch »Zwiegespräch«] der, allgemein: schriftliches oder mündliches Zwiegespräch, Unterredung zwischen zwei oder mehreren Personen; Gegensatz: Monolog.“⁵⁹

„Dialog (bildungsspr.) a) von zwei od. mehreren Personen abwechselnd geführte Rede u. Gegenrede; Zwiegespräch, Wechselrede“⁶⁰

„Diskurs“ ist eine Kommunikationsform, die rationale Zusammenhänge herstellt, ggf. wissenschaftliche Begründungen bezieht und in der das „bessere Argument zählt“ (Habermas). Beides, Dialog und Diskurs müssen, sollen sie weiterführend sein, zu einem großen Teil zunächst ein intensives Nachfragen beinhalten, bevor ich mit eigenen Äußerungen reagiere, im Zugeständnis an die Intersubjektivität und mit dem Ziel kommunikativer Klarheit und Effizienz.

„Weiterhin wird als Ideal das „Intersubjektivitätsprinzip“ (...) vertreten, das die koexistente Verbundenheit mit dem Anderen und zugleich seine letztliche Andersheit ja Fremdheit (...) affirmiert.“⁶¹

Anders ausgedrückt:

„Dies ist eine Grundlagen der Intersubjektivität. Es ist die innere Haltung, die immer das Bewusstsein mitlaufen lässt, daß aus der Warte des Anderen die Welt anders aussehen kann, als aus meiner eigenen Warte.“⁶²

Dieses Andere gilt es nicht nur in Toleranz zu akzeptieren, sondern als Wert zu erkennen und ihm Raum zu geben: Wertschätzung der Andersheit des Anderen (Levinas).

„...in der Begegnung von Differentem gründet das Wahrnehmen der eigenen Position als besonderer, damit auch das Erkennen der eigenen Identität, und

59 Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, 2005

60 Duden - Deutsches Universalwörterbuch, 5. Aufl. Mannheim 2003 [CD-ROM]

61 Petzold, H. G. (1998a), Seite 273/4.

62 Rahm, D.; Otte, H.; Boss, S.; Ruhe-Hollenbach, H. (1993): Einführung in die Integrative Therapie, Paderborn: Junfermann Verlag, Seite 32.

schließlich liegen in Differenz und Dissens die Chancen von Innovation und Entwicklung.“⁶³

Dass Dialogkompetenz keine Selbstverständlichkeit ist, erscheint vielen Menschen unverständlich. Sie vermuten, dass sie aufgrund vielfacher Praxis im Miteinanderreden automatisch auch erfahrene Interaktoren seien. Prof. Dr. Petzold:

„Gemeinsame Resonanz zu finden, muss vielfach gelernt werden, offene Begegnung ist keine Selbstverständlichkeit und Auseinandersetzung, ohne den Anderen in seiner Integrität zu verletzen, schon gar nicht.“⁶⁴

Polylog

Immer dann, wenn wir mit einem Menschen scheinbar ganz alleine zusammen im Gespräch sind, ist in Wirklichkeit zu spüren, dass andere anwesend sind, die körperlich nicht dabei sind. Denn wenn wir von einem Kollegen berichten, ist es fast, als wenn er dabei wäre, so lebendig wird seine Gegenwart. Und da wir soziale Wesen sind, spricht Hilarion Petzold in Anlehnung an Lew Vygotskij davon, dass wir „von anderen bewohnt sind“.

„Dieses Sagen ist aber eben immer „Polylog“, ein vielfältiges Sprechen mit Menschen und zu Menschen und zwischen Menschen. Man kann dabei sehr viele Menschen in sich aufnehmen, sie interiorisieren, wie Vygotskij, ein wichtiger Referenztheoretiker der Integrativen Therapie, das nannte. Das ist sehr wesentlich. Vielfältige Menschen in sich aufzunehmen, schafft „innere Beistände“ und macht innerlich reich. Wir Menschen sind nicht monolithisch, monotone Persönlichkeiten, sondern „wir sind wirklich Viele“. Wir sind sozusagen von vielen Menschen „bevölkert“ – so eine Annahme meiner Persönlichkeitstheorie.“⁶⁵

Infolge dessen ist es dann auch selbstverständlich, dass selbst in einem Vieraugengespräch all diese Menschen plötzlich „mitzusprechen“ scheinen, auch in

63 Petzold H.G. (2002b/2006/2011e), Seite 2

64 Petzold H.G. (1991a), Seite 120.

65 Leitner, E. C., Petzold, H.G. (2005/2010) Seite 13.

größeren Gruppen trifft dies zu. Hilarion Petzold sagt in einer seiner Definitionen zum Begriff Polylog:

„Polylog wird verstanden als vielstimmige Rede, die den Dialog zwischen Menschen umgibt und in ihm zur Sprache kommt.“⁶⁶

Diese Vielstimmigkeit der Nichtanwesenden kann in einem polylogischen Verständnis zum Beispiel auch durch Förderung von Exzentrizität der Anwesenden bewusst herbeigeführt und so nutzbar gemacht werden: Ich stelle mehrere Stühle auf und „setze virtuell“ (Technik mit dem Leeren Stuhl) verschiedene Protagonisten darauf, die diese Positionen „zum Sprechen bringen“.

Für die Polylog-Qualität in der Organisationsentwicklung scheinen mir drei Aspekte besonders wichtig. Demnach muss der Polylog so moderiert werden, dass er das Wahrsprechen (Parrhesie) ermöglicht, dem kultivierten Zweifel Raum gibt und der weiterführenden Kritik dienlich ist.

„„Wer hat das Recht, die Pflicht und den Mut, die Wahrheit zu sprechen?“ fragte Foucault, denn „Wahrsprechen“ d.h. „Parrhesia“, erfordert den Mut, trotz einer gewissen Gefahr die Wahrheit zu sprechen.“⁶⁷

„Dabei kommt dem Herausbilden eines „kultivierten Zweifelns“ eine wichtige Rolle zu, nämlich die, an die Stelle des „alarmierenden Zweifelns“ mit seinen begleitenden Affekten der Besorgnis, Angst, Verzweiflung, des Widerwillens zu treten, damit alternative Affekte bestimmend werden können wie Neugier, Interesse, Hoffnung, die Zuversicht, so dass neue Erkenntnisse neue Lösungen bringen können.“⁶⁸

„Weiterführende Kritik ist der Vorgang eines reflexiven Beobachtens und Analysierens, des problematisierenden Vergleichens und Wertens von konkreten Fakten (z. B. Dokumenten, Handlungen) oder virtuellen Realitäten

66 Petzold, H.G. (1998a), Seite 395.

67 Petzold, H.G. (1991a), Seite 45.

68 Petzold, H.G. (2012h), Seite 8.

(z. B. Positionen, Ideen) aus der Exzentrizität unter mehrperspektivischem Blick aufgrund von legitimierbaren Bewertungsmaßstäben (für die Psychotherapie die der Humanität, Menschenwürde und Gerechtigkeit, die der Wissenschaftlichkeit und klinischen Fachlichkeit) und des Kommunizierens der dabei gewonnenen Ergebnisse in ko-respondierenden Konsens-Dissens-Prozessen, d.h. in einer Weise, dass die parrhesiastisch kritisierten Realitäten im Sinne der Wertsetzungen optimiert und entwickelt werden können. Weiterführende Kritik ist Ausdruck einer prinzipiellen, schöpferischen Transversalität“ (Petzold 2000a).⁶⁹

Ein Polylog, der sich diesen Aspekten verpflichtet, kann einen wesentlichen Beitrag zur Akzeptanzbildung und Nachhaltigkeit von Maßnahmen der Organisationsentwicklung leisten. Den verschiedenen Protagonisten der OE kommt dabei eine wichtige Rolle als Vorreiter zu (Lernen am Modell), diese Dialogart zu kultivieren und zu institutionalisieren. Denn in der Tat muss beides geübt werden, damit es nicht zu neuen Destruktionen kommt.

Nachfolgend benutze ich den Begriff Polylog, um damit deutlich zu machen, dass all die vorgenannten Qualitäten aus meiner Sicht eine optimale Sprechweise für die Organisationsentwicklung darstellen.

Der Informierte Leib

Klaus Grawe erklärt:

„Gespräche über psychische Abläufe oder Probleme, die bloße Inhalte bleiben und nicht in prozessuales Geschehen umgesetzt werden, bewirken keine Veränderungen.“⁷⁰

Und Frank-M. Staemmler ergänzt:

„Wenn das problematische Thema des Klienten nur verbalisiert und nicht aktualisiert wird, findet es in der Regel im Therapeuten auch nicht die

69 Petzold, H.G. (1998a), Seite 293

70 Grawe, K. (1998), zitiert nach: Staemmler, F.M., (2009) Das Geheimnis des Anderen – Empathie in der Psychotherapie, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 50

deutliche leibliche Resonanz (...)“⁷¹

Und somit auch nicht in den anderen Teammitgliedern, ließe sich auf das Setting der Organisationsentwicklung übertragen. In der Organisationsentwicklung geht es auch häufig darum, mit anderen die eigenen subjektiven ‚Bilder‘ (subjektive mentale Repräsentationen) zu teilen, um zu gemeinsamen neuen, gemeinsam getragenen kollektiven ‚Bildern‘ (mentale kollektive Repräsentationen) zu kommen.

„Im integrativen Ansatz betonen wir mit dem Begriff ‚Leib‘ die Subjekt-Dimension des Menschen, die immer den menschlichen biologischen Organismus/Körper als Grundlage hat.“⁷²

Der aber viel mehr ist, nämlich der beseelte Leib, der mehr erfahren kann, als das, was offensichtlich durch Augen oder Ohren erlebbar wird.

„Das ‚Leib-Subjekt‘, das „totale Sinnesorgan Leib“, vermag über die Fähigkeit der ‚sensorischen Systeme‘ vielfältige Wirklichkeit aus unterschiedlichsten Blickwinkeln wahrzunehmen, mit seinem ‚mnestischen System‘ sie aufgrund einer Vielfalt von Erfahrungen zu erfassen und mittels des ‚kognitiven Systems‘ sie mit ihren spatiotemporalen und soziokulturellen Zusammenhängen zu verstehen und die vorhandene Komplexität zu erklären.“⁷³

„Der Mensch hat die Erfahrungen mit der Welt, deren Teil er ist, und sein Erleben von und mit sich ‚in-Form‘ gebracht: In-formation“.⁷⁴

„Grundlage jeder Entwicklung und Veränderung – sei es in den Lebensvollzügen des Alltags, sei es in der Therapie – ist der lernfähige Organismus, der durch das Lernen zum „informed body“ zum informierten Körper wird, auf dessen Basis sich eine Person mit einer spezifischen Identität

71 Staemmler, F.M., (2009) Das Geheimnis des Anderen – Empathie in der Psychotherapie, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 50

72 Petzold, H. G.(2008a), Seite 256

73 Petzold, H.G..(2008a), Seite 281

74 Petzold, H.G. (1991a), Seite 1059

ausbilden kann und dann ist „informed body“ ein wissendes, selbstreflexives, informiertes Leib-Subjekt, vielleicht ... ein weiser Mensch.“⁷⁵

„Solche Erfahrungen werden dem zugeordnet, was wir in der Integrativen Therapie als den ‚essentiellen Kern der Hominität‘, des Menschlichen im Menschen bezeichnen (...) Es sind die mnestisch im ‚Leibgedächtnis‘ archivierten ‚Kernerfahrungen‘, die ein Mensch im Leben gemacht hat, die ihm widerfahren sind oder die er mit allem Einsatz erstrebt hat. ‚Es sind Erlebnisse von ‚vitaler Evidenz‘ – kognitiv, emotional, volitional, körperlich ... also leiblich in Bezogenheit erlebt!‘ (...) Solche vitalen Informationen aus erfahrener, guter Zwischenleiblichkeit, erlebter Schönheit, miterlebter Wahrhaftigkeit – ethische und ästhetische Erfahrungen – erspürtes ‚vitalen Leben, all das, was uns wirklich wichtig ist und ausmacht, begründet durch nachhaltige Interiorisierungen unseren ‚Informierten Leib‘ mit seiner essentiellen Kernzone als inneren Ort ‚persönlicher Souveränität‘.“⁷⁶

Kollektive mentale Repräsentationen

In bewusst geplanten Polylogen können wir Ko-Respondenz-Prozesse gestalten, die die kollektiven mentalen Repräsentationen einer Metareflexion zugänglich machen, bzw. gemeinschaftlich neue kollektive mentale Repräsentationen erzeugen.

„Komplexe soziale Repräsentationen – auch „kollektiv-mentale Repräsentationen“ genannt - sind Sets kollektiver Kognitionen, Emotionen und Volitionen mit ihren Mustern des Reflektierens bzw. Metareflektierens in polylogischen Diskursen bzw. Ko-respondenzen und mit ihren Performanzen, d.h. Umsetzungen in konkretes Verhalten und Handeln. Soziale Welten als intermentale Wirklichkeiten entstehen aus geteilten Sichtweisen auf die Welt und sie bilden geteilte Sichtweisen auf die Welt. Sie schließen Menschen zu Gesprächs-, Erzähl- und damit zu Interpretations- und Handlungsgemeinschaften zusammen und werden aber zugleich durch solche Zusammenschlüsse gebildet und perpetuiert – rekursive Prozesse, in denen

75 Petzold, H. G. (2008a), Seite 1074

76 Petzold, H. G. (2008a), Seite 301

soziale Repräsentationen zum Tragen kommen, die wiederum zugleich narrative Prozesse kollektiver Hermeneutik prägen, aber auch in ihnen gebildet werden.“⁷⁷

Häufig wird Fortbildung für Führungskräfte außerhalb der eigentlichen Teamstrukturen vollzogen, Einzelne werden in unterschiedliche Seminargruppen geschickt. So sinnvoll Führungskräfteentwicklung ist, so hat sie hier jedoch den Nachteil, dass auf diesem Wege viele subjektive mentale Repräsentationen entstehen. Also solche Repräsentationen, die Gefahr laufen, sich deutlich von anderen zu unterscheiden, obwohl man glaubt, durch den gemeinsamen Trainer, das selbe Seminarkonzept, ein gemeinsames Verständnis erlangt zu haben. Wo die Synchronisation dieser Repräsentationen unter allen Teammitgliedern in gemeinschaftlich erlebten Polylog unterbleibt, kommt es zu keinen kollektiven mentalen Repräsentationen in diesen Themenfeldern, was aber wünschenswert wäre. Diese sind zum Beispiel in Prozessen der OE hilfreich um Mitarbeiter nicht durch uneinheitliches Auftreten zu verunsichern.

Eine Organisationsentwicklung, die sich am integrativen Ansatz orientiert, nutzt die Chancen, die uns die Neuroplastizität des Gehirns gibt, um Bahnungen zu verändern und Neuorientierungen möglich zu machen. Dies geschieht in Polylogen zur Erschaffung gemeinsamer, ggf. metareflektierter kollektiver mentaler Repräsentationen. Dabei geht es weit über eine intellektuelle Leistung hinaus. Wenn wir „die Mentalisierung“ in Informatiksprache als „das Erwerben und Abspeichern“ vereinfacht übersetzen wollen, geschieht dies nicht durch „Datenablage des geistigen Faktums“ allein. In den Mentalisierungen erwerben wir im Dialog mit anderen, bewerten emotional, schätzen kognitiv ein und verkörpern anschließend die Bilder und Aufzeichnungen über die Welt, mehr noch die Filme über die Welt mit ihren dramatischen Atmosphären. Übersetzt in die Sprache der Informatik ist das „verkörpern“ der Schreibprozess in den Datenspeicher des Leibgedächtnisses bzw. in den Informierten Leib, der eben auch die emotionale Färbung und die Bewertung mitspeichern und abrufen kann. Durch gemeinsame Diskurse und MetaReflexionen, schließlich durch fortschreitende Leistungsfähigkeit beim Mentalisieren bilden wir uns

77 Petzold, H.G. (2002b/2006/2011e), Seite 71.

fiktionale Entwürfe, kognitiv und emotional bewertete Normen, in enger Verschränkung von kollektiven und subjektiven mentalen Repräsentationen.

