

Der rezeptfreie Raum

Lösungen in komplexen Situationen

Christof Schmitz, Marlies Lenglachner

Erscheint in: Radatz et. Al. (Hrsg.), Die Zukunft des Managements. Wien 2002

Der Wunsch von Managern nach Rezepten oder handfesten Tools ist angesichts der Komplexität und Dynamik von Veränderungsprozesse zutiefst verständlich. Der Beratermarkt versucht denn auch vielfach diesen Wunsch zu bedienen und liefert Rezepte um Rezepte - wenig überraschend mit begrenztem Erfolg. Nicht umsonst spricht man von einer Scheiterquote von ca. 70% bei Changeprojekten. Es gibt nunmal Situationen, in denen mit Rezepten nicht weiterzukommen ist. Geht es nämlich um Neues in tatsächlich komplexen Prozessen, tut sich ein „rezeptfreier Raum“ auf, der andere Vorgehensweisen benötigt. Manager und Berater sehen sich immer mehr den Anforderungen dieses „rezeptfreien Raumes“ gegenüber. Was kann man darin tun? Wie sich verhalten? Woran sich orientieren?

Wir beschreiben in diesem Artikel einige uns dazu wichtige Ideen und Erfahrungen. Es geht aus unserer Sicht vor allem darum, Ideen, Erfahrungen und Wissen so aus dem „Schatten“ einer Organisation in ihr „offizielles“ Licht zu hieven, dass sich Neukonfigurationen von Themen, Beiträgen und Kommunikationspartnern ergeben können. Diese Neukonfigurationen sind anzustreben, denn sie bedeuten neue Lösungen. Wie kommt man dorthin? Wir notieren eine Liste von vier zentralen Kriterien auf die es dabei ankommt und nennen sechs Möglichkeiten für entsprechende Unterschiede zugunsten erfolgreicher Change- und Lernprozesse zu sorgen.

Neues auf Rezept¹?

Ach, wie wär's doch schön, wenn es das Rezept für erfolgreiche Veränderung gäbe! Welche Entlastung würde das bedeuten, welche Erleichterung, welche Freisetzung von Energien – vorausgesetzt natürlich, die Nebenwirkungen wären zu vernachlässigen! Mittlerweile hat sich allerdings herumgesprochen, dass die Sache mit den Rezepten so einfach nicht ist. Der Wunsch aber bleibt bestehen. Der aufgeklärte Manager² beginnt daher heute seine entsprechenden Fragen mit

¹ Mit „Rezept“ meinen wir, dass Berater Managern genaue Handlungsanweisungen geben, um erwünschte Zustände realisieren zu können; analog der Medikamentenverschreibung in der Medizin: man hat Kopfschmerz, geht zum Arzt, der verschreibt ein Medikament, man nimmt eine Tablette und schon fühlt man sich vom Schmerz befreit. Übertragen auf Unternehmen: Man braucht eine innovative Organisation, geht zum Berater, der verschreibt zwei Visionsworkshops und eine Implementierungskaskade und oh Wunder...? Mit „rezeptfrei“ meinen wir jene Situationen, wo Lösungen nur in Kokreation zwischen Beratern und Organisationsmitgliedern entwickelt werden können. „Rezeptfrei“ meint also nicht billig und unproblematisch (Stichwort „Organisationsaspirin hilft bei (fast) allem“, sondern Eigenentwicklung und Eigen-Lösung.

² Wir beziehen uns bei dieser Schreibweise gleichermaßen auf Männer wie Frauen.

Formulierungen wie, „ich weiß, es gibt keine Rezepte ...“ einzuleiten, um dann mit der Forderung nach „ein paar „Tools“ doch wieder an ähnlichem Orte zu enden. Gegen „Tools“ ist nichts einzuwenden. Möchte man einen Nagel einschlagen, empfiehlt sich die Verwendung eines Hammers. Ist es doch die Aufgabe des Managers Nägel mit Köpfen machen...