Aus diesem Grund habe ich zu Beginn dieses Textes so deutlich für eine gemeinsame „Kultursynchronisation“ aller Beteiligten in unternehmerischen Veränderungsprozessen plädiert – und ich meine damit wirklich eine Veranstaltung bei denen alle Mitarbeiter zugleich anwesend sind. Auf diesem Wege könnte den Modalitäten von Affiliation „Soziale Vergleiche, Angstreduktion, Informationssuche, soziale Unterstützung, und Mangel an Affiliation und Einsamkeit“ begegnet werden und die von Petzold geforderte „synchronisation of brains“ realisiert werden. Die Vorteile seien nur kurz umrissen:

- Nähe von Vertrauten reduziert Angst – in Gegenwart aller Kollegen erlebe ich das Gefühl einer großen starken Gemeinschaft
- Ausgiebige Information birgt Möglichkeiten zur Angstreduktion – gemeinsam mit vielen Kollegen kann ich mir Unverständliches erklären lassen
- Der Puffereffekt sozialer Unterstützung vermittelt mir das Gefühl gut unterstützt / geborgen zu sei – in einer Gemeinschaft gut eingebettet
- In einer großen Gruppe gibt es zahlreiche Affiliations-Chancen, um der Einsamkeit zu entgehen, wodurch deutlich dem Affiliativen Stress begegnet werden kann.

Ich bin der festen Überzeugung das Gemeinschaft auch Erlebnisräume braucht, also einen Ort und Zeitpunkt in dem es möglich wird die „Ganze Gemeinschaft“ zu erleben. Die Weihnachtsfeiern und Betriebsausflüge, die aus Kostengründen sowieso immer mehr reduziert werden, sind dafür nur sehr bedingt geeignet, weil sie so zurecht den Spaßfaktor in den Vordergrund stellen und kaum Platz für Ernsthaftigkeit lassen, der bei allem Humor auch notwendig ist.

Abschließend sei noch zusammengefasst: Organisationsentwicklung ist besonders nachhaltig, wenn sie die mentalen Repräsentationen des informierten Leibes zu verändern sucht.

Die Rolle des Lernens in Prozessen organisatorischer Veränderung

In Prozessen der Organisationsentwicklung geht es sowohl um das Lernen, als auch um das Lehren. Es ist also notwendig sich hierzu Positionen zu erarbeiten.

„Lernen ist das Differenzieren, Konnektivieren und Integrieren von Wahrnehmungs-, Erfahrungs-, Wissens- und Metawissensbeständen; im Erfassen, Verarbeiten und kreativen Nutzen der Komplexität dieser Prozesse selbst wird Lernen Metalernen. ‘Komplexes Lernen‘ ist Grundlage aller Konzeptbildung“ (Petzold 1975h) – ein Kernkonzept also.“⁷⁸

Abgeleitet von der ko-respondierenden Grundhaltung des Integrativen Verfahrens ist ein solcher Prozess für jeden Beteiligten ein Lernprozess. Sowohl Mitarbeiter, als auch Führungskraft und OE-Berater lernen etwas von und über den Anderen (Lernen durch soziale Synchronisation, Petzold), in den „Zonen nächster Entwicklung“ wie Lew Vygotskij es nannte. Was bedeutet, dass sich Lehr- und Lernniveaus optimal annähern müssen, weshalb eine abstinente/distanzierte Haltung kontraproduktiv wäre, bei allen Beteiligten. Was dafür spricht, dass wir in OE-Prozessen bewusst gastfreundliche (konviviale) Räume und Atmosphären erschaffen müssen, die Begegnungen möglich machen. Eine narrative Praxis unterstützt diesen Prozess der Annäherung, erzählend hole ich den Anderen ab wo er ist und führe ihn in meine Denkwelt ein. Sprachlich metaphorisch und gemalt in Bildern (Charting, Mapping etc.) „sage“ ich Dinge, die ich im Gesprochenen so (noch) nicht formulieren könnte. Lernen in der OE heißt häufig ganz primär konviviale Erzähl- und Gestaltungsräume zu schaffen, damit wir einander interiorisieren können und somit einander Bewohner der Anderen werden. Im Idealfall entsteht als Emergenzphänomen, ein Zusammenfließen aller Kompetenzen und Performanzen, im Integrativen Ansatz Konflux genannt, sowie als Team eine fundierte Kollegialität.

Im Integrativen Ansatz gibt es sogar eine eigene Methode „auf dem Weg zu Konflux-Erleben“: die Konflux-Methode. Ihr liegen ähnliche Prinzipien zugrunde wie auch dem Brainstorming, sie geht aber vom eigenleiblichen Spüren aus und bezieht bewusst die emotiven Phänomene mit ein.

78 Petzold, H.G. (2002b/2006/2011e), Seite 5

Darüber hinaus geht es beim Lernen um die Konnektivierung von Wissensbeständen, denn

„Nur multipel konnektivierte Systeme haben ein hohes Emergenzpotential.“⁷⁹

In praktischer Umsetzung bedeutet dies, dass wir im integrativen Ansatz methodenplural intervenieren, mit kreativen Arbeitsweisen arbeiten, wie figurale und leibliche Aufstellungen, Charting- und Mappingtechniken, sowie bildhaftes Gestalten - zusätzlich zu herkömmlichen Techniken nutzen. Und dass wir der Verschiedenheit ausgiebig Raum geben, bevor eine Fokussierung in einem Konsensprozess angestrebt wird.

Beim Lernen geht es um den Erwerb von Kompetenzen (Fähigkeiten) und dessen Einübung, wodurch Performanzen (Fertigkeiten) entstehen. Wenn beides in OE-Prozessen miteinander verbunden wird, Kompetenz aneignen und sofortiges intensives Nutzen und Üben, dann entsteht nachhaltig verinnerlichte neue Qualität – neu Gelerntes und Routine.

Die Managementphilosophie

„Eine Managementphilosophie bzw. -theorie wird von folgenden Strukturelementen bestimmt bzw. wirkt bestimmend auf diese selbst ein: die Unternehmensphilosophie, die Corporate Identity, das Unternehmenskonzept, die Unternehmensperformanz und die Unternehmenskultur.“⁸⁰

Hilarion Petzold meint mit dem Begriff „Management“ die systemische Funktion (Steinmann / Schreyögg: Funktionale Perspektive),⁸¹ also das „managen des Unternehmens“ und nicht die hierarchische Funktion (Steinmann / Schreyögg: institutionelle Perspektive)⁸², dargestellt durch die Führungskräfte. Gemeint ist also

79 Lukesch B., Petzold, H.G. (05/2011), Seite 6

80 Petzold, H.G. (1998a):, Seite 184.

81 Steinmann, H.; Schreyögg G. (2005): Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler Verlag, Seite 6.

82 ebenda, Seite 6.

die Aufgabe des Organisierens und Gestaltens der Organisation, ohne damit gleichzeitig die Zuständigkeit an die Führungskräfte zu geben.

Er nimmt somit eine Perspektive ein, die in den Unternehmen zumeist unüblich ist, wo alles Managen als eine Führungsaufgabe aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter verbannt wird. Hierhin liegt, meiner Einschätzung nach, häufig genau die Ursache von scheiternden Change-Vorhaben. Die Zuständigkeit wird einseitig an die Führungskräfte adressiert, die Mitarbeiter werden über die Ergebnisse informiert, obwohl sie oft in ihrer Identität von den Ergebnissen dieser Veränderungsprojekte getroffen werden.

Unter dem Begriff „Philosophie“ ist ein Bündel von Konzepten und Leitideen gemeint,⁸³

Das Konzept nimmt gängige Modelle der Managementliteratur auf, wie wir sie in der Standardliteratur zum Management bei Georg Schreyögg oder Wolfgang H. Staehle beschrieben finden, verweist aber auch auf deren Unschärfe. Die einzelnen Bestandteile (insbesondere im Themenfeld Corporate Identity) sind nicht scharf von den anderen abzugrenzen, die verwendeten Begriffe in den Unternehmen aber etabliert und nicht revidierbar. Hilarion Petzold unternimmt mit seinen Beschreibungen den Versuch einer Neuausrichtung und Differenzierung, deren Darstellung hier bewusst unterlassen wird. Der Begriff Managementphilosophie sollte hier nur grob eingeführt werden.

Das Reflexive Management

Kollektive Prozesse von Vertrauen-/Misstrauens-Praxen werden im Rahmen des Reflexiven Managements gefördert. Es bietet die Möglichkeit, in Gemeinschaft die Systemfunktion Management wahrzunehmen. Hilarion Petzold definiert:

„Reflexives Management ist die durch Konsens institutionalisierte Reflexion der zentralen Steuerungsfunktionen des Systems durch das System selbst in einem strukturellen geregelten Diskurs und in rekursiven Prozessen der Beobachtung und der Koreflexivität durch alle Mitarbeiter des Systems mit

83 Petzold, H.G. (1998a), Seite 179.

dem Ziel der Bestandssicherung und der Optimierung seiner Produktivität, Kultur und klimatischen Qualität.“⁸⁴

Meine Übersetzung in eine praxeologische Definition lautet:

Kern des Reflexiven Managements ist die Förderung konstruktiver, nonlinearer Informationsaustauschprozesse von hoher Ko-Respondenz-Qualität. Diese Prozesse stehen in einer engen Wechselwirkung zu einer integren Führung mit einzelnen Berufstätigen, in möglichst optimaler persönlicher Souveränität, in Teams mit fundierter Kollegialität.

Sie verfolgen das Ziel, die Unternehmen zwischen Kontinuität und Mobilität, Stabilität und Überschreitung sowie zur Innovation zu führen. Auf diesem Weg soll der Unternehmensalltag (Standardprozesse) bewältigt und die Veränderungen in Gegenwart und Zukunft gestaltet werden (Organisation entwickeln).

Reflexives Management ist aus meiner Sicht

- eine Haltung,
- ein zentraler methodischer Beratungsansatz einer Organisationsentwicklung, die sich an dem Integrativen Verfahren orientiert,
- eine Managementphilosophie (im Sinne der „Systemfunktion Managen“),
- eine Führungsphilosophie.

Über die reflektierte Reaktanz zur proaktiven Strategiebildung

Gelungene Prozesse der Organisationsentwicklung sind hinlänglich bis gut synchronisierte Parallelprozesse von Entwicklungen an der Managementphilosophie und in den Personalentwicklungen. Wo Unternehmen dies vernachlässigen entsteht häufig aus konstruktiver, ggf. sogar reflektierter Reaktanz Widerstand in seinen unterschiedlichsten Formen.

„Reaktanz ist ein Sammelbegriff für alle Verhaltensweisen, mit denen sich ein Individuum bei unerwarteter Frustration gegen Einschränkungen zur Wehr setzt.“⁸⁵

84 Petzold, H.G. (1998a), Seite 190.

85 Petzold, H.G. (1998a), Seite 413

Der Reaktanz-Begriff im integrativen Ansatz sieht sich „befreit vom Duktus des Verdachts“ – also der Unterstellung des Destruktiven. Er meint einen durchaus nachvollziehbaren „Einhalt“, ein Zögern gegen beispielsweise zu Schnelles und nicht Verstehbares.

„Das Konzept der Affiliation fokussiert das intrinsische Bedürfnis des Menschen nach der Nähe zum anderen Menschen, das gleichzeitig eine intrinsische Korrekturgröße hat, die Reaktanz als Bedürfnis nach Kontrolle und Selbstbestimmung über das eigene Leben.“⁸⁶

In Abgrenzung hierzu, geht es beim Widerstand um die Befürchtung Persönlichkeitsanteile verteidigen zu müssen, häufig gepaart mit der daraus resultierenden starken Energie des Widerstrebens, nicht selten vereint mit Übertragungen aus frühkindlichen Erfahrungen, die erst das Energiepotential erklären lassen, das plötzlich freigesetzt werden kann.

Unternehmerische Veränderungen laufen Gefahr Widerstand zu wecken, wenn der konstruktiven Reaktanz kein Platz gegeben, Vertrauen erschüttert, bzw. Zugehörigkeit aufgekündigt wird. Vor allem aber, wenn den Mitarbeitern kein Raum gegeben wird die unternehmerischen Veränderungsprozesse mit ihren persönlichen Veränderungsprozessen zu synchronisieren. Dem könnte ein Prozess bewusster Förderung reflektierter Reaktanz entgegengesetzt werden. Petzold beschreibt „reflektierte Reaktanz“, als

„ ... die Fähigkeit, zum reaktiven Moment Distanz zu nehmen, die Situation, Motive, Folgen abzuwägen, um dann den reaktiven Impetus, die ‚Kraft der Reaktanz‘ zur Wahrnehmung eigener Interessen und Rechte gezielt und strategisch ‚proaktiv‘ einzusetzen, eine ‚Asservität‘ für sich und seine Mitmenschen (Zivilcourage) praktizieren zu können.“⁸⁷

86 Petzold, H.G. (1998a), Seite 373

87 Petzold, H.G. (1998a), Seite 416

Geht man noch einen Schritt weiter und fördert Empowerment und persönliche Souveränität, kann die ‚Kraft der Reaktanz‘ ko-kreativ genutzt werden und Emergenzen fördern. Es entwickeln sich ‚Proaktive Strategien‘.

„Durch besonnene Antizipationsleistungen, die Vorwegnahme von Situationen, die Reaktanz auslösen können, ja müssen, ist es dann möglich, aus zukunftsbezogenem Planen und Handeln zu proaktiven Strategien zu finden, deren Möglichkeiten der Realisierung oft höher sind, als bloße, situative Reaktanzbildung.“⁸⁸

Einbindungsprozesse

Mitsprache ist ein Schlüssel zur Akzeptanzbildung

Eine angemessene Partizipation an Veränderungsprozessen der Organisation ist ohne Frage ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg geplanter unternehmerischer Wandlungsprozesse und parallel auch zum Entwicklungsprozess (Empowerment) der Mitarbeiter und Führungskräfte. Einige Grundüberlegungen erscheinen mir zunächst entscheidend.

Das Implikat der Mitsprache

Einige Menschen haben unklare Vorstellungen zur Partizipation und viele Mitarbeiter sind selbst genauso ungeübt in Prozessen der Mitsprache, wie ihre Chefs. Ich habe gelegentlich erlebt, dass allein schon das Wort „Mitsprache“ ohne nähere Differenzierung die Erwartung bei den Mitarbeitern geweckt hat, dass die Entscheidung in der Sache unausweichlich entsprechend ihres Votums ausgehen müsse. Ich habe den Eindruck gewonnen, dass es vielfach ein unbewusstes Implikat gibt, Mitsprache würde auch Entscheidungskompetenz verlagern. Da wo dies so ist, kommt es im weiteren Verlauf von OE-Projekten häufig zu Missstimmungen, wenn dieses Implikat nicht frühzeitig besprochen wird.

Dialog und Entscheidungsfindung – zwei getrennte Prozesse

In Profitunternehmen wird „direkte Macht“ praktiziert, die auch durch Einladungen zum Diskurs in der Regel nicht aufgehoben werden soll, egal, ob das Label „Mitarbeitereinbindung, Mitsprache, oder Partizipation“ genannt wird.

„Wir verstehen ‚**direkte Macht**‘ als ausgeübte oder ausübbar, als die willensgeleitete Möglichkeit von Personen (Gruppen, Institutionen), durch das Verfügen über Informationen, materielle Ressourcen und Mittel der Gewalt die Willensentscheidungen, das Leben und die Lebensumstände von Menschen in einer Weise zu bestimmen, die von diesen nicht direkt beeinflusst werden kann, sondern für sie den Rekurs auf Instanzen der Machtkontrolle - so sie vorhanden sind - erforderlich macht (Petzold 1968f II, 12). Ausgeübte und erfahrene Macht ist konfiguratив (Macht-Ohnmacht-Struktur), eingebunden in **Machtgefüge**, die Freiräume bemessen und kontrollieren.“⁸⁹

So sind „Dialoge zur Mitsprache“ und „Entscheidungsfindung“ zumeist zwei völlig unterschiedliche Prozesse. Im Idealfall können sie sich aufeinander beziehen. Im Ausnahmefall können Führungskräfte sogar auch Entscheidungskompetenz auf andere verlagern.

Dialog als Prozess bewusster Beeinflussung der Entscheider

Im Dialog, ohne Übertragung von Entscheidungskompetenz, können die Mitarbeiter eine Empfehlung zur Entscheidung aussprechen. Danach ist der Entscheidungsvorgang zumeist ausschließlich den Führungskräften überlassen, oft sogar der einen Führungskraft an der Spitze (je nach Unternehmenskultur). Und so sind die meisten Formen der Einbindung im Wesentlichen nur „Beeinflussung der Führungskräfte“ durch die Mitarbeiter. Mehr nicht. Die Machtverhältnisse im Unternehmen können / sollen durch den Change-Prozess nicht geändert werden. Der Dialog im Prozess der Mitsprache ist also zumeist „Einladung zur bewussten Einflussnahme“ mit der Option zur Überzeugung. Mehr nicht. Andererseits: Das ist sehr viel! Und dies gilt es, als Chance zu erkennen. Wichtig erscheint mir auch, diese Differenzierungen frühzeitig allen Beteiligten transparent zu machen, um keine Hoffnungen zu enttäuschen.

Empowerment und persönliche Souveränität

Unternehmerische Veränderungsprozesse bedeuten immer auch persönliche Veränderungsprozesse. Manchmal mehr und manchmal weniger. Wenn sich die Beteiligten hierzu bereit erklären und ihre eigene Veränderung in Angriff nehmen,

89 Petzold, H.G. (1998a), Seite 273.

„sich selbst zum Projekt machen“ wie Petzold sagt, so führt dies häufig zu Fragen der Selbstverantwortung und der persönlichen Souveränität. Auf diesem Weg kann der Einzelne etwas für seine eigene Salutogenese tun, indem er interne Positivkonzepte erprobt und festigt⁹⁰. Hilarion Petzold beschreibt Empowerment im Rahmen der Interventionsstrategien und -ziele:

„Selbstbemächtigung als Förderung von Mündigkeit, Selbstbestimmtheit, Wirkungsmacht, Souveränität, durch die Menschen ihre eigene Sache in die Hand nehmen, Initiativen ergreifen, ihre Interessen vertreten und durchsetzen, im Status autonomer Subjekte, deren Partnerschaft es zu gewinnen gilt.“⁹¹

Empowerment ist ein Begriff der einmal die Interventionsstrategie von Beratern beschreibt, genauso aber auch eine Haltung sich für seine eigenen Belange einzusetzen und für seine eigenen Rechte und Anliegen einzustehen. Im letzteren Sinne will ich den Begriff nachfolgend verstehen, im Sinne von „Selbstbemächtigung“ also.

Eine wichtige Frage beim Thema Selbstbemächtigung sind die eigenen Schranken im Kopf (und nicht nur dort):

„Wie viel Macht ist bei uns, ohne von uns genutzt zu werden?“⁹²

Hieraus ergeben sich wichtige Hinweise, wo die Grenzen von Empowerment noch gar nicht voll ausgeschöpft sind. Der Handlungsspielraum ist meiner Erfahrung nach oftmals größer als wir glauben. Und es gehört Mut dazu, sich die Macht zu nehmen, die man hat, obwohl (oder gerade weil) Macht als „schmutziges Wort“ in manchen Kreisen abgewertet wird. Denn es gibt eine konstruktive Seite der Macht, nämlich den Anteil, der uns befähigt in einem ‚guten Sinne‘ für die Interessen der Menschen tätig werden zu können und im Sinne von Humanität, von Würde und Integrität etwas zu bewegen.

90 Petzold, H.G., Steffan A. (2000)

91 Petzold, H.G. (1998a), Seite 141.

92 Leitner, E. C. , Petzold H.G. (2005/2010),Seite: 59

Mit dem Begriff der „souveränen Lage“ beschreibt der integrative Ansatz eine Situation, in der wir uns sicher und kompetent erleben und die geprägt ist von dem Gefühl einer inneren Freiheit, Leichtigkeit und Frische. Verdichten sich diese Situationen zu einer dauerhaften Souveränität, die auch in sehr schwierigen Situationen, unter äußerem Druck und größter Belastung konstant über längere Zeit beibehalten werden kann, spricht man von „Persönlicher Souveränität“, aber auch nur dann, wenn diese Souveränität nicht umschlägt in einen Überlegenheitsgestus oder gar getragen ist von Narzissmus.

„Souveränität als Ausdruck von Freiheit stellt sich dem Menschen als Aufgabe, die er in seiner Lebenszeit und in seinem Lebenszusammenhang mehr oder weniger umfassend verwirklichen kann. Dazu muss er sich mit seiner Innenwelt, seiner eigenen Tiefe auseinandersetzen („Souveränität nach innen“ in Analogie zum staatsrechtlichen Konzept der „inneren Souveränität“ als innere, von keiner anderen Gewalt abhängige Entscheidungsmacht). Er muss sich kennen, steuern lernen, „Herr im eigenen Hause“ (Freud) werden. Er hat sich aber auch ein Territorium zu schaffen, Freiräume, „äußere Souveränität.“⁹³

Der Weg zu Empowerment und persönlicher Souveränität in Change-Prozessen führt oft auch zu schmerzhaften Erkenntnissen. Denn wer Mitsprache will, muss auch etwas riskieren. Das bedeutet u. a. auch die Überwindung von Scheu und Scham im gemeinsamen Dialog.

„Ich will früh eingebunden werden und mitreden – aber nicht zu lange in Unsicherheit bleiben.“ Diesen Satz höre ich oft von Mitarbeitern in Change-Projekten. Das Ansinnen ist mir menschlich auch hoch verständlich, doch in der Praxis oft unrealisierbar. Mehr noch: Die Unsicherheit ist im Sinne der synergetischen Selbstregulation ein wesentlicher Charakterzug des Wandels.

„Die Gesamtprozesse entwickeln sich immer im Wechsel von labilisierenden und stabilisierenden Tendenzen.“⁹⁴

93 Petzold, H.G. (1998a):,Seite 226.

94 Rahm, D.; Otte, H.; Bosse, S.; Ruhe-Hollenbach H. (1993): Einführung in die Integrative Therapie, Paderborn: Junfermann Verlag, Seite 43.

und

„Vieles spricht dafür, dass Menschen – wie andere lebendige Systeme – in ‚gemäßigten Ungleichgewichten‘ leben und Homöostase ein Sonderfall ist.“⁹⁵

Würden bzw. könnten wir den Menschen das Unsicherheitsmanagement abnehmen, würden wir ihnen ein wichtiges emanzipatorisches Element nehmen.

Hilarion Petzold schreibt:

„Als Traumatherapeut habe ich das an vielen Menschen so wahrgenommen – wenn sie handlungsfähig und handlungsmächtig geblieben sind, konnten sie Belastendes überwinden. (...) Ich habe dieses Phänomen in meinen Fachpublikationen ‚Überwindungserfahrungen‘ genannt. Diese Erfahrung des Handlungsmächtigseins und etwas tun können, begründet ‚Empowerment‘.“⁹⁶

Veränderungsprozesse können also durch Überwindungserfahrungen eine emanzipatorische Wirkung im Sinne von Empowerment ausüben, wenn die Teilnehmer dabei lernen Unsicherheit zu ertragen, sich dem Polylog trotzdem zu stellen und letztendlich spüren, dass der ko-kreative Prozess langsam neue Sicherheiten schafft.

In Entscheidungsprozessen entsteht manchmal der Eindruck, man könne frei wählen, zwischen „ganz schlecht“ und „absolut optimal“. Nicht selten ist das aber eine illusionäre Vorstellung. Oft besteht die Option nur zwischen zwei verschiedenen Übeln, oder ein Vorteil, der durch eine Entscheidung an der einen Stelle entsteht, bedeutet zwangsläufig einen Nachteil an der anderen Stelle. Nicht jeder ist bereit, sich mit diesen Kausalitäten zu beschäftigen. Auf dem Weg zur persönlichen Souveränität wird oftmals spürbar, dass nicht alle Wünsche erfüllt werden können, äußere Umstände häufig unverrückbar sind und differierende Interessen auch Verlierer hinterlassen. Ein fairer Umgang kann häufig nichts anderes bewirken, als unverzichtbare Nachteile mittelfristig auszugleichen, oder sogar nur Leid zu sehen, anzuerkennen und zu würdigen. Diese Dynamik auszuhalten, fällt schwer. Der Weg

95 Petzold, H.G. (1998a), Seite 293

96 Leitner, E. C. , Petzold H.G. (2005/2010), Seite 15.

zur eigenen Emanzipation und Empowerment führt genau mitten hindurch durch diesen Erkenntnisprozess.

Eine Organisationsentwicklung, die sich am Integrativen Verfahren orientiert, moderiert Polyloge, die diese Herausforderungen problematisieren, um auf diesem Wege gemeinsame Lösungen ko-kreativ zu erarbeiten und persönliche Entlastung durch Erleben von Solidarität im Ringen um Antworten (kognitiv, emotional, volitiv und handlungsrelevant) zu ermöglichen. In logischer Folge bedeutet Organisationsentwicklung auch immer Persönlichkeitsentwicklung für die Beteiligten.

Der konviviale Raum

In Prozessen der Sozialisation und Enkulturation erleben viele Menschen eine gute Dialogkultur sowie deren notwendige Fundamente und lernen, sie zu schätzen. Ein soziales Klima gegenseitiger Wertschätzung, ein freundlicher tolerierender Umgang mit Irrtümern, eine grundsätzliche gastfreundliche Atmosphäre, ein Willkommen heißen unter Fremden, das auf Andere zugehen, trotz Vorbehalten – all das ist uns in der Regel in eigenen Wachstumsprozessen vielfach begegnet. Solche Atmosphären eines sozialen Klimas der Konvivialität gilt es zu begründen, damit unternehmerische Veränderungsprozesse und Konsens-Dissens-Ko-Responenzen gelingen können. Ein Lehrsupervisor stellte mir einmal auf meine Frage, wie ich denn konkret diese Atmosphäre in meinem Arbeiterteam erzeugen könnte, die Gegenfrage: „Welchen Bezug ich denn zur aktuellen Jahreszeit sehen würde?“ Es war Anfang Dezember und eine Besprechung war angesagt kurz vor dem 1. Advent. Ich richtete daraufhin den Besprechungsraum mit den mir aus meiner Kindheit bekannten Gabentellern her, in denen Nüsse und Süßigkeiten lagen und kaufte für jeden einen Adventskalender. Sicherlich hat später jeder seinen Kalender an die eigenen Kinder weitergereicht, aber die Stimmung in dem Moment unserer Besprechung hatte eine deutliche Färbung dieser allseits bekannten Weihnachtlichkeit, mit ihren Anheimelungen von Frieden und Kindheitsträumen.

„Konvivialität ist ein Term zur Kennzeichnung eines ‚sozialen Klimas‘ wechselseitiger Zugewandtheit, Hilfeleistung und Loyalität, eines verbindlichen Engagements und Commitments für das Wohlergehen des anderen, durch das sich alle ‚Bewohner‘ ‚Gäste‘ oder ‚Anrainer‘ eines ‚Konvivialitätsraumes‘

sicher und zuverlässig unterstützt fühlen können, weil Affiliationen, das heißt soziale Beziehungen oder Bindungen mit Nahraumcharakter und eine gemeinsame ‚social world‘ mit geteilten, sozialen Repräsentationen‘ entstanden sind, die ein ‚exchange Learning/exchang helping‘ ermöglichen.“⁹⁷

Diesen konvivialen Raum finden wird in Unternehmen vorwiegend in den Arbeits- und Projektteams verkörpert. Hier finden sich Kollegen zu Arbeitsgemeinschaften. Und häufig prägen diese eine konviviale Stimmung, die ein wichtiger Baustein von fundierter Kollegialität ist.

„Fundierte Kollegialität wird von den an diesem Prozess Beteiligten auf der Grundlage der persönlichen Souveränität eines jeden stets neu hergestellt im gemeinsamen Wahrnehmen, Erleben, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln. (...) Kollegialitätsqualitäten – man könnte auch mit einem zu Unrecht demodierten Begriff von ‚Tugenden der Kollegialität‘ sprechen – sind mit Affekten und emotiven Klimata verbunden.“⁹⁸

Hilarion Petzold verweist darauf, dass gute zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz Grundvoraussetzungen für Arbeitszufriedenheit, Produktivität und kreative Zusammenarbeit sind. In Abgrenzung hierzu setzt Hilarion Petzold die „banale kollegiale Kultur“, und warnt davor, dass diese ein Gesundheitsrisiko darstellt.

97 Petzold, H. G. (2008b), Seite 594

98 Petzold, H.G. (1998a), Seite 239.

Der Entwurf: Integrative Organisationsentwicklung

In seiner Einführung zur 2. Auflage seines Buches „Integrative Supervision, Metaconsulting und Organisationsentwicklung“ schreibt Hilarion Petzold:

„Integrative Supervision und Organisationsentwicklung“ hat sich als Verfahren sozialwissenschaftlich fundierter Beratung professioneller Praxis und sozialkritisch begründeter, institutionsbezogener Intervention Ende der 60er Jahre entwickelt, um in komplexen Lebenswelten Hilfe im Umgang mit Komplexität zu geben...“⁹⁹

Aus praxeologischer Sicht möchte ich, basierend auf den anfangs erwähnten Phänomenen und Strukturen, einige Entwürfe skizzieren, die auf dem Weg zur Schaffung einer Methode für die Integrative Organisationsentwicklung hilfreich sein können.