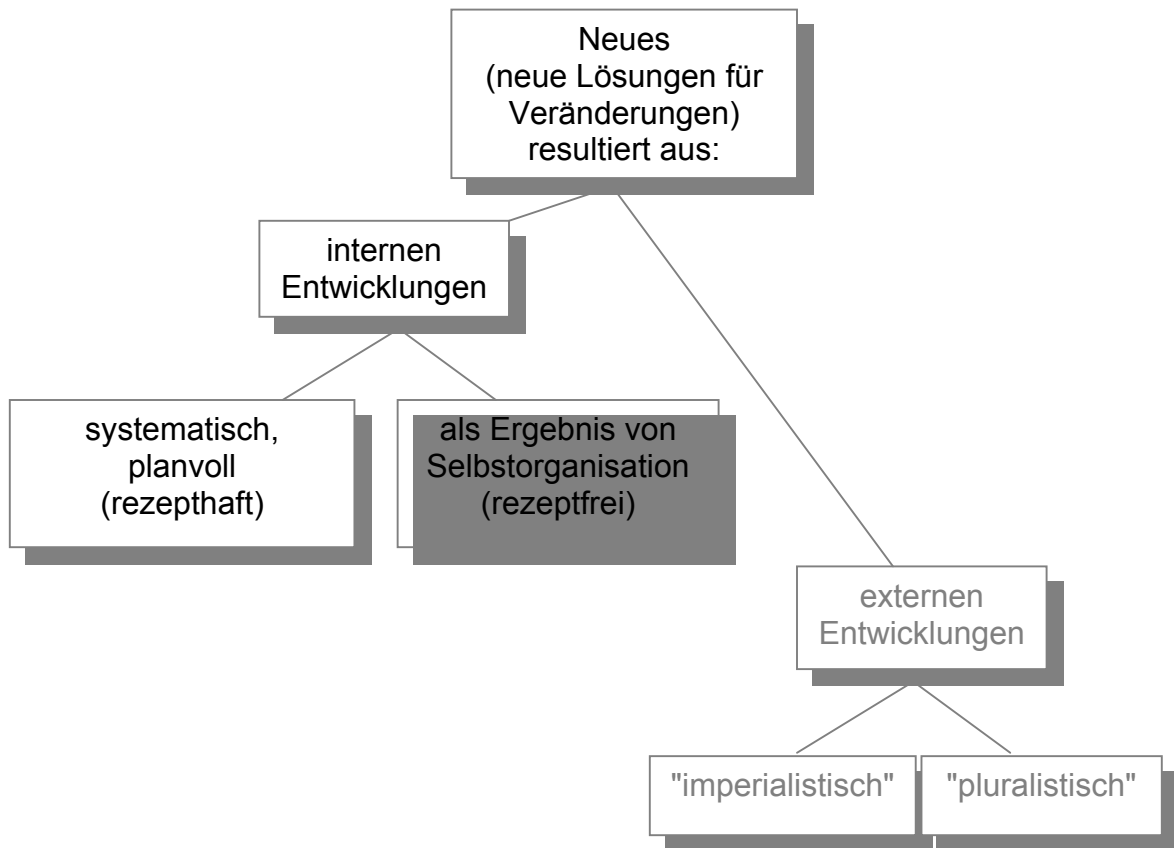
Manager werden dafür bezahlt, dass sie systematisch und methodisch arbeiten, greifbare Resultate bringen und das am besten in nachvollziehbarer Weise. Woodoo-Zauber mag andernorts hilfreich sein, aber gegenüber dem Aufsichtsrat fällt es schwer von der Wirkung schamanistischer Praktiken, die zahlungskräftige Kunden sonder Zahl herbei und üble Konkurrenten hinweg zaubern würden, überzeugend zu berichten³. Schliesslich kann niemand sinnvoll erklären, welchen Einfluß die Opferung einiger Hühner, das gebetsartige Murmeln unverständlicher Silben und das ekstatische Tanzen des Vorstandes auf den Geschäftsverlauf tatsächlich nimmt.

Wenn es nicht Zauberei und auch nicht Rezepte & Tools sind, was dann? Diese Frage führt uns mitten hinein in jenes Dilemma, in dem sich heute viele Manager wiederfinden. Das Dilemma ergibt sich aus *dem immer wieder und zunehmend gewachsenen Druck nach Neuem*, sei es hinsichtlich der Prozesse, der Organisation, der Strategie oder der Produkte/Services sowie auch der Kultur eines Unternehmens. Man kann es sich nicht mehr leisten „nicht vom Fleck zu kommen“, es reicht auch nicht aus, nur von anderen zu kopieren. Die Betonung liegt also auf „Neuem“ und der Frage, wie man zu „Neuem“ kommt bei gleichzeitig gestiegener Komplexität der Situationen, in denen sich Unternehmen heute befinden.

Wie entsteht Neues?

Folgende Ansätze für Neues in Organisationen gilt es aus unserer Sicht zu unterscheiden.