Eine weiterführende praxeologische Begriffsdefinition

Hilarion Petzold schreibt über die Integrative Organisationsentwicklung:

„Organisationsentwicklung als Prozess mehrperspektivischer Betrachtung, Koreflexion und Intervention auf verschiedenen Ebenen des Systems ist darauf gerichtet, zu einer klaren und substanzreichen Organisationsphilosophie, einem funktionalen Organisationskonzept und einer effektiven Organisationsperformanz beizutragen, eine prägnante und doch flexible Organisationsidentität zu fördern sowie eine starke und zugleich wandlungsfähige, dynamisierbare Kultur aufzubauen oder zu unterstützen. Um diese Ziele zu erreichen, muss Organisationsentwicklung die vorhandenen Problemlösungsstrategien, Ressourcen und Potentiale optimal konnektieren. Sie muss einen permanenten Prozess ko-respondierend und kokreativ gewonnener und dabei zugleich klarer und fundierter Entscheidungen ermöglichen, die einerseits Kontinuität und Stabilität und andererseits Mobilisierung, Überschreitung/Innovation und schließlich wieder erneute

99 Petzold, H.G. (1998a), Seite 19.

Konsolidierung gewährleisten nach der Maxime: ‚klare Linie und maximale Flexibilität‘.¹⁰⁰

Ich möchte diese Begriffserklärung mit weiteren Definitionen von Hilarion Petzold zur Supervision und Systemsupervision verbinden, um auf diesem Wege zunächst **eine erweiterte Definition** zur Verfügung zu stellen:

Danach geht es in der OE darum,

- den Teilnehmenden zu helfen, komplexe Wirklichkeit mehrperspektivisch zu betrachten und flexible, inter und -transdisziplinär fundierte theoretische Erklärungsmodelle zu generieren, um auf diesem Wege die personale, soziale und fachliche Kompetenz und Performanz der Beteiligten zu fördern und Effizienz und Humanität zu ermöglichen (in Anlehnung an die Definition zu „Supervision“).¹⁰¹
- das Potential zur Mehrebenenreflexion auszubauen und dafür notwendige multidisziplinäre Diskurse und systemische Emergenzpotentiale optimal auszuschöpfen. Für die im Rahmen der OE anstehenden Veränderungen sollen die Beteiligten ermuntert und befähigt werden, sich selbst zum Projekt zu machen (in Anlehnung an die Definition zur „Systemsupervision“).¹⁰²
- die Managementphilosophie optimal auszubauen und zu unterstützen, damit alle Beteiligten ihre vorhandenen Problemlösungsstrategien, Ressourcen und Potentiale in einem permanenten Prozess optimal miteinander verbinden können. Dies geschieht indem sie kokreativ und ko-respondierend miteinander arbeiten, in einem Prozess mehrperspektivischer Beobachtung und Intervention. Ziel sind klare und fundierte Entscheidungen, die Kontinuität und Stabilität, aber auch Mobilisierung, Überschreitung/Innovation und Konsolidierung ermöglichen, nach dem Motto „klare Linie und optimale Flexibilität“ (in Anlehnung an die Definition zur „Organisationsentwicklung“).¹⁰³

Abgeleitet von dieser OE-Definition schlage ich folgenden Entwurf für eine praxeologische Zentrierung vor:

100 Petzold, H.G. (1998a): Seite 255.

101 Petzold, H.G. (1998a): Seite 32

102 Petzold, H.G. (1998a): Seite 196

103 Petzold, H.G. (1998a): Seite 255

Integrative Organisationsentwicklung hat das übergeordnete Ziel Organisationen und Institutionen (soweit das bei letzteren möglich ist) , als Gesamtes oder in Teilen, zu entwickeln. Auf diesem Weg soll sie als Kernziele einen Beitrag

- zur Wertschöpfung (Effizienz) des Unternehmens leisten und
- zu einer Arbeit, die der Würde und Integrität ¹⁰⁴ des Menschen (Humanität) gerecht wird.

Zentrale Aufgabe der Integrativen Organisationsentwicklung ist es, die Problemlösungsstrategien, Ressourcen und Potenziale aller Beteiligten zur vollen Entfaltung zu bringen, um auf diesem Weg die anstehende Entwicklungsaufgabe zu meistern.

Dies geschieht maßgeblich durch die Nutzung und Förderung der Ko-Respondenz in bewusst gestalteten Polylogen, die das Reflexive Management im Sinne des Wahrsprechens, des kultivierten Zweifels und der weiterführenden Kritik kultiviert und institutionalisiert.

Das vorhandene und durch den aktuellen OE-Prozess erweiterte Ressourcenreservoir wird so für das Unternehmen gezielt nutzbar gemacht. Der bewusste Ausbau von Ko-Reflexion und Ko-Kreativität sowie die Wahrnehmung des Managements als Systemfunktion in Partizipation der Betroffenen ermöglicht eine Veränderung der Managementphilosophie.

104 Petzold, H.G.; Orth I. (2013a), Seite 20.

Kernaufgaben der I. OE. sind es,

- für die Akzeptanz der Entwicklungsschritte und ihrer Ergebnisse Sorge zu tragen
- das reflexive Management als Handlungsstrategie im Prozess anzuwenden und es ggf. zur weiteren Nutzung des Kunden einzuführen oder zu optimieren
- die Nachhaltigkeit der Ergebnisse des OE-Prozesses zu sichern und zu diesem Zweck u. a. Prozesse und Ergebnisse der OE zu evaluieren
- den Menschen in den Organisationen und Institutionen bei der Personalentwicklung Hilfestellung zu leisten, insbesondere sie zu unterstützen
 - beim Erhalten von bewusst ausgewähltem Bewahrenswertem und Liebgewonnenem
 - beim Aufgeben von Überholtem
 - beim Aushalten von Chaos
 - bei der Entwicklung von Neuem.

Bezug zur klassischen Organisationsentwicklung

Der Begriff „Organisationsentwicklung“ wird in den letzten Jahren verstärkt mit unterschiedlicher Bedeutung verwendet.

Manche Menschen wollen damit wertfrei und ohne Bezug zu irgendeiner Methode das „Entwickeln von Organisationen“ ganz allgemein in einem undifferenzierten Wortsinn beschreiben: „Ich entwickle die Organisation.“ Demnach ist dann jede Form, „eine Organisation zu entwickeln“, Organisationsentwicklung, egal in welcher Art, mit welcher Haltung oder mit welchem Ziel diese Veränderung vorangetrieben wird.

Andere wiederum meinen mit dem Begriff Organisationsentwicklung ein scheinbar ganz bestimmtes Verfahren, wie es von Kurt Lewin, Wilfried Bion (und anderen) ab 1945 initiiert wurde. Diese Art der Entwicklung von Organisationen impliziert einige Grundwerte und Vorgehensweisen, die an humanistischen Idealen orientiert sind. Zur Kenntlichmachung, wann ich im Nachfolgenden von dieser Art der Organisationsentwicklung rede, habe ich dem Wort „Organisationsentwicklung“ das Wort „Klassische“ hinzugefügt, wohlwissend, dass dies in der Literatur so nicht genutzt wird.

Einige bekannte Protagonisten der deutschen OE-Geschichte beschreiben
Klassische Organisationsentwicklung folgendermaßen:

Dr. Klaus Doppler, u. a. Mitbegründer der Zeitschrift für Organisationsentwicklung:

„Die Kernelemente der Organisationsentwicklung waren: längerfristiger
ganzheitlicher Ansatz, Betroffene beteiligen, schrittweises Vorgehen.“¹⁰⁵

Horst Becker, Ingo Langosch – Autoren des Buches „Produktivität und
Menschlichkeit“:

„Gemeinsames Problembewusstsein, Mitwirkung eines Beraters, Beteiligung
der Betroffenen, Klärungen von Sach- und Beziehungsproblemen,
Erfahrungsorientiertes Lernen, Prozessorientiertes Vorgehen,
Systemumfassendes Denken“¹⁰⁶

Bei der Suche nach Einheitlichkeit in der Definition von „Klassischer
Organisationsentwicklung“ stößt man jedoch bald an Grenzen. Karsten Trebesch, ein
Pionier der Klassischen Organisationsentwicklung in Deutschland, resümiert:

„Es gibt kein einheitliches Verständnis von dem, was
Organisationsentwicklung ist.“¹⁰⁷

Karsten Trebesch hatte bereits 1982 eine Untersuchung zur Klassischen
Organisationsentwicklung durchgeführt und 50 verschiedene Definitionen des
Begriffs und deren Vertreter verglichen. Übereinstimmung fand er im besten Fall bei
wenigen Begriffen und er schlussfolgert ganz subjektiv aus seiner Erfahrung:

„Ich würde die Hälfte der 50 Organisationsentwicklung-Definitionen als nicht
brauchbar ansehen.“¹⁰⁸

Hier wird ein wesentliches Dilemma der Klassischen Organisationsentwicklung
sichtbar: Sie hat niemals den Status einer wissenschaftlich begründeten Methode
erreicht. Dementsprechend ist völlig unklar, was genau zu ihr gehört und was nicht.
In einem persönlichen Gespräch mit Hilarion Petzold sagte mir dieser:

105 Doppler, Dr. K. (Nr. 4, 2011): Change Management, in: Organisationsentwicklung – Zeitschrift für
Unternehmensentwicklung und Change Management, München: Fachverlag Handelsblatt, Seite 23.

106 Becke, H.; Langosch, I. (1984): Produktivität und Menschlichkeit, Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

107 Trebesch, K. (2000): Organisationsentwicklung – Konzepte, Strategien, Fallstudien, Stuttgart: Klett Cota, Seite 52.

108 Trebesch, K. (2000): Organisationsentwicklung _ Konzepte, Strategien, Fallstudien, Stuttgart: Klett Cotta, Seite 52.

„Nicht nur die Methode der Organisationsentwicklung ist unklar umrissen, auch ihre Geschichtsschreibung strotzt von Falschdarstellungen. Hier hat oft ein Autor vom anderen leider das Falsche abgeschrieben.“¹⁰⁹

Wenn auch viele Denkansätze und Haltungen in den kollektiven Repräsentationen die Klassische Organisationsentwicklung wertvoll und hilfreich erscheinen lassen, so rät Hilarion Petzold im gleichen Gespräch, aufgrund der hier angeführten Unschärfen dazu, die Integrative Organisationsentwicklung unabhängig von der klassischen Organisationsentwicklung auszuarbeiten.

Drei Kernprozesse der Organisationsentwicklung

Aus meiner praktischen Erfahrung kann ich fokussieren, dass man in der Organisationsentwicklung stets drei parallel verschränkte Prozesse betrachten muss:

1. Organisatorische Aufgabe lösen / die Organisation entwickeln

Zentrum des Veränderungsprozesses ist häufig eine zu lösende organisatorische Aufgabe, z. B. die Veränderung von Prozessen oder der Aufbauorganisationen. Somit zielt OE scheinbar ausschließlich auf die Veränderung „der Hardfacts von Organisation“, auf die Veränderung des Unternehmenskonzeptes und der Unternehmensperformanz, sowie Teile der Unternehmensidentität. Bei genauerer Betrachtung wird aber deutlich, dass auch die „weicheren Faktoren“, „klimatischen Phänomene“ oder „emotiven Faktoren“ der Managementphilosophie gemeint sind, die sich tendenziell eher in der Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie wieder finden. Dass die Hardfacts oft gar nicht veränderbar sind, ohne die Softfacts zu bearbeiten, legt nahe, dass diese Unterscheidung zwar in vielen mentalen Repräsentationen der Handelnden existiert, in Wirklichkeit aber gar nicht existent ist.

„Ein Reflexives Management hat Fragen der Unternehmens- und Organisationskultur deshalb besondere Beachtung zu schenken, weil sie das Unternehmenskonzept, die Corporate Identity und die Unternehmensperformanz gleichsam ‚durchfiltert‘ und für viele wichtige positive wie negative emotive Faktoren (...) wichtig ist.“¹¹⁰

109 Petzold, H.G.: in einem persönlichen Gespräch am 4. Januar 2013 in Hückeswagen.

110 Petzold, H.G. (1998a), Seite 190.

Um eine gute Passung zu diesen kollektiven mentalen Repräsentationen aufzunehmen, habe ich bisher in Projekten der OE sehr gezielt nach diesen Hardfacts gesucht, nach den zu verändernden Anteilen in der Organisation. Weil ein Projekt mit einem somit legitimierten Titel sich innerhalb des Unternehmens besser verkaufen lässt.

Diese zentrale Aufgabe der OE „Organisatorische Aufgaben lösen“ wird in den meisten Fällen in Projektstrukturen realisiert. Das heißt, in einem OE-Projekt gibt es zumeist Teilprojekte, ein Kernteam, einen Lenkungskreis und ähnliche projekthafte Arbeitsformen. Aus diesem Grund kann man ganz sicher zu Recht sagen, dass eine zentrale professionelle Ressource eines OE-Beraters die Beherrschung des Projektmanagements sein sollte, sowie die Bereitschaft mitzuarbeiten, anstatt „nur“ beratend zu fungieren.

2. Nachhaltigkeit sichern

Ich bin der festen Überzeugung, dass OE mehr leisten muss als die Gestaltung eines einzigen guten Veränderungsprozesses. Zeitgleich muss immer auch bewusst und zielstrebig an der Weiterentwicklung der gesamten Managementphilosophie (bestehend aus: Organisationsphilosophie, Organisationskonzept Organisationsperformanz, Organisationsidentität, Organisationskultur) gearbeitet werden, also auch an der Organisationskultur und –philosophie. Dies sagt auch Hilarion Petzold in seiner schon vorhin zitierten Grunddefinition zur OE:

„Organisationsentwicklung (...) ist darauf gerichtet, zu einer klaren und substanzreichen Organisationsphilosophie, einem funktionalen Organisationskonzept und einer effektiven Organisationsperformanz beizutragen, eine prägnante und doch flexible Organisationsidentität zu fördern sowie eine starke und zugleich wandlungsfähige, dynamisierbare Kultur aufzubauen oder zu unterstützen.“¹¹¹

In den von mir betreuten Prozessen der Organisationsentwicklung setze ich zur Sicherung der Nachhaltigkeit auf bewusst gestaltete Polyloge, mit dem Ziel, Unternehmensleitsätze auf praktisches Handeln herunterzubrechen, anhand konkret

111 Petzold, H.G. (1998a), Seite 255.

im Projekt erlebter Ereignisse. Die Ergebnisse dieser Polyloge werden schriftlich in einem Handbuch festgehalten. Wobei die narrative Praxis im Polylog eine wichtigere Bedeutung hat als die Verschriftlichung, die lediglich als Erinnerung dient und durch eine gemeinsame Unterschrift dem Prozess der Willensbildung deutlich mehr Bedeutung gibt. Maßgeblich für die Wirkung der Maßnahmen ist die Art und Weise des Polyloges, wie bereits vorab beschrieben.

3. Akzeptanz schaffen

Aus meiner Erfahrung müssen wir differenzieren ob ein OE-Prozess eine reine Akzeptanzbildung für die „Veränderung an der Organisation“ bedarf, oder ob auch „Veränderungen an den einzelnen Persönlichkeiten der Mitarbeiter und Führungskräfte“ erforderlich ist. Letzteres ist meiner Meinung nach sehr häufig der Fall.

Akzeptanz für die Veränderung am Unternehmen

Veränderungen an der Managementphilosophie werden in der Regel erst wirksam durch eine lebendige Umsetzung durch die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte. Um deren Commitment und Engagement¹¹² nicht zu gefährden und die Wirksamkeit der Managementphilosophie zu stärken, braucht es in der Regel eine hohe Akzeptanz für deren Veränderung.

In der Regel haben wir es bei Change-Projekten in Unternehmen mit fremdinitiiertem Wandel zu tun. Bin ich selbst nicht „Initiator der Veränderung“, ist die Bereitschaft zum Wandel meist deutlich geringer als bei selbst initiiertem Wandel. Hierzu sagt August Flammer in seinem Buch „Erfahrungen der eigenen Wirksamkeit“:

„Offensichtlich gehört es zu einem befriedigenden Menschenleben, Wirkungen zu haben und auch wahrzunehmen, dass man Wirkungen hat. Menschen sind stolz auf das, was sie können, wiederholen und üben es gerne und zeigen dies auch nach außen. Vielleicht noch wichtiger als tatsächliche Kontrolle ist der Glaube, man habe Kontrolle, ob dieser Glaube gerechtfertigt ist oder eine Illusion ist. Menschen die keine Kontrolle haben, fühlen sich hilflos. (...) Kontrolle ist zielbezogene regulierte Wirkung. Man kann Kontrolle haben oder

112 Petzold, H.G.: in einem persönlichen Gespräch am 4. Januar 2013 in Hückeswagen

sie auch aktuell ausüben. Entscheidend für das persönliche Wohlbefinden und die Entscheidung über die Einleitung einer Handlung ist die Kontrollmeinung, das heißt die subjektive Meinung oder der Glaube, dass man Kontrolle hat oder nicht.“¹¹³

Bei fremdinitiiertem Wandel gilt es aus der Opferempfindung – wo eine solche gegeben ist - herauszukommen, Muster erlernter Hilflosigkeit abzulegen und Muster des Optimismus¹¹⁴ zu erlernen. Hierzu kann ein dialogischer Prozess bzw. eine Mitwirkung an der Ausgestaltung des Wandels hilfreich sein, um auf diesem Weg verloren gegangene oder geglaubte Kontrolle zurückzugewinnen. Beides (Dialog, Mitwirkung) reduziert also die negativen Folgen des Kontrollverlustes an der Wurzel durch Einflussnahme.

„Menschen, die ein hohes Gefühl der Selbstbestimmtheit haben, die sich also nicht an externe Kontrolle ausgeliefert fühlen, sind widerstandsfähiger, verfügen über ‚hardiness‘ und sind insgesamt gesünder und vitaler.“¹¹⁵

Je nachhaltiger ich mich hier einbinden lasse / eingebunden werde, desto höher ist die Chance, dass ich die Entscheidungen später hinnehme bzw. auch unliebsame Folgen der Veränderungen mittrage.

Wenn man das Prinzip der Ko-Respondenz für die Unterstützung dieser Akzeptanzbildungsprozesse nutzen will, kann man praxeologisch schlussfolgern:

Ko-Respondenz-Qualität in Bezug zur OE ist die Fähigkeit, in Prozessen der OE mit anderen offen und ehrlich auch stark konträre Positionen so zu besprechen, dass

- Verstehen signifikant unterschiedlicher Meinungen, Emotionen, Volitionen und Handlungen möglich wird (Intersubjektivität),
- gemeinsames Neues als Erweiterung zum Einzelwissen entstehen kann (Ko-Kreativität, Emergenzen),

113 Flammer, A. (1990): „Erfahrungen der eigenen Wirksamkeit“, Bern: Verlag Hans Huber, Seite 22.

114 Petzold, H.G. (1998a), Seite 282

115 Petzold, H.G. (1998a), Seite 283

- einmal eingenommene Positionen ohne Angst vor Gesichtsverlust revidiert werden können,
- spürbares Interesse besteht, dass sowohl die Gemeininteressen (Unternehmen, Fachbereiche) als auch die Individualinteressen (Einzelne, Teams, Abteilungen) kurz-, mittel- und langfristig befriedigend berücksichtigt werden (fundierte Kollegialität),
- da, wo keine befriedigende Lösung im Ausgleich der Interessen möglich ist, Verzicht oder Einlenken geübt wird und dieses Verhalten bei den anderen Wertschätzung findet,
- eine Wirkung erzielt wird, die zu spürbaren Konsequenzen führt (Selbstwirksamkeit und persönliche Souveränität),
- abschließend die Ko-Respondenz-Qualität metareflexiv miteinander betrachtet wird, um sie kontinuierlich zu verbessern: „Wie hat jeder unseren Polylog erlebt?“ (MetaReflexion)

In der Regel aller Fälle hat eine am integrativen Ansatz orientierte Organisationsentwicklung meiner Meinung nach die Aufgabe angemessene Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung zu initialisieren und durchzuführen. Regelabweichend kann es in besonderen Zeiten auch unumgänglich sein, diese Akzeptanzbildungsprozesse zu reduzieren oder sogar auf später zu verschieben. Diese Intervention muss jedoch eine bewusst gewählte Ausnahme sein und sie wird Spuren hinterlassen – diese sind einzukalkulieren. ¹¹⁶

Nach meiner Erfahrung ist in den meisten Unternehmen diese Verschiebung die Regel, während die Kosten hierfür ignoriert werden. Die Folgen verschieben sich daraufhin in andere Bereiche, wo sie schwer identifizierbar sind und folgenschwere Ausprägungen haben (Verlust der Bindung ans Unternehmen, Nachlassen der Weiterempfehlung des Unternehmens an potenzielle Kunden etc.).

OE als Aufruf zur persönlichen Veränderung

Wir müssen uns im Rahmen von OE-Maßnahmen darüber im Klaren sein: Einbindung in Form von Dialog und Mitgestaltung, selbst professionell gestaltete Einbindung, ist trotzdem kein Garant für Akzeptanz, nur ein Einflussversuch. Das

116 Dies wird alljährlich durch den Report des Gallup-Institutes statistisch nachgewiesen.

liegt gelegentlich daran, dass sich nicht nur die Organisation ändern muss. Eine ganz andere Qualität haben OE-Prozesse, die ohne Veränderung der individuellen Persönlichkeiten der im Unternehmen Handelnden gar nicht möglich werden. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn sich Rollenbilder massiv verändern müssen.

In der IT-Branche war dies beispielweise der Fall, wo zahlreiche Mitarbeiter ihren Beruf nur deshalb ergriffen hatten, um wenig mit Menschen und mehr mit einer Maschine zu tun zu haben. IT bedeutete früher „Closed-Shop-Betrieb“, die Tür zur IT-Abteilung war wirklich abgeschlossen und nur durch eine kleine Öffnung wurden Listen hinaus und hinein gereicht. Der Entwicklungsweg zur Kundenorientierung zwang wenige Jahre später viele von diesen Mitarbeitern plötzlich in eine Kundennähe, die sie vorher bewusst abgewählt hatten.

Ein Hersteller im Verlagswesen war früher ein Mensch, der in sehr großer Nähe zu den Redakteuren die gesamte Herstellung des Buches verantwortet hat. Heute ist er in der Regel Content-Verwalter und Lieferanten-Manager. Seine ursprüngliche Intention war sehr vom physischen Buch geprägt, heute ist ein Großteil seiner Arbeitsergebnisse ein digitales Etwas.

All diese Veränderungsprozesse waren undenkbar ohne massive Veränderungen der Handelnden selbst. In solchen Fällen reicht bloße „Akzeptanz für Veränderungen an der Organisation“ nicht aus. Die Verantwortlichen müssen die Bereitschaft in den Betroffenen wecken, sich selbst mitzuverändern. Und dies auch noch in zeitlicher Synchronisierung zur Organisation.

Es wird deutlich, dass OE fast immer auch Personalentwicklung bedeutet, ähnlich wie beim Coaching. Und hier geht es nicht um oberflächliche Konzepte, sondern um mehr:

„Es wird geplant, wie man Kontrolle gewinnt, Stress vermeidet, Ängste abbaut, entscheidungsfreudig, willensstark, widerstandsfähig, ja, „tough“ wird (Fishman 1987; Flannery 1987, 1989), wobei man „toughness“ nur als eine differenziell einzusetzende Verhaltensmöglichkeit für spezifische Auseinandersetzungssituationen sehen sollte. Als durchgängiger

Verhaltensstil ist „toughness“ dysfunktional. Man darf auch nicht bei einer Erhöhung der Resilienz, der „Widerstandsfähigkeit“, stehen bleiben (O’Connell Higgins 1994; Kobasa 1984), weil dies oft zu Lasten der Sensibilität geht. Es kommt deshalb sowohl im Einzelcoaching als auch in der Gruppenarbeit bei gezielten Empowerment-Strategien darauf an, nicht mit aufgesetzten „Verhaltensanweisungen“ zu arbeiten, sondern mit breit ansetzenden Strategien der Persönlichkeitsentwicklung, die psychodynamisch und kontextdynamisch fundiert sind. Wellness- und Entstressungsprogramme, Maßnahmen, die die Praxis „wechselseitiger Hilfeleistung“ und „fundierter Kollegialität“, die emotionale Ein- und Umstimmung auf Kooperation fördern, Selbstwertübungen, Übungen zur Willens- und Entscheidungsfähigkeit, Selbstsicherheit, Selbstvertrauen, Gelassenheit und vor allen Dingen die Entwicklung von Humor (Martin/Lefcourt 1983; Klein 1989; Ornstein/Sobel 1989, 218) sind hier nützliche Ansätze.“¹¹⁷

Organisationsentwicklung als Beratungsformat

Ein grundlegendes Beratungsverständnis

Die Organisationsentwicklung wird häufig nicht nur von Führungskräften praktiziert, sondern von internen und externen Beratern als Beratungsformat angeboten. Hier stellt sich im besonderen Maße die Frage nach einem entsprechenden Selbstverständnis, einem Bezug zu Referenztheorien usw. . Es erscheint daher sinnvoll erscheinen zunächst auf das Beratungs-Verständnis des integrativen Ansatzes zu verweisen:

„Beratung ist eine fachliche Dienstleistung und eine person- und sachbezogene, ziel- und ergebnisorientierte Methodologie für dialogische bzw. polylogische interpersonale Prozesse, die kognitive, emotionale, volitive und sozial-kommunikative Dimensionen einbeziehen. Im Beratungsgeschehen arbeitet ein Berater als Experte ‚vom Fach‘ mit besonderen personalen, sozialen und professionellen Fähigkeiten/Kompetenzen, Fertigkeiten/Performanzen und spezifischen Ressourcen an Wissen und Methoden korrespondierend und partnerschaftlich mit einem Ratsuchenden

117 Petzold, H.G. (1998a), Seite 283.

(Klienten, Kunden) zusammen, der als Experte für seine Situation, für seine Bedürfnisse, Probleme und Potentiale relevante Fragen und Interessen in einen kooperativen Arbeitsprozeß einbringt. Dieser hat zum Ziel, Wissensstände und Informationen bereitzustellen, Zielfindungen und Entscheidungen zu fördern, Handlungsfolien und Innovationsstrategien gemeinschaftlich durch Koreflexion und Metareflexion zu erarbeiten, so dass Probleme gelöst und Entwicklungsaufgaben gemeistert werden können. Beratung kann dabei auch die Umsetzungen von Zielen und die Implementierung von Entscheidungen vorbereiten sowie ressourcen- und lösungsorientiert Prozesse der Problembewältigung und Zielrealisierung begleiten. Ein Klima der wechselseitigen Wertschätzung, der Partnerschaftlichkeit und positiven Affiliation, der gradlinigen Offenheit (parrhesia) und Transparenz kennzeichnet Beratungsprozesse“ (ders. 1994q, vgl. jetzt 2003a).“ ¹¹⁸

Hilarion Petzold beschreibt für das Integrative Coaching nachfolgende Quellenlage:

„Wissenschaftlich wird Coaching mit dieser Definition – im Unterschied zu den übrigen im Markt präsenten Coachingansätzen (Holtbernd, Kochanek 1999; Rauen 2002) - an die Theorienbildung und Forschung der Sozialpsychologie (Stroebe et al. 1996) und der Beratungspsychologie/Conuseling psychology (Nestmann 1998; Feltham 1999; Norcross, Grencavage 1989) rückgebunden. Praxeologisch schließen wir an die im Rahmen der Integrativen Tradition und des Fritz Perls Instituts entwickelten Beratungsansätze an (Rahm 1979; Petzold, Sieper 1993, 472ff; Schreyögg 1991, 1996), für die eine interdisziplinäre Orientierung, ein Bezug zu mehreren wissenschaftlichen „social worlds“ kennzeichnend ist (z.B. zu den Disziplinen Psychologie, Soziologie, Organisations und Wirtschaftswissenschaften, Psychotherapie, Pädagogik). ¹¹⁹

118 Petzold, H.G. (2002g), Seite 13 ff.

119 Petzold, H.G. (2002g), Seite 12

Die Implikationen aus dieser Vorlage müssen für ein Verständnis von Integrativer Organisationsentwicklung noch weiter ausdifferenziert werden. Eine Lokalisierung der Integrativen Organisationsentwicklung zwischen den bereits tiefer ausgearbeiteten Beratungsformaten im Integrativen Ansatz könnte weitere Klarheiten schaffen.

Verschiedene Beratungsformate

„Wir leben in einer sehr komplexen Gesellschaft, in ständig wachsenden Komplexitätsverhältnissen und das bringt für viele Menschen einen hohen Beratungsbedarf mit sich, um sich orientieren zu können. Man kann sagen, dass die Beratung als solche ein Phänomen der Spätmoderne ist und dass die explosionsartige Verbreitung von Beratungsangeboten und Beratungsdienstleistungen, ein Ausdruck der vorliegenden gesellschaftlichen Komplexität ist. Es gibt verschiedene Beratungsansätze. Etwa die Mediation, die sich bislang im Wesentlichen auf Konfliktlösung zentriert, dann gibt es das Mentoring, dass im Binnenbereich von großen Firmen mit älteren, erfahrenen Professionals, Führungsnachwuchskräfte begleitet, weiterhin das Coaching von Führungskräften und Projektmitarbeitern und wir haben die Supervision – im Beratungsspektrum der älteste Ansatz, der theoretisch und von der Forschungsseite her am besten elaboriert ist. Nicht zu vergessen sind die verschiedenen Formen von Consulting, psychosozialer Beratung oder Bildungsberatung. Das Spektrum ist sehr groß.“¹²⁰

Unterscheidung zu Coaching und Supervision

Astrid Schreyögg zieht die Parallele von Coaching als Managementberatung zu Coaching im Sportbereich und verweist darauf:

„Die Funktion von Coaching besteht in der Vorbereitung des Sportlers auf eine letztlich immer selbst zu erbringende Leistung.“¹²¹

In der Organisationsentwicklung ist dies anders als in Coaching und Supervision. Eigene Mitwirkung der internen oder externen OE-Berater in Arbeitsgruppen und

120 Petzold, H.G.(2010i), Seite 1

121 Schreyögg (2003): Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt/New York: Campus Verlag, Seite 1

Gremien ist ein wichtiger Bestandteil von OE-Maßnahmen, neben dem beratenden Reflektieren. Der OE-Berater handelt im Auftrag des Kunden in begrenzten Arbeitsaufträgen, z.B. indem er in einer Projektgruppe ein Projektmanagementhandbuch mit anderen zusammen erstellt und dessen Akzeptanzbildungsprozess plant und gestaltet. Dies entspricht dem Wirkfaktor Nr. 3 „Hilfen bei der realitätsgerechten praktischen Lebensbewältigung“ aus den 14 Wirk- und Heilfaktoren des integrativen Ansatzes.¹²² Diese Beratungsform macht einen ganz erheblichen Teil von OE-Begleitung aus und eröffnet damit zusätzliche Möglichkeiten im Vergleich zu Supervision / Coaching.

So entsteht ein Einlassen auf die typischen Nöte der Beteiligten, ein nicht nur „davon hören“, sondern ein eigenes Miterleben, das in den Alltagssituationen unweigerlich möglich wird. In diesen Situationen gilt es miteinander Haltungen und Verhalten quasi „on the job“ zu reflektieren, um neue Haltungen und neues Verhalten sogleich in Realität auszuprobieren. Dieses „Hier und Jetzt“ erlebter gemeinsamer Situationen in OE-Projekten bietet eine enorme Wirklichkeitsnähe, die einerseits Herausforderung, andererseits aber auch Bewährungsprobe auf die Tauglichkeit angebotener Ko-Kreativität bietet. Gerade die Organisationsentwicklung ist für diese Art der Unterstützungsleistung „Hilfen bei der realitätsgerechten praktischen Lebensbewältigung“ ein ideales Arbeitsfeld, das zudem die Glaubwürdigkeit des Beraters enorm erhöht, Lernen durch soziale Synchronisation (Hilarion Petzold), bzw. Lernen am Modell (Bandura)¹²³ zu ermöglichen. Der OE-Berater befindet sich gelegentlich in ähnlich umkämpfter Life-Situation wie sonst die Mitarbeiter oder Führungskräfte. Diesen Gesichtspunkten kann die OE besonders gut entsprechen, wenn sie neben der Workshop-Begleitung auch Interventionen in den üblichen Besprechungen und Arbeitsgruppen des Alltagslebens einplant. Im Gegensatz zu Trainings, Supervision und Coaching hat OE hier eine unschätzbare Chance für Unmittelbarkeit und Realitätsnähe.