³ Auch wenn sich manches Changeprojekt ziemlich „zauberhaft“ ausnimmt...



1. Neues entsteht durch gezieltes, singuläres, planvolles, rezepthaftes Vorgehen.
2. Neues entsteht als Resultat von Selbstorganisation im System – rezeptfrei.
3. Neues entsteht, indem es von „ausen“ implantiert wird. Unternehmen werden akquiriert etc. Wir werden diesen wichtigen Strang im Folgenden aus Platzgründen nicht eingehender verfolgen, da er zusätzlichen eigenen „Gesetzen“ folgt. Wir beschränken uns an dieser Stelle auf die beiden ersten Varianten.

Der erste Ansatz ist der altbekannte der unternehmerischen Planwirtschaft. Er ist sicherlich der weitverbreitetste. Die leitende Annahme dabei ist, dass Innovation durch gezielte, systematische und methodische Bemühung bewirkt werden kann. Eine Idee, die bei allen Verdiensten und bei aller Bewährtheit zusehends unter Legitimationsdruck geraten ist.

Der zweite Ansatz erscheint uns als der weitreichendste. Er interessiert uns hier in diesem Artikel am stärksten und wird darum im Folgenden in einigen seiner Grundzüge kurz beschrieben. Wir beziehen uns dabei wesentlich auf unsere Arbeiten zur Komplexitätsforschung und zur Systemtheorie sowie den Erfahrungen aus unserer Beraterarbeit (Integration von lösungsfokussierter Arbeit, experience-based learning und Grossgruppeninterventionen) in vielfältigen Kontexten.

Zuvor noch eine Gegenüberstellung der beiden Ansätze. Einleitend dazu laden wir Sie zu einem kleinen Gedankenexperiment ein: Sie können die Gelegenheit für sich

nützen, herauszufinden, wie sich anhand der beiden Ansätze Ihre derzeitige Unternehmenssituation beschreiben liesse und welche Möglichkeiten der Perspektivenerweiterung sich Ihnen dadurch eröffnen könnte?

„planwirtschaftliches“ Neuerungsmodell - auf Rezept -	Neuerungsmodell komplexer Systeme - rezeptfrei -
Anweisung	Irritation
Konzentration auf planvolles Vorgehen	Prozesshaftes Vorgehen (Optionen generieren, Ziele & Schritte festlegen, Ergebnisse berücksichtigen, daraus lernen)
Negatives Feedback (Korrektur von Abweichungen)	Positives Feedback (Verstärkung von Abweichungen)
kalkuliert/vorhersehbar	lösungsfokussiert/unvorhersehbar
incremental/linear	sprunghaft/non-linear

©Schmitz/Lenglachner

Sind Ihnen alte/neue Ideen zu Ihrer eigenen Unternehmenssituation gekommen? Ist Ihnen vielleicht der Gedanke gekommen, dass Sie zwischen diesen beiden „Modellen“ stehen? Da befinden sie sich in guter Gesellschaft, denn viele der heutigen Change-Projekte versuchen den Spagat über beide herzustellen. Das ist auch eine der zentralen Aufgaben, denen wir uns als Berater in Veränderungsprozessen immer wieder gegenübersehen: wie können sich prozesshafte, selbstorganisierte Vorgehensweisen mit der Rahmenbedingung, dass der Change-Anlass von oben „angewiesen“ ist, kombinieren? Das ist eine jener grundlegenden Paradoxien, die die Beteiligten massiv zu einem kreativen Umgang herausfordert (vgl. Schmitz/Lenglachner 2001)

Die beiden Ansätze stehen sich also nicht als Opposition gegenüber, sondern beziehen sich auf unterschiedliche Situationen und finden sich zwangsläufig kombiniert wieder. Kein Unternehmen kann Innovation der Evolution überlassen, also braucht es gezielte Vorhaben, die sich wiederum mit den Prozessen der Selbstorganisation kreuzen. Das ist der Stoff aus dem erfolgreiche wie gescheiterte Neuerungsprozesse gemacht sind. Das zweite Neuerungsmodell (s. 2. oben) wird dort besonders relevant, wo es um komplexe Situationen und Prozesse geht. Das sind solche Situationen, die durch Nicht-Wissen bei gleichzeitig bestehender Unsicherheit über die kommenden Entwicklungen gekennzeichnet sind. Die folgende Tabelle kann helfen, sich zu dieser Unterscheidung einen Überblick zu verschaffen:

Herausforderung	Typische Methodologien	Lernform	Beraterrolle
(1) Begrenzte Unsicherheit bei gleichzeitigem gutem Wissen	detaillierte Pläne für Implementierung bereits vor Aktion	deduktiv (abgeleitet aus dem Wissen z.B. um Prozesse der Teamentwicklung)	Expertenwissen in den relevanten Gebieten (z.B. Teamentwicklung, Projektmanagement, etc.)
(2) Bestehende Unsicherheit bei gleichzeitig vorhandenem Feld-Wissen	Scanning der Umwelt, Szenario Planning, begrenzte Experimente, Erarbeitung von Zielen & gewünschten Zukunften	Induktiv-adaptiv (Lösungen erarbeitend passend zu System- und Umweltzustand)	+ Prozess Know how
(3) Bestehende Unsicherheit bei gleichzeitigem Nicht-Wissen	Kokreation (participative inquiry)	induktiv-Kokreativ (Neues emergiert in konkreten, komplexen Prozessen)	+ systemisches Know how (Haltung, Werkzeuge, Sicherheit im Umgang damit), zzgl. „radikales“ Arbeiten mit den unmittelbaren Ergebnissen der Kokreationen

©Schmitz/Lenglachner (überarbeitet nach D. Griffin)

Eine evolutionäre Betrachtung

Komplexe Systeme haben ihre eigenen Dynamiken. Diesen haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Forschungsanstrengungen der sogenannten Komplexitätswissenschaften gewidmet. Uns interessiert in unserem Beratungsalltag für Kunden vor allem die Frage: wie kann in solchen Systemen Neues entstehen? Evolutionär gesehen hat sich Neues kaum je durch einmalige Aktionen, geschweige denn durch singuläre, bewusste Entscheidungen hergestellt. Im Gegenteil, Neues entstand regelmässig durch Abweichung, zufällige Mutation, infolge zunehmender Diversität, einem fortlaufenden Experimentieren und Adaptieren, bei dem sich irgendwann – selbstorganisiert - dann das Neue behauptete.

Nachdem wir alle unseren Darwin gelernt haben, können wir das für die Entstehung der Arten gut akzeptieren. Was aber hat das mit Management und Wirtschaft zu tun? Überraschenderweise lassen sich wirtschaftliche Innovationsprozesse als evolutionäre Prozesse beschreiben. Wie in der Evolution entstehen zu bestimmten Zeitpunkten mehrerer „Arten“, die dann einige Zeit in Wettstreit liegen und ihren Ueberlebenstest bestehen müssen. Einige wenige bleiben über, sie haben sich durchgesetzt. Man kann das am Beispiel von PC-Betriebssystemen, von Airlines, von Automarken usw. beschreiben und findet faszinierender Weise immer wieder ähnliche Prozesse wie in der Natur (Marion 2000).

Auf wirtschaftlicher Ebene können also evolutionäre Prozesse beobachtet werden. Prozesse, die analog zu biologischen Dynamiken laufen, so eine der überraschenden Erkenntnisse der Komplexitätswissenschaften. Dass Wirtschaft mit Evolution vergleichbar ist, mag uns ebenfalls noch einigermaßen akzeptabel erscheinen⁴. Aber wie steht es mit Unternehmen? Funktionieren Unternehmen ebenfalls nach den Prinzipien von Zufall, Mutation, Adaption, Divergenz etc.? Wo wäre dann der Platz für wirkungsvolles Management, für gestalteten Wandel, für Planung? Das geht nicht auf! Aber gleichwohl können wir in bezug zu unternehmerisch relevanten Prozessen von der Evolution lernen. Gary Hamel (2001) hat kürzlich in diesem Sinne eine „*neue Mathematik*“ der *Innovation* beschrieben. Innovation findet – wie bei der Entwicklung der Arten - dann erfolgreich statt, wenn es viele Ideen und viele Experimente gibt, aus denen sich im Wettstreit bzw. im Testverfahren die ein, zwei, drei wirklich erfolgversprechenden Ideen herauskristallisieren können. Das sei ähnlich wie bei der Befruchtung einer Eizelle, argumentiert Hamel, ein weiteres biologisches Bild aufgreifend, wo ja auch nicht ein einzelnes Spermium sich auf den Weg macht, sondern Millionen dafür sorgen, dass die Chance der Befruchtung gegeben ist.