Hierin liegt aber auch die große Herausforderung an die Kompetenz des OE-Beraters zum situativen Umgang mit Ko-Respondenz, an ein reflektiertes Pendeln

122 Petzold, H.G. (2012h), Seite 14

123 Petzold, H.G. (2002b/2006/2011e), Seite 8

zwischen Involvierung, Zentrierung und Exzentrizität, orientiert an dem Bestreben nach Achtsamkeit und Integrität.

„Supervision“ und „Coaching“ sind personenbezogenen Beratungsformate, die den Einzelnen oder die einzelnen Menschen in Beziehungszusammenhängen betrachten, mit dessen/deren arbeitsweltlichen Themen (Kontext).

In Abgrenzung hierzu wird die Organisationsentwicklung zumeist als organisationsbezogene Beratungsform beauftragt, mit dem primären Ziel der Veränderung von Organisationen oder deren Teilen. Da dies maßgeblich über die Einbindung und Akzeptanzbildung bei den Mitarbeitern funktioniert, und die Veränderung von Organisationen häufig nicht nachhaltig implementierbar ist ohne die Veränderung von Persönlichkeiten der in den Organisationen Handelnden, greift OE zu kurz, wenn sie nur die Veränderung von Organisationen anstrebt. Weil Personalentwicklung innerhalb von OE auf diesem Wege sehr indirekt beauftragt wird muss diese Tatsache besondere Beobachtung im Beratungskontext finden.

Haltung und Auftrag von OE-Beratern

Ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit möchte ich nachfolgend mit einigen Zitaten die Frage beantworten, welche Aufgaben sich den OE-Beratern im Kern stellen und mit welcher Haltung sie, in Anlehnung an das integrative Verfahren, an die Arbeit gehen. Hierbei zitiere ich Aussagen über Supervisoren, Mediatoren und Coaches und unterstelle eine Übertragbarkeit auf die OE-Berater.

Förderung von Persönlichkeiten

„Die wesentlichsten Aufgaben von Supervisorinnen oder Coaches liegen unseres Erachtens nicht bei schwierigen Themen, die es zu bearbeiten gilt, sondern in der Förderung von Persönlichkeiten, die aus dem Erleben ihrer Souveränität und der Gewissheit ihrer Integrität in intersubjektive Korrespondenz eintreten können, ohne Anderen ihren Freiraum zu nehmen – aus Angst, aus Konkurrenz, aus dysfunktionalem Machtstreben.“¹²⁴

Affiliationsarbeit

„Supervision ist darauf gerichtet, das Gelingen funktionaler, positiver Affiliationsprozesse zu fördern, die Offenheit und Bereitschaft für Affiliationen,

124 Petzold, H.G. (1998a), Seite 231

die Kompetenz solche anzugehen und die Performanz solche einzugehen, zu halten und zu pflegen, d.h. die „Affiliationsarbeit“ von Klienten und von Helfern zu unterstützen, Probleme, die durch unvereinbare oder dyssynchrone Affiliationsmuster, durch dysfunktionale Affiliationsqualitäten und –intensitäten (schlechte „Passungen“) entstehen, aufzuzeigen und zu ihrer Lösung beizutragen, Wege zu weisen, wie mit negativen oder devianten Affiliationen in Dyaden oder Gruppen umzugehen ist.“¹²⁵

Konflux-Strategien

„Der Stil der Supervision, des Coachings, der Schulung muss deshalb so ausgelegt sein, dass er selbst von Qualitäten der Koreflexivität und Souveränität, der Integrität und „fundierten Kollegialität“ gekennzeichnet ist und dadurch ein Konflux-Klima ermöglicht. Es wird also in diesem Sinne nicht nur um die inhaltliche Dimension von Themen, Fragestellungen, Problemen gehen, sondern darum, wie ein Supervisor Themen bearbeitet und die Anwesenden in die Kooperation einbezieht. Wenn es ihm gelingt, mit „Konflux-Strategien“ oder anderen Interventionsformen fließende, ko-respondierende, kokreative Prozesse zu stimulieren, sodass diese Grundlage für die kollegiale Zusammenarbeit, für eine effiziente ‚joint competence and performance‘ werden, hat er einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Integrität, der ko-kreativen Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit des Teams als Gesamt und der einzelnen Teammitglieder geleistet. Das Team wird auf diese Weise „als Ganzes“ souverän und als funktionales System „sozial kompetent“ (Wiemann/Giles1992).“¹²⁶

Modell-Lernen

„Ein guter Mediations-, Supervisions- oder Beratungsprozess lebt auch davon, dass ein Mediator in seinem kommunikativen Stil Offenheit, Wohlwollen, Vertrauen und die Bereitschaft schafft, mutig zu sein. Er hat Vorbildfunktion. In jeder Beratungsdisziplin ist das ein Moment des so wesentlichen „facilitating“. Wirksamkeit haben wir nur bei guter Passung und gute Passung heißt, dass ich für den Klienten bzw. für das Klientenpaar oder die Klientengruppe, Modell bin. Wichtig ist dann kontrolliert und differenziell „drin“ zu sein. Das zweite ist,

125 ebenda, Seite 381

126 Petzold, H.G. (1998a), Seite 241

dass ich meine empathische Kompetenz brauche. In dem Moment, wo ich jemanden empathiere, ist das ein eindringender Prozess, auch wenn der nicht zudringlich ist. In dem Moment, wo ich meine Beobachtung aufschalte und mit einer gewissen Aufmerksamkeit da bin, sehe ich, wie sich der Hauturgor, das Kapillargeschehen, das Atemgeschehen usw. des Anderen verändert. Ich kann nicht umhin das zu beobachten. Auch der Klient sieht das natürlich, bewusst oder vorbewusst. Er beobachtet, wie er wahrgenommen wird, er erlebt, ob die Empathie stimmig ist, ob alles „passt“, er sich angenommen fühlen kann. Nur so wird er nicht defensiv oder reaktant, sondern gewinnt Vertrauen und kooperiert.“ ¹²⁷

Doppelte Expertenschaft

„In diesem Beratungskonzept (...) wird eine ‚doppelte Expertenschaft‘ betont: der Ratsuchende als Kunde oder Klient wird als kompetenter ‚Partner im Beratungsprozess‘ gesehen, der damit als ein ‚kooperatives Unterfangen‘ verstanden wird.“ ¹²⁸

Selektive Offenheit und partielles Engagement

Eine rein abstinente Beraterhaltung würde Prozesse behindern, so dass in Lernprozessen einer wirkungsvollen Organisationsentwicklung auch wirkliche Annäherung, im Sinne von Involvierung stattfindet. Das Konzept „Selektive Offenheit und partielles Engagement“ beantwortet diese Herausforderung. Petzold zitiert Laura Perls, wie sie ‚selektive Offenheit‘ beschreibt, folgendermaßen:

„Verbal teile ich dem Patienten so viel von meiner Wahrnehmung (awareness) mit, als ihm ermöglicht, den nächsten Schritt selbst zu tun. Ich gebe ihm damit Support damit er ein Risiko im Kontext seiner gegenwärtigen Schwierigkeit auf sich nehmen kann.“ ¹²⁹

Mitten drin oder außen vor ?

Und führt über das ‚Partielle Engagement‘ weiter aus:

127 Petzold, H. G. (2010i), Seite 3

128 Petzold, H. G. (2002g), Seite 14

129 Petzold, H. G. (1990f), Seite 255

„Partielle Teilnahme bedeutet für den Therapeuten, die Erfahrung auf der Ebene des eigenen Erlebens, der eigenen Emotionalität, der eigenen Körperlichkeit in einem Maße zuzulassen, daß er nicht konfluent wird, dass Selbstregulation nicht verloren geht und ihm aber dennoch den ganzen Reichtum persönlicher Erfahrung zur Verfügung stellt.“¹³⁰

Aus dieser Grundhaltung lässt sich auch die Frage beantworten:

„Wie weit bin ich im Prozess drin, wie weit bin ich draussen oder auf der Grenze, welche Rolle spielt meine Expertenmacht?’ Das sind „systemische“ Fragen, die bislang mit unterschiedlichen Ideologien beantwortet werden. Ich persönlich bin der Meinung, dass man aus epistemologischen, machtheoretischen und neurobiologischen Gründen nie „draussen“, sondern immer „drinnen“ im System ist - vielleicht nicht involviert, aber stets „im Prozess“ – als „konsultierter Experte“ im Gesamtprozess einer Mediation ohnehin. Wenn ich mit einer Gruppe arbeite, „life“ in einer Mediatons-Triade oder gar einer Mediatons-Polyade, dann fungieren die Spiegelneuronen eines jeden, und zwar ohne dass Mediator oder Kontrahent 1 oder 2 das will oder verändern kann. Ich kann mich zurücknehmen, mich kontrollieren und schauen, dass ich eine integere Haltung habe, Expertenmacht transparent einsetze, Vertrauen schaffe etc.. Ich versuche eine gewisse Allparteilichkeit zu gewährleisten, wo das notwendig ist, aber ich bin im gleichen Raum mit den Leuten und da gilt schon das Watzlawik-Axiom, „Man kann nicht nicht kommunizieren.“¹³¹

Die Befragbarkeit des OE-Beraters

„Die Position des Supervisors muss im Prozess jeder Supervision befragbar sein. Seine Interventionen müssen selbst Gegenstand der Ko-respondenz werden können.“¹³²

130 ebenda, Seite 256

131 Petzold, H.G. (2010i), Seite 3

132 Petzold, H.G. (1998a), Seite 157

Zusammenfassung

Zusammenfassend möchte ich hervorheben, dass ein OE-Berater die Aufgabe hat

- eine Haltung der selektiven Offenheit und des partiellen Engagements zu pflegen
- zur Persönlichkeitsentwicklung der Beteiligten und zur Entwicklung von Teams in Richtung fundierter Kollegialität beizutragen
- den Aufbau und Ausbau positiver Affiliationsprozesse zu unterstützen
- den Kunden im Sinne doppelter Expertenschaft wert zu schätzen
- ko-kreative Atmosphären aufzubauen und
- ein Konflux-Klima zu schaffen
- sowohl reflektierend zu wirken als auch (Meta)-Reflexion zu befähigen und einzuhalten
- sich selbst und seine Arbeitsweise im Sinne des „Lernens durch soziale Synchronisation“ zur Verfügung zu stellen und
- selbst aktiv mitwirkend tätig zu werden
- zur Reflexion seine Arbeit und Rolle zur Verfügung zu stehen, mehr noch, dazu einzuladen.

Exkurs – ein praktisches Beispiel meiner Arbeit in Reflexion zur Theorie

Die Herausforderung erlebter Praxis: Ein produzierendes Pharmaunternehmen, das ich beraten habe, wollte seine Prozesse optimieren. Dabei ging es weit über die Veränderung der Ablauforganisation hinaus, vor allem um ein Selbstverständnis von Management. Fragen nach „konsequentem Handeln“ wurden problematisiert und nach „ethisch guter Führung in schwierigen Situationen“.

TheorieReflexion 1: Hier muss OE also mehr leisten als Geschäftsprozesse zu gestalten. Es bedeutet einen Umbau kollektiver mentaler Repräsentationen, um die Veränderungen von kollektiven Kognitionen, Emotionen, Volitionen und Handlungen zu realisieren. Da sich auch die Managementphilosophie ändern musste, und dies abteilungsübergreifend. Schnell war klar: Wir müssen auch die Geschäftsleitung und die internen Kunden intensiv einbinden. In der Projektstruktur des Auftrages sahen wir also sehr früh ein Teilprojekt „Kundeneinbindung“ vor, das den intensiven Polylog mit den anderen nicht produzierenden Abteilungen und den Geschäftsführern plante und realisierte.

Viel mehr noch geht es in unserer Arbeit auch darum, an persönlichem und kollektivem Bewusstsein zu arbeiten und somit einen Schritt zur Kultivierung zu leisten, die sich zunächst in der Teamkultur (fundierte Kollegialität) und der Managementphilosophie sehr praktisch vergegenwärtigt. Für das Integrative Verfahren ist Gewissensarbeit eine wichtige Herausforderung, an die wir uns heranwagen müssen, nicht in einem völlig überhöhten Anspruch einer rigiden Konsistenz, eher einer tolerablen Inkonsistenz, die berücksichtigt, was Marc Aurel sagte:

„Mehr als sich nach besten Kräften zu bemühen, kann nicht verlangt werden.“¹³³

Aber das Bemühen kann verlangt und gefördert werden, damit wir uns zwischen den beiden Möglichkeiten der Hominität zwischen Humanität und Inhumanität zu

133 Leitner, E. C., Petzold H.G. (2005/2010), Seite: 19

entscheiden **üben**. Auch das ist Aufgabe von Organisationsentwicklung. Hilarion Petzold berichtet:

„Mein Vater pflegte zu sagen: 'Wohl dem, der sich revidieren kann!' Das empfinde ich als eine sehr gute Haltung, die Nachsicht und Vergebung übt, keine alttestamentarische Strenge hat, durch die Schuld zu einer schweren Last wird.“¹³⁴

Die Herausforderung erlebter Praxis: Im Verlauf der ersten Analysen wurde klar, dass auch die Kommunikation und die Interaktion mit den Mitarbeitern verändert werden musste sowie das Auftreten der Führungskräfte in diesem Kontext. Dies wurde deutlich an Aussagen wie: „Die Führungskräfte treten uneinheitlich uns Mitarbeitern gegenüber auf.“ Oder „Wir Führungskräfte wissen ja auch nicht genug Bescheid über Hintergründe unternehmerischer Grundsatzentscheidungen“.

TheorieReflexion 2: Es wurde eine Workshop-Reihe für die Führungskräfte ins Leben gerufen, bei der zur Startphase die Geschäftsleitung sehr intensiv eingebunden war. Eine so intensive Begegnung mit dieser Führungsebene war bisher unüblich. Langsam wirkten wir als Moderatoren dieser Workshops intensiv auf die Gesprächskultur ein, indem wir Ko-Respondenz-Qualitäten förderten, z. B. gegenseitiges Feedback anhand gemeinsam in diesen Sachauseinandersetzungen erlebter Situationen. Hier wurden auch nonverbale Aspekte einbezogen. Entsprechend der Arbeitsweise im „Hier und Jetzt“, verwenden wir bewusst eine Technik, die Klaus Grawe „experiential confrontation“ nennt.

„Experiential confrontation bezeichnet eine zentrale therapeutische Strategie, mittels deren der Klient auf nonverbale Vorgänge in der gegenwärtigen therapeutischen Situation (...) aufmerksam gemacht wird.“¹³⁵

Grawe's Untersuchungen hatten ergeben, dass es sich hierbei um eine der wirksamsten therapeutischen Interventionen handelt. Und Grawe zieht

134 Leitner, E. C., Petzold H.G. (2005/2010), Seite: 19

135 Grawe, K. (1998) Psychologische Therapie, Göttingen, Hogrefe ,Seite 132

„... eine Schlussfolgerung, die etwas von einer Paradoxie an sich hat: Man muss als Therapeut hervorrufen, was man beseitigen will. Um es beseitigen bzw. verändern zu können.“¹³⁶

Beide Erkenntnisse für therapeutisches Handeln lassen sich auf Interventionen als Coach, Supervisor oder OE-Berater übertragen, indem wir stark im Hier- und Jetzt gemeinsam erlebter Situationen arbeiten und (meta)- reflektieren bzw. neben dem gesprochenen Wort auch den leiblichen Erfahrungsschatz nutzen. Dieser stellt uns weiterführende Informationen zur Verfügung.