Der Stoff aus dem Unternehmen gestrickt sind

In Unternehmen geht es nicht um biologische Substrate wie Spermien, Eier oder Ähnliches. Der Stoff aus dem Unternehmen gestrickt sind, das sind Kommunikation und unternehmensspezifisches Wissen. Beide Elemente sind eigenwilligst-eigensinnig gekennzeichnet von der unternehmensspezifischen Geschichte, den Erfahrungen und der gewachsenen Kultur. Kommunikation und Wissen fungieren beide hoch selektiv und wirken stark differenzierend. Das kann man sich rasch vor Augen führen, wenn man sich in Erinnerung ruft, wie sehr Kommunikation in organisierten Zusammenhängen (relativ) zielgerichtet verläuft, zudem auf der Basis mehrheitlich geteilter Methodiken, Prozeduren und gemeinsamer Selbstverständnisse. Die hohe *Selektivität* in den Kommunikationsprozessen hat sowohl ihre entschiedenen Vorteile, - als auch ihre *Schattenseiten*. Letztere bestehen darin, dass Information, die droht, ausserhalb des bislang etablierten Rahmens, der Routinen, der evolvierten Selbstverständnisse, Wissensbestände und Identitäten zu liegen, ein Problem darstellt. Es ist das *Problem von Lernen* in kompetenten Organisationen.

Organisationen verfügen über sehr spezifische Kompetenzen (IBM kann dieses, Nestlé jenes, Novartis solches usw.)⁵. Sie sind kompetent und das nicht nur

⁴ Nicht umsonst haben „starke“ Ideen wie „the survival of the fittest“ ihren Platz schon lange in den Kampfrhetoriken von Managern gefunden.

⁵ Unternehmen können darum auch nicht einfach etwas anderes tun. Novartis hätte Schwierigkeiten plötzlich als Reiseveranstalter oder als Spritzgussmaschinenhersteller aufzutreten und wohin die Meinung von Enron, dem grössten amerikanischen Pleiteunternehmen, einfach alles handeln zu können, führte, mussten die Shareholder im Spätherbst 01 erleiden ...

momentan, sondern nachhaltig und das bedeutet, *sie sind (bis zu einem bestimmten Grad) resistent gegen Lernen*. Die Ausbildung einer Kompetenz besagt ja, dass ein bestimmtes Wissen und Können stabilisiert und in Routinen übergeführt worden ist. Das ist eben nicht leicht wieder jederzeit in Frage zu stellen. Im Gegenteil, Organisationen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie die Qualität haben, hochselektiv gegenüber abweichenden Informationen zu verfahren. Das diese hochgradige Selektivität Qualität wie Risiko bedeutet, braucht wohl nicht extra beleuchtet werden, wie etwa die schweizerische Wirtschaft am Beispiel der Swissair wieder einmal lernen musste.

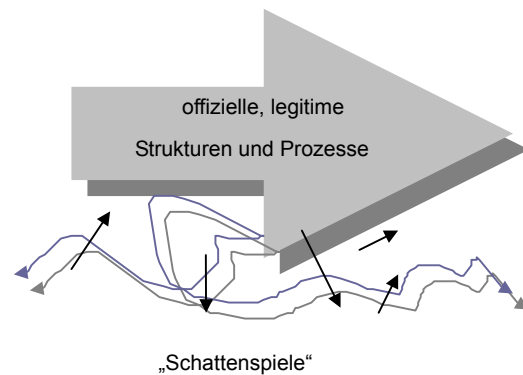
Das Problem mit Lernen ist nun, dass es Abweichung von Routinen impliziert. Lernen ist eigentlich, mit einem Wort von Dirk Baecker gesagt, *Abweichungsverstärkung*. Eine Abweichungsverstärkung, die überdies nicht organisierbar ist, d.h. nicht systematisch und gezielt bewirkt werden kann. Ist doch Lernen *Konfliktinszenierung*. Es geht um den Konflikt zwischen den bereits vorliegenden Erfahrungen einerseits und gänzlich neuen, noch nicht gemachten Erfahrungen andererseits. Eine Inszenierung mit zwangsläufig ungewissem Ausgang, bleibt doch längere Zeit ungewiss, welche Lösungen entstehen werden. Damit bedeutet Lernen einen destabilisierenden Vorgang.