Die Herausforderung erlebter Praxis: Das Unternehmen hatte bereits vor vielen Jahren Führungsleitsätze formuliert und veröffentlicht. Mitarbeiter beklagten sich: „Das tägliche Handeln widerspricht diesen Grundsätzen.“

TheorieReflexion 3: Die Unternehmenskultur ist keine gottgegebene Konstante, die unveränderbar ist. Vielmehr kann man auf sie einwirken und muss dies auch tun, um mittel- und langfristige Wirkung abzusichern. Dabei ist der Vorgang des Polylogisierens fast noch wichtiger als das Ergebnis dieses Dialoges. Erlebnisse aus dem Unternehmensalltag müssen immer wieder im Sinne der „freien und wahren Rede“ in Beziehung zu den schriftlich formulierter Werten des Unternehmens gestellt werden und ko-respondierend und ko-kreativ miteinander intensiv abgewogen und bewertet werden. Dieser Prozess muss veröffentlicht werden, noch besser öffentlich geführt werden. So haben wir in diesem Fall in einem der Führungskräfte-Workshops die Handlungsgewohnheit hinterfragt, wenig in der Öffentlichkeit zu loben. Man argumentierte, dass dies in konkreten Situationen zu destruktiven Nebenwirkungen geführt hatte. Wir räumten Zeit für kritische Reflexion der „Ursachen hinter den Ursachen“ (Hilarion Petzold) ein und förderten einen Prozess neuer Willensbildung, eingedenk der „Folgen nach den Folgen: „Wir wollen zukünftig deutlich mehr loben“, der auch mündlich und schriftlich veröffentlicht und argumentiert wurde. Auf diesem Wege wurde die Absicht verfestigt, weil sie allgemein bekannt nun auch eingefordert werden konnte. Zusätzlich hatte der Prozess der Veröffentlichung auch den Gewinn, dass diese Komponente der Managementphilosophie nun ins gemeinsame

136 Grawe, K. (1998) Psychologische Therapie, Göttingen, Hogrefe ,Seite 242

Gedächtnis gerufen wurde. Dies ist aus meiner Sicht ein Kernstück einer Organisationsentwicklung, die sich am integrativen Ansatz orientiert: Wir arbeiten stetig sehr bewusst und zielorientiert auch an der Weiterentwicklung kollektiver mentaler Repräsentationen und metareflektieren diese mit allen Beteiligten in kollektiven öffentlichen Polylogen. Auf diesem Wege werden sowohl die mentalen als auch die emotionalen sowie die volitiven und handlungsorientierten Aspekte in ihrer Wirksamkeit wertgeschätzt und der Reflexion zugänglich gemacht.

Die Herausforderung erlebter Praxis: Auf verschiedenen Ebenen konnten wir ein Verhalten beobachten, das wenig emanzipiert wirkte, so war der Dialog mit dem Betriebsrat ausschließlich eine Sache des Geschäftsführers und ein Projektmanagementverfahren war etabliert, das jeder umgehen konnte, ohne Folgen befürchten zu müssen.

TheorieReflexion 4: Anhand einer ganz konkreten Situation unterstützten wir das Team der Führungskräfte dabei, den Geschäftsführer aus der alleinigen Perspektive des Betriebsrates zu nehmen, indem die Gruppen- und Abteilungsleiter aktiv das Gespräch mit dem Betriebsrat suchten und den Geschäftsführer bei diesem „halb öffentlichen Polylog“ zum Schweigen verpflichteten. Ein wichtiger Schritt zu mehr Empowerment der Führungskräfte war getan und diese gemeinsam bewältigte kritische Auseinandersetzung förderte die fundierte Kollegialität der gesamten Führungsmannschaft über alle Ebenen hinweg.

An dieser Stelle lässt sich besonders gut die Arbeit mit dem Wirkfaktor 3 aus den Heil- und Wirkfaktoren des integrativen Ansatzes erklären „Hilfen bei der realitätsgerechten praktischen Lebensbewältigung“. Denn die Initiative zu dieser Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat entstand in einer Arbeitsbesprechung für eine Projektgruppe, in der ich anwesend war. Eigentlich sollte in einer Gruppe von Führungskräften an dem Projekthandbuch gearbeitet werden, doch ein plötzlich verteilter Offener Brief der Betriebsräte an alle Mitarbeiter mit heftiger Kritik über das Projekt und alle Beteiligten, erboste die Gruppenmitglieder. Nach 10 Minuten des Schimpfens fragte ich als ihr Berater, was sie denn zu tun gedächten. Es brauchte einige Zeit des Diskutierens, bis der konstruktive Gedanke entstand, einen persönlichen Brief der Gruppenleiter zu verfassen. Es wurde gemeinsam eine Vorstellung erarbeitet, wie dessen Inhalt anschließend zu diskutieren sei. Noch in der

Sitzung verfassten wir gemeinsam einen Text und skizzierten schriftlich eine Vorgehensweise, um sie dem Geschäftsführer und den Projektgremien gegenüber zu erläutern und dann schließlich zu realisieren.

Für das inkonsequent realisierte Projektmanagementverfahren eröffneten wir einen eigenen Polylog mit unterschiedlichen Einbindungsschritten, bei dem sowohl erfahrene Projektleiter beteiligt wurden als auch die Geschäftsleitung und sämtliche Führungskräfte. Gut vorbereitet mussten die Entscheider auf Kernsätze heruntergebrochene Weichenstellungen treffen. Eine davon lautete: Zukünftig wird kein Projekt als erfolgreich bewertet, bei dem zwar das Projektergebnis hundertprozentig erfüllt, gleichzeitig das Projektmanagementverfahren aber unzureichend eingesetzt wurde. Die Zustimmung zu diesem Satz brauchte viel Zeit für einen Dissens-Konsens-Prozess im Sinne der weiterführenden Kritik. Die bisher gepflegte Unternehmenskultur, die einen frühen Konsens ohne hinreichende Dissensabwägungen erzwang, wurde so spürbar für alle verändert, schließlich auch metareflektiert, um sich dieser Veränderung gemeinsam bewusst zu werden. Abschließend wurde der Willensbildungsprozess miteinander schriftlich in etwa so formuliert und in einem gemeinsamen Akt durch Unterschriften verbindlich fixiert: „Wir wollen zukünftig deutlich konsequenter vorgehen und unser Handeln einer MetaReflexion unterziehen. Kritik, die Inkonsequenz aufzeigt, ist ausdrücklich erwünscht. Wir nehmen uns Zeit für die notwendigen Gespräche.“

Die Herausforderung erlebter Praxis: Uns Beratern der Organisationsentwicklung werden bestimmte Erwartungshaltungen entgegengebracht. So war dies auch in diesem Projekt. Und nicht nur unsere Kunden bringen solche Bilder ein, auch wir Berater haben Selbstwirksamkeitserwartungen, die massiv auf unsere Arbeit und den Prozess einwirken.

TheorieReflexion 5: Eine dieser vielen Erwartungen lautet, dass wir „Protagonisten des Neuen“ sein sollen und dass wir Elan und Zielorientierung in den Verlauf bringen sollen. Ich selbst sehe diese Erwartung zunehmend kritisch. Wir Berater laufen Gefahr, zusätzlich schädigenden Stress in bereits längst entgrenzte Wirklichkeiten zu tragen. Ich bin der festen Überzeugung, dass wir dies selbst in stetiger eigener Supervision unserer Prozesse mit Dritten hinterfragen müssen. In Zeiten solch

radikalen Wandels werden wir zunehmend auch die Rolle des Bewahrers als Intervention in unser Rollenrepertoire aufnehmen müssen und nicht nur Promotoren des Neuen sein können. Wir werden zunehmend auch gefordert sein, den Stillstand ertragen zu lernen und unauflösliche Widersprüche und Spannungszustände erdulden zu üben. In der Sprache des Integrativen Verfahrens bedeutet dies, Handlungsstrategien des **Copings** (Bewältigen) und **Supports** (Stütze) zu kultivieren, und nicht mehr so stark die Interventionsziele **Enrichment** (Bereicherung als Erweiterung) und **Enlargment** (Erweiterung des Handlungsspielraumes) erreichen zu können, wenn man nicht sogar die neu gewonnenen Qualitäten des Aushaltenkönnens und Stagnierens als Erweiterung betrachten will.

„Es müssen Supervisoren dabei nicht nur den Primat der ‚joint competence‘ akzeptieren, sondern sie müssen bereit sein ‚joint suffering‘ durchzustehen, die Bereitschaft haben, sich gemeinschaftlich zur Wehr zu setzen und Solidarität zu praktizieren – im Zusammenwirken von Exzentrizität und Engagement.“¹³⁷

Ganz pragmatisch erarbeite ich regelmäßig zu Anfang von OE-Prozessen eine Liste all der Dinge, die nicht verändert werden sollen, und ausführliche Begründungen, was am Bewahrenswerten so wertvoll ist.

Gelegentliches Scheitern, Grenzerfahrungen und Zweifel

Diese Reflexion hört sich so idealisierend an und lässt zu wenig Blick frei auf meine persönlichen Grenzen, gelegentliches Scheitern und persönlichen Zweifel. Idealisierungen aber gefährden den klaren Blick. Deshalb sei abschließend noch ein Blick auf diese Baustelle getan.

Insel der Glückseligen

Oft sind es Teile der Unternehmen, die mich beauftragt haben, Teams oder Abteilungen. In zwanzig Jahren Beratungstätigkeit habe ich nie erlebt, dass ganze Unternehmen auf mich zugekommen wären und meine Beratungsarbeit angefragt hätten. Das führte oft dazu, dass wir nach längerer Beratungstätigkeit in den Teilbereichen eine „inkompatible Insel der Glückseligen“ geschaffen hatten. Manchmal waren es auch nur die Führungskräfte innerhalb der Abteilungen, die sich

137 Petzold, H.G. (1998a), Seite 157

intensiver entwickeln konnten, weil für ihre Unterstützung mehr Geld für Beratungsleistungen zur Verfügung gestellt wurde als für die Mitarbeiter.

Reibung an den Systemgrenzen

In unserem Beratungskontext entstand zwar oft eine fundierte Kollegialität innerhalb der Einheit, die wir betreuten. An den Grenzen zu anderen Abteilungen und Kooperationspartnern fanden wir aber oft andere Kulturen vor. Es entstand durch die Unterschiedlichkeit immer wieder Reibung, die manchmal schlicht aus Ressourcenmangel nicht geklärt werden konnte. Es war nicht möglich mit diesen Gesprächspartnern ausreichend genug in passender Atmosphäre zu sprechen. Natürlich bot das die Gelegenheit, in Praxis zu üben, wie man an Systemgrenzen, die es ja immer gibt, trotzdem noch erfolgreich handelt. Doch es warf auch Probleme auf.

Politische Prozesse, übergeordnete Instanzen und Interessen

Selbst in Aufträgen, in denen wir eine große Unterstützung von Seiten eines Geschäftsführers erleben durften, waren unseren Interventionen oft Grenzen gesetzt. Die gleichen Grenzen, die Führungskräfte auch immer wieder in Organisationen erleben, durch konkurrierende Interessen anderer Geschäftsbereiche und deren Geschäftsführern oder durch den Aufsichtsrat, durch „politische Prozesse“ oder „Hidden Agendas“. Dass diese oft nicht transparent gemacht wurden, machte die Sache umso schwieriger. Oft ließ uns das vor „nur am Rande Beteiligten“ ziemlich dumm dastehen.

Die Brüchigkeit des Wandels

In einem Beratungsprozess hatten wir die volle Rückendeckung von einem Geschäftsführer. Ein zweiter neu hinzukommender Geschäftsführer eines wichtigen Bereiches überbot diesen noch in seiner Zustimmung zu unserem gemeinsamen Vorgehen. Beide gemeinsam begannen die Stimmung in der Geschäftsführung deutlich zu verändern und massiven Einfluss auf die beiden anderen Geschäftsführerkollegen zu nehmen. Diese rückten unserem Vorhaben schließlich auch immer näher und sprachen schon von einem unternehmensweiten OE-Prozess, den wir begleiten sollten. Da verließ plötzlich der neue Geschäftsführer buchstäblich von heute auf morgen das Unternehmen, um sich zukünftig verstärkt seiner kranken Frau zu widmen. Wenige Monate später war unser Promotor so frustriert, dass er kündigte. Zwei Monate später übernahm der Aufsichtsrat vollständig das Ruder,

entließ 30 Prozent aller Mitarbeiter und setzte drei neue Geschäftsführer ein. Der Prozess war beendet, die Abteilung, die wir begleitet hatten, aufgelöst.

Resümee

Im Wissen um den eingangs zitierten Baustellencharakter will ich abschließend auch gar nicht vertiefend weiter deuten und Lösungen suchen, sondern einfach nur resümieren: Es sind Baustellen, und ...

„There is no end to integration“ (Perls)¹³⁸

“ and there is no end to creation” ergänzt Petzold

Eine meiner Lehrsupervisorinnen, Ute Wirbel, sagte einmal in einem Seminar „Es gibt kein Leben ohne Scheitern“. Das Wort erscheint Vielen als „zu groß“ und wird gelegentlich verwechselt mit dem Scheitern als Person - Eine gescheiterte Persönlichkeit. Ich finde den Satz passend. Es stimmt schon, es ist immer wieder auch ein Scheitern in/an einzelnen Situationen, das wir uns eingestehen müssen und unsere Begrenztheit, bei allen Chancen, die wir genauso haben. Beides klar im Blick lässt es sich besser steuern. Zum Thema des Meliorismus sagte Hilarion Petzold:

„Die Welt kann man nicht verbessern, die Welt ist so, wie sie ist. Aber man kann in der Welt etwas tun, um die Situationen von Menschen zu verbessern.“¹³⁹

Ich bin mittlerweile davon überzeugt, dass wir mit OE oftmals nicht mehr als „verbesserte Situationen auf Zeit“ (Kontinuum) für die Menschen im Arbeitskontexten erschaffen können, manchmal durchaus auch nur in begrenzten Räumen (Kontext) – zu Recht gerne „Inseln“ genannt. Wir sollten akzeptieren, dass dies schon eine ganze Menge ist. Und wie Ute Wirbel zum Abschluss jeder Arbeit gerne sagte: „Bis dahin - erst einmal.“

138 Petzold, H.G.(1980f), Seite 224

139 Leitner, E. C., Petzold H.G. (2005/2010), Seite 15

Integrative Organisationsentwicklung – auf den Punkt gebracht

Der integrative Ansatz stellt hohe Anforderungen an eine Theorie-Praxis-Verschränkung und vor allem an eine gute theoretische Fundierung. Dies ist berechtigt. Die Praxis und unsere Kunden stellen häufig hohe Anforderungen an unsere Praxisnähe und Verständlichkeit. Auch das ist verständlich. Und einen guten Berater, egal in welchem Beratungsformat zeichnet immer auch die Kompatibilität zu seinen Kunden aus: „In wieweit schaffen wir es, uns mit den unterschiedlichen subjektiven und kollektiven mentalen Repräsentationen unserer Kunden in Passung zu bringen?“.

Als einer dieser Kunden mich einmal nach einer kurzen Definition für den Begriff „Organisationsentwicklung“ fragte, sagte ich ihm: „Unter Organisationsentwicklung verstehe ich die Weiterentwicklung von Unternehmen und Institutionen unter Mitwirkung der Betroffenen (Reflexives Management) – als das Managen des Unternehmens als Systemfunktion.“ Das ist natürlich angesichts all der, in dieser Arbeit skizzierten Ansätze, eine grobe Simplifizierung. Aber mein Kunde hat es verstanden. Als mich der selbe Kunde weiter fragte, was denn die wichtigsten Qualitäten seien, die ich meinen Klienten im Beratungsprozess vermitteln möchte, sagte ich: „Exzentrizität und Empathie“. Und als er weiter fragte, zitierte ich sinngemäß:

„Das wirkliche ‚biologische Überlebensprogramm‘ des homo sapiens sapiens, das ihm vielleicht eine Zukunft gewährleisten wird, ist meiner Meinung nach seine Fähigkeit zur Exzentrizität, ja Hyperexzentrizität, sein ‚Wille zum Wissen‘.“ ¹⁴⁰

Zusammenfassung: Integrative Organisationsentwicklung -

Veränderungsprozesse neu denken

Diese Arbeit reflektiert die Frage „Wie sind Organisationen im Sinne des Integrativen Verfahrens zu verändern und was sollte ein methodischer Ansatz zur Umsetzung berücksichtigen?“ und stellt dazu die Grundthese auf: Eine solche Methode muss den Polylog im Sinne wahrhaftiger Rede (Parrhesie), weiterführender Kritik und kultiviertem Zweifel in den Mittelpunkt der Maßnahmen stellen. Auf diesem Weg nimmt sie Einfluss auf die aktuell anstehende organisatorische Veränderung, kümmert sich um die Akzeptanzbildung und sucht, die Nachhaltigkeit zu sichern.

Schlüsselwörter: Integrative Organisationsentwicklung, Reflexives Management, Polylog, Managementphilosophie, Empowerment.

Summary: Integrated Organizational Development - Think new about processes of Change

This thesis is reflecting the question , how are organizations to be changed with regard to the integrative practice and what needs to be considered by methodic implementation?'. It makes a case that such a method needs to center the Polylog with its associated principles.

In this way it influences the upcoming organizational change, takes care about the acceptance and strives towards a sustained yield.

Keywords: Organizational Development, Reflexive Management, Polylog, Philosophy of Management, Empowerment

Literaturverzeichnis

- Becker, H., und Langosch I. (1984): Produktivität und Menschlichkeit, Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Bernsdorf, P.; Petzold H.G.: Organisationsentwicklungsprozesse in Altenheimen und Integrative Supervision - ein Interventionsforschungsprojekt
<http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/bernsdorf-petzold-organisationsentwicklungsprozesse-in-altenheimen--supervision-18-2011.pdf>
- Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, 2005
- Doubrawa, A, und E. (2005): Meine Wildnis ist die Seele des Anderen, Wuppertal: Peter Hammer Verlag.
- Doppler, Dr. K. (2002): Unternehmenswandel gegen Widerstände – Change Management mit den Menschen, Frankfurt: Campus Verlag.
- Doppler, Dr. K. (Nr. 4, 2011): Change Management, in: Organisationsentwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, München: Fachverlag Handelsblatt.
- Enders, M. (2002): Vertrauen, Bielefeld: transcript Verlag.
- Flammer, A. (1990): Erfahrungen der eigenen Wirksamkeit, Bern: Verlag Hans Huber.
- Grawe, K. (1998) Psychologische Therapie, Göttingen, Hogrefe
- Hartz, P., Petzold, H. G. (2013): Wege aus der Arbeitslosigkeit. Minipreneure - Chancen für Menschen, die ihr Leben neu gestalten wollen, Wiesbaden: Springer VS
- Haubl R., Voß C.G., Alsdorf N., Handrich C. (2013): Belastungsstörungen mit System, Göttingen: vandenhoek & Ruprecht Verlag
- Hausinger, Dr. B. (2008): „Supervision: Organisation-Arbeit-Ökonomisierung“, Mering: Reiner Hamp Verlag.
- Isaacs, W. (2011): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken, Bergisch-Gladbach: EHP-Verlag.
- Kienbaum Management Consultants (2011–2012): „Change Points of View“, Change-Management-Studie 2011–2012.
- Leitner, E., Petzold, H.G. (2005/2010): Dazwischengehen – wo Unrecht geschieht, Integrität gefährdet ist, Würde verletzt wird. Ein Interview mit Hilarion Petzold zum Thema „Engagement und Psychotherapie“ und Integrativen Positionen“ Hückeswagen: Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit. Erw. in Petzold, Orth, Sieper 2010, 279 – 366 und Polyloge, Ausgabe 10/2010, http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/leitneri-petzold_dazwischengehen_polyloge_10_2010a.pdf

- Lorenz, R. (2004): Salutogenese: Grundwissen für Psychologen, Mediziner, Gesundheits- und Pflegewissenschaftler. München: Ernst Reinhardt. S. 8-12. 2te durchgesehene Aufl. 2005.
- Lukesch, B., Petzold, H. G. (2011): Lernen und Lehren in der Supervision – ein komplexes, kokreatives Geschehen. www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift – 5/2011 <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-supervision/download-05-2011-lukesch-b-petzold-h-g.html>.
- Online-Duden.
- osb international systemic consulting (2012): „Change Deutschland“.
- Petzold, H. G. (1975m): Ein Kriseneinterventionsseminar - Techniken beziehungsgestützter Krisenintervention, Aufbau eines „guten Konvois“, „innerer Beistände“ und „protektiver Erfahrungen“ in Integrativer Bewegungstherapie (IBT), Integrativer Therapie (IT), Gestalttherapie (GT). Seminarnachschrift aus dem Seminar IBT-Krisenintervention. Knechtsteden 17. - 21. Mai 1975. Redaktion Johanna Sieper. Textarchiv Hilarion Petzold Jg. 1975. http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/textarchiv-petzold/pdf_petzold_1975m-kriseneinterventionsseminar_-_techniken_beziehungsgestuetzter_kriseninterventio.pdf, auch in: Petzold, van Wijnen, Stress, Burnout, Krisen - Materialien für supervisorische Unterstützung und Krisenintervention, www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift – 11/2010. <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-supervision/download-11-2010-petzold-h-g-van-wijnen-h.html>
- Petzold, H.G. (1980f): Die Rolle des Therapeuten und die therapeutische Beziehung, Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H.G.(1985g):. Leiblichkeit. Philosophische, gesellschaftliche und therapeutische Perspektiven, Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H.G. (1988n/1996a): Integrative Bewegungs- und Leibtherapie. Ausgewählte Werke Bd. I, 1 und I, 2 Paderborn: Junfermann , 3. revid. und überarbeitete Auflage 1996a.
- Petzold, H.G., (1991a). Integrative Therapie. Ausgewählte Werke Bd. II, 1: Klinische Philosophie, Paderborn: Junfermann.. Überarb. Neuauflage 2003a.
- Petzold, H.G.(1993h): Grundorientierungen, Verfahren, Methoden - berufspolitische, konzeptuelle und praxeologische Anmerkungen zu Strukturfragen des psychotherapeutischen Feldes und psychotherapeutischer Verfahren aus integrativer Perspektive. Integrative Therapie 4, 341-379 und in: Hermer, M. (Hrsg.), Psychologische Beiträge, Pabst Science Publishers, Lengerich 1994, 248-285. Auch bei: <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/05-2012-petzold-hilarion-grundorientierungen-verfahren-methoden.html> - Abschnitt 4, Methode
- Petzold, H.G., Rodriguez-Petzold, F., Sieper, J. (1996a): "Supervisorische Kultur" und Transversalität - Grundkonzepte Integrativer Supervision. Düsseldorf: Fritz Perls Institut. Erw. Integrative Therapie 1-2 (1997) 17-59; Teil II: Integrative Therapie 4 (1997) 472-511 und in: Petzold (1998a) 23-100 /2007a.

- Petzold, H.G., Orth, I. (1997b): Wege zu "fundierterer Kollegialität" - innerer Ort und äußerer Raum der Souveränität, , ÖAGG 3 (Wien 1997) 31-37 und Report Psychologie 3 (1998) 234-239. Erw. und ergänzt in: Slembek, E., Geissner, H. (1998): Feedback. Das Selbstbild im Spiegel der Fremdbilder. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag. 107-126. In Jg. 2014 <http://www.fpi-publikation.de/supervision/index.php>
- Petzold, H.G. (1998a): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. S. 25ff4Paderborn: Junfermann. 2. erw. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2007a
- Petzold, H.G., Steffan A. (2000): Gesundheit, Krankheit, Diagnose- und Therapieverständnis in der ‚Integrativen Therapie‘ (Charta Colloquium I), Integrative Therapie 2/3, 210
- Petzold, H.G. (2002b/2006/2011e): Zentrale Modelle und KERNKONZEPTE der „INTEGRATIVEN THERAPIE“. Düsseldorf/Hückeswagen. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 02/2002. <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/Petzold-Kernkonzepte-Polyloge-02-2002.pdf>. Überarbeitete Version, Kernkonzepte II, 2006 und 2011e <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-polyloge/download-nr-01-2011-petzold-h-g-upd-2011e.html>. <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-polyloge/download-2002b-update-2006-02-2002-petzold-h-g.html>
- Petzold, H.G. (2002g): Coaching als „soziale Repräsentation“ – sozialpsychologische Reflexionen Untersuchungsergebnisse zu einer modernen Beratungsform. Düsseldorf/Hückeswagen, FPI-Publikationen. www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm: in Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 02/2002 und bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 05/2002: <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/02-2002-2002g-update-2004-petzold-h-g-coaching-als-soziale-repraesentation.html>
- Petzold, H.G. (2002i): Supervision? – Die gibt man, die ‘nimmt‘ man doch nicht!“ – „Führen, das kann man, oder lernt es nie!“ in: In: Zeitschrift für Supervision 3, 2002. S. 75 – 80. <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/petzold-supervision-und-fuehrung-kritische-ueberlegungen-supversion-01-2014.pdf>
- Petzold, H.G., Müller, M. (2005/2007): Modalitäten der Relationalität – Affiliation, Reaktanz, Übertragung, Beziehung, Bindung – in einer „klinischen Sozialpsychologie“ für die Integrative Supervision und Therapie. Hückeswagen: Europäische Akademie und in: Petzold, H.G., Integrative Supervision, 2. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. 2007a, 367-431. <http://www.fpi-publikation.de/artikel/textarchiv-h-g-petzold-et-al-/petzold-h-g-mueller-m-2005-2007-modalitaeten-der-relationalitaet.html>
- Petzold, H.G. (2008b): „Mentalisierung“ an den Schnittflächen von Leiblichkeit, Gehirn, Sozialität: „Biopsychosoziale Kulturprozesse“. Geschichtsbewusste Reflexionsarbeit zu „dunklen Zeiten“ und zu „proaktivem Friedensstreben“ – ein Essay. Bei: www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm - POLYLOGE:

- Materialien aus der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit 28/2008 – <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/28-2008-petzold-h-g-mentalierung-an-den-schnittflaechen-von-leiblichkeit-gehirn-sozialitaet.html>. Und in: Thema. Pro Senectute Österreich, Wien/Graz, Geschichtsbewusstsein und Friedensarbeit - eine intergenerationale Aufgabe. Festschrift für Prof. Dr. Erika Horn S. 54 - 200. Umfassend Überarb. und erw. in Petzold, Orth, Sieper 2014a.
- Petzold, H.G. (2008a): Die Menschenbilder in der Psychotherapie. Interdisziplinäre Perspektiven und die Modelle der Therapieschulen. Ein Projekt. Europäische Akademie für Psychosoziale Gesundheit, Hückeswagen (vgl. idem 2012f).
- Petzold, H.G. (2009d): „Macht“, „Supervisorenmacht“ und „potentialorientiertes Engagement“. Überlegungen zu vermiedenen Themen im Feld der Supervision und Therapie verbunden mit einem Plädoyer für eine Kultur „transversaler und säkular-melioristischer Verantwortung“. Bei www.FPI-publikationen.de/materialien.htm - Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift – 4, 2009. <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/04-2009-2009d-petzold-h-g-macht-supervisorenmacht-und-potentialorientiertes-engagement.html>
- Petzold, H. G. (2010f): „Sprache, Gemeinschaft, Leiblichkeit und Therapie“. Materialien zu polylogischen Reflexionen, intertextuellen Collagierungen und melioristischer Kulturarbeit – Hermeneutica. Bei www.FPI-publikationen.de/materialien.htm - POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 7/2010. <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-polyloge/download-nr-07-2010-petzold-h-g-2010f.html>
- Petzold, H. G. (2010i): Beratungspsychologie für die Mediation, Mediation 1. Auch in : www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift – 6/2010 - http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/petzold-beratungspsychologie_fuer_die_mediation_supervision_06_2010.pdf
- Petzold, H. G. (2010q): Über Vertrauen und Misstrauen. In: Petzold, H. G., Orth, I., Sieper, J. (2010a), 63-68. <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/35-2009-petzold-h-g-on-trust-ueber-vertrauen.html>
- Petzold, H.G. (2012a): Identität. Ein Kernthema moderner Psychotherapie – interdisziplinäre Perspektiven Wiesbaden: Springer VS Verlag. Einführung siehe (2012 i).
- Petzold, H. G. (2012h): Integrative Therapie – Transversalität zwischen Innovation und Vertiefung. Die „Vier WEGE der Heilung und Förderung“ und die „14 Wirkfaktoren“ als Prinzipien gesundheitsbewusster und entwicklungsfördernder Lebensführung- Komplexe Humantherapie IIITextarchiv Jg. 2012. <http://www.fpi-publikation.de/artikel/textarchiv-h-g-petzold-et-al/index.php>
- Petzold, H. G. Orth, I. (2013a): Coaching als Beratungsdisziplin: Problematisierungen – Ethik – Altruismus In: www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift – Jg. 2013; <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-supervision/download-nr-02-2013-hilarion-g-petzold-ilse-orth-2013.html>

- Petzold, H. G. (2014f): Zweifel II – Impulse zum Thema Zweifel und Zweifeln. Polyloge 2014 <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/index.php>
- Pongratz, H. J., und Voß, G.(2004): Typisch Arbeitskraftunternehmer, Hans Böckler Stiftung, Berlin: edition sigma.
- Rahm, D., Otte, H., Bosse, S., Ruhe-Hollenbach, H. (1993): Einführung in die Integrative Therapie, Paderborn: Junfermann Verlag.
- Staemmler, F.M., (2009) Das Geheimnis des Anderen – Empathie in der Psychotherapie, Stuttgart: Klett-Cotta
- Senge, P. M.(2000): Das Fieldbook zur fünften Disziplin, Stuttgart: Schäffer Poeschl Verlag.
- Schreyögg (2003): Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Steinmann, H., Schreyögg G.(2005): Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Trebesch, K. (2000): Organisationsentwicklung – Konzepte, Strategien, Fallstudien, Stuttgart: Klett Cota.
- Tietel, E. (2009): Ökonomisierung und Subjektivität von Arbeit – Ambivalenzen und Paradoxien in: Beratung im Wandel, Triangel-Institut, Berlin: Ulrich Leutner Verlag.
- Waibel, M. J.; Jakob-Krieger, C. (2009): Integrative Bewegungstherapie, Stuttgart: Schattauer Verlag.

Zitathinweis:

[sic] alle Zitate wurden in ihrer Originalschreibweise exakt so zitiert wie im Original veröffentlicht. Rechtschreib- und Grammatikfehler wurden nicht korrigiert und nicht extra gekennzeichnet.

Die Zitate der Literatur-Ausgaben von Hilarion G. Petzold wurden zitiert nach: Wissenschaftliche Gesamtbibliographie 1958 – 2014 Hilarion Gottfried Petzold (*25.03.1944), Updating Januar 2014, www.fpi-publikation.de