Destabilisierung als Faktor Neues entstehen zu lassen

Eine entscheidende Frage ist demnach: wieviel „Destabilisierung“ möchte man zulassen? Destabilisierung, die es erlaubt, die stattfindenden Kommunikationen offener, flexibler, unkonventioneller, durchlässiger für neue Beiträge und Themen zu gestalten. Denn nichts Neues entsteht, wenn Kommunikation lediglich dieselben Muster wiederholt. Veränderung etabliert sich erfolgreich nur, wenn differente Themen und Beiträge sich in bislang ungewohnter Form mit den Strukturen, Prozessen, Aufgaben und den handelnden Personen vernetzen. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von *Neukonfigurationen*. Sich vollziehende Neukonfigurationen bedeuten aber in jedem Fall Risikobereitschaft, Mut und Unsicherheit. Sie bedeuten zwangsläufig offene Prozesse mit hohem Bedarf an unmittelbarer Aktionsfähigkeit, gilt es doch in Prozessen positiven Feedbacks⁶, das zu nutzen, aufzugreifen und zu verstärken, was an Sinnvollem und Relevanten auftaucht, sich entwickelt, dynamisiert. Dazu können z.B. gemeinsam entwickelte Visions- und Zielprozesse oder guiding principles in Unternehmen hilfreiche Unterstützung bieten und Wegbereiter werden.

Woher kommen nun die neuen Beiträge und Themen? Sie entstammen dem „Schatten“ der Organisation. Was ist darunter zu verstehen?

⁶ Mit positivem Feedback ist nicht eine Form menschlich zugewandter Mitteilung gemeint, sondern Rückkopplung von Ergebnissen eines Prozesses mit dem Kontext wobei auftauchende Änderungen verstärkt werden – im Unterschied zu negativem Feedback, bei dem eine Bereinigung von Soll-Ist-Abweichungen vorgenommen wird.



©Schmitz/Lenglachner

Zum besseren Verständnis hilft es, sich Organisation als ein zweiseitiges Etwas vorzustellen (Stacey 2000). Da ist einerseits die „offizielle“ Organisation mit ihren Aufgaben, Strukturen, Abläufen, Ereignissen, Kommunikationen und Entscheidungen. Und da gibt es die „Schattenseite“ der Organisation, die all jenes beinhaltet, was in der offiziellen Organisation keinen Platz findet, also all jene Kommunikationen, die nicht an „offiziellen“ Veranstaltungen (Sitzungen, Meetings, Rapporten, im Aufgabenvollzug etc.) stattfinden. Diese impliziten Kommunikationen haben vielleicht manchmal Urlaubsgespräche und Klatsch zum Inhalt, wesentlich aber Aufgabenbezogenes: etwa Ideen und Austausch darüber, was man besser machen würde, was Kunden gesagt/getan haben/sich wünschen würden, was einen an der letzten Vorstandsentscheidung kritisch anmutet usw. Diese Kommunikationen beinhalten also viel von dem, was an Lern- und Änderungsmöglichkeit auftaucht. Man kann soweit gehen zu sagen, die „Schattenseite“ einer Organisation hält ihr eigenes Abweichungspotential, anders formuliert: ihr Lernpotential parat.

Vier Kriterien und sechs Möglichkeiten für erfolgreichen Change im rezeptfreien Raum

Die Frage ist, wie es gelingen kann, *Themen und Beiträge(r) aus dem „Schatten“ der Organisation auf die offiziellen Seite der Kommunikation zu bringen*, so dass sie, indem sie besprech- und verhandelbar werden, dort einen Unterschied machen können, der Lernen zur Folge haben kann. Ausschlaggebend für ein erfolgreiches Gelingen dieser „Grenzüberschreitungen“ können vielfältige Aktivitäten sein, wobei dazu jeweils vier Kriterien jeweils erfüllt sein müssen:

1. Dringlichkeit und Bedeutung: es geht um etwas von Bedeutung, etwas, das für das Unternehmen von zeitlicher und/oder sachlicher sowie sozialer Relevanz ist

und das klar kommuniziert werden kann⁷. Nice-to-have ist zuwenig, um ausreichend Energien freizusetzen.

2. Commitment: man setzt sich ein; eine Intention, ein definiertes Wollen und Verbindlichkeit der Führung und wichtiger Beteiligter ist vorhanden (oder wird erarbeitet), um den Rahmen für die „Grenzüberschreitungen“ zu setzen.
3. Unterschiedlichkeit: Die neuen Aktivitäten müssen einen – deutlichen und anschlussfähigen - Unterschied machen zu dem, was sich bislang und gewohnheitsmässig vollzieht. Es geht in diesem Sinne immer um Abweichung und Unkonventionalität.
4. Wertschätzung/Neugierde/Vertrauen: diese Qualitäten sind nicht vorauszusetzen, sondern immer wieder neu zu erzeugen; diese sind es ganz basal und zentral, die ermöglichen, Neues entstehen zu lassen.

Auf der Basis dieser vier Kriterien können nun vielfältige Schritte unternommen werden. Aus unserer Erfahrung nennen wir hier sechs typische Möglichkeiten , um neue Themen und Beiträge in Organisationen zu gewinnen. Immer geht es darum Unterschiede zu erzeugen...

1. durch eine vom Alltag des Unternehmens abweichende Art der *Informationsgewinnung*,

z.B. durch unkonventionelle Fragetechniken wie zirkuläres Fragen, durch zielfokussiertes Vorgehen, durch systemisch professionelle Grundhaltung als Berater, durch den Einbezug neuer Perspektiven, etwa durch die Hereinnahme von Kundensichten an ungewohnter Stelle, Befragung neuer Mitarbeiter oder Aussenstehender, aber auch durch Surveys zur Ausgangssituation vor Projektbeginn oder zu Wissensflüssen im Unternehmen.

2. durch eine neue und unterschiedliche Art und Weise der *Vernetzung* von Personen und Organisationseinheiten,

z.B. durch: bereichsübergreifende Projektorganisation, Klausurtagungen mit ungewohnten Besetzungen und Verknüpfungen, Bildung multifunktionaler Teams, Grossgruppenveranstaltungen, strukturierte Vernetzung der 30 wichtigsten Personen des Unternehmens, unerwartete Miteinbeziehung von MitarbeiterInnen etc., durch einen Mix unterschiedlicher Persönlichkeitstypen, um unterschiedliche kognitiv und emotional fachliche Approaches zu nutzen u.ä. Jedesmal geht es um die Nutzung unternehmensspezifischen Erfahrungs-, ev. auch externen Wissens mit dem Fokus, die gewohnten und eingespielten

⁷ Was keinesfalls automatisch bedingt, dass es darum alle im Unternehmen so sehen würden. Ein alter Fehlschluss bei Veränderungsanlässen.

mentalen Modelle und "Haus-Logiken" in Frage zu stellen und Gewohntes durch Neues zu ersetzen.

3. durch die Ermöglichung von Selbstbeobachtung, etwa durch Lernen über Reflexionen und der Etablierung einer Metaebene,

z.B. durch: „Zwischenbilanzen“, Prozessreflexionen, Visualisierungen vorhandener emotionaler Ebenen und Energien etwa über den Grad an Commitment u.ä., durch den Einbau von kurzen Feedbackschleifen, durch differenzierte Kommunikationsreflexion etwa durch das zeitweise Einführung der Unterscheidung von beschreibenden, erklärenden, bewertenden Merkmalen in Kommunikationsprozessen oder der Kombination von inhaltlichen Aussagen (dem Warum) mit Prozesskomponenten (dem jeweiligen Wie).

4. durch eine andere Aufmerksamkeitsfokussierung,

z.B. weg von der Problemfokussierung (Lähmung durch Energieverbrauch) hin zu einer Ziel- und lösungsorientierten Denk- und Handlungshaltung, die durch das Lernen und Üben entsprechender Tools einen nachhaltigen Um- und Entlernprozess im Unternehmen in die Wege leiten kann.

5. durch Inputs,

Dies können gezielte Inputs i.s. des Ziels des Veränderungsprozesses wünscht, etwa zu einem neuen Marktthema oder Projektmanagement, Mitarbeitergesprächen, die eingeführt werden oder zu Themen die sich als zentral für den Veränderungserfolg zeigen wie Führung, Veränderung, Lernen, Kultur, Konflikte, Kommunikation, Steuerung, Haltungen und Werte, die uns leiten etc.

6. durch unkonventionelle Lernmethoden,

Wir arbeiten beispielsweise häufig mit experience-based-learning, z.B. in Verbindung mit Anteilen aus dem Appreciative Inquiry sowie mit Organisationsstrukturaufstellungen und Grossgruppenveranstaltungen (Cultural Inputs) etc. Bei diesen Interventionen ist es uns ein Anliegen, dass Neues in Organisationen entstehen kann, angeregt durch Designs und Formen, die in ihrer Unkonventionalität gleichzeitig irritieren, Neugierde stiften

und Spass machen können und auf diese Weise neue Begegnungen, Vernetzungen, Verbindungen, Erfahrungen und Lernen ermöglichen.

Wir möchten betonen: die Basis für den potentiellen Erfolg solcher Aktivitäten bildet die *Qualität* der von den Beteiligten *erlebten Interaktionen*, sprich der von den Beteiligten erfahrenen Wertschätzung und Neugierde, dem sich etablierenden Vertrauen sowie dem Entstehen neuer Sicherheiten im Umgang mit auftauchenden Unterschieden und Divergenzen. Es ist klar, dass solche Qualitäten auf funktionierende Rahmenbedingungen angewiesen sind und die Rolle von Struktur und Führung dabei eminent bedeutsam ist. Die erfahrene Qualität der konkreten Interaktionen ist gleichzeitig Ermöglichung wie auch Sicherung des Grades der Destabilisierung durch Lernen (-> Neukonfigurationen). *Ermöglichung* insofern, als keine kritische Information aufkommen wird, wenn der Überbringer einer solchen unmittelbar am Marterpfahl hämischen Managements geopfert werden würde⁸. Und *Sicherung* insofern, als die Eskalation in problematische Konflikte bei den funktionierenden Säulen Wertschätzung / Neugier / Vertrauen / Klarheit durch Führung kaum stattfinden wird.

Gibt es Garantien im rezeptfreien Raum?

In der Verschiebung der Grenze zwischen Licht und Schatten sieht man sich mit einem Problem konfrontiert, das Manager wie Berater in den konkreten Prozessen sehr unruhig stimmen kann. Wir wissen nicht und können nicht wissen, welche Information genau es sein wird, die DEN Unterschied im Unternehmen gerade jetzt ausmacht, der zu neuen Lösungen führen wird. Wir können leider - als Ausfluss der Nicht-Trivialität sozialer Systeme - nicht wissen, was zu einer Neukonfiguration letztlich und diesmal den Ausschlag geben wird. Lernen und Veränderung sind in diesem Sinne nicht kalkulierbar. Das ist und bleibt eine beunruhigende Einsicht. Wenn wir aber schon nicht definieren können, was konkret es sein wird, können wir jedoch von der Evolution lernen und uns an das Prinzip der neuen Innovations-Mathematik halten: „*For every 1000 ideas, only 100 will have enough commercial promise to merit a small-scale experiment, only ten of those will warrant a substantial financial commitment, and of those, only a couple will turn out to be qualified successes. It's the inverse log scale behind innovation.* (Hamel 2001)“ Es macht Sinn, dieses „Gesetz“ auch auf veränderungs- und lernbezogene Kommunikation im Unternehmen anzuwenden: von 1000 neuen Informationen haben nur 100 ausreichend Potential, um mit ihnen weiter zu arbeiten, und von diesen Hundert wird sich erweisen, dass es einige wenige sind, die die spezifisch richtigen für das

⁸ Ein Hinweis: die diesbezügliche Phantasie der Beteiligten reicht völlig aus, um zu blockieren. Es wird im Normalfall nicht erst getestet, ob man am „Marterpfahl“ landet! Umso wichtiger ist die Qualität des unmittelbar Erlebten, weil sie die Basis für die Schaffung eines Kontextes für andere Erfahrungen bedeutet.

Unternehmen sind, um erfolgreiche Lösungen zu diesem Zeitpunkt hervorzubringen. Nochmals: niemand kann vorweg erraten, welche es sein werden, was wir aber aus unseren vielfältigen Erfahrungen als Berater wissen, ist, Prozesse so zu gestalten, dass in qualitativer wie quantitativer Hinsicht ausreichend neue Informationen im Unternehmen entstehen, um rasch vom System getestet zu werden, so dass Neues optimal möglich wird – trotz Unsicherheit, trotz zwangsläufigem Nicht-Wissen angesichts der Komplexität der Verhältnisse.

Literatur

Gary Hamel: Inside the Revolution: Innovations's New Math. In. FORTUNE, July 9, 2001

Russ Marion: The Edge of Organization. Chaos and Complexity Theories of Formal Social Systems. Sage, Thousand Oaks 1999

Christof Schmitz/Marlies Lenglachner: Change und Lernen oder Es kommt immer anders als man denkt, In: Zeitschrift Lernende Organisation, Nr.1 Mai/Juni 2001

Managerie

Dirk Baeker: Organisation als System. Frankfurt 1999

Ralph Stacey, Strategic Management and Organizational Dynamics. London 2000