Bernd Schmid (Hrsg.)

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten

SCHÄFFER POESCHEL

978-3-7910-3281-8 Schmid (Hrsg.), Systemische Organisationsentwicklung
© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

SCHÄFFER
POESCHEL

Bernd Schmid (Hrsg.)

Systemische Organisationsentwicklung

Organisationskultur und Change gemeinsam gestalten

2014
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Reihe Systemisches Management

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C006701
www.fsc.org

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

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

ISBN 978-3-7910-3281-8

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Dietrich Ebert, Reutlingen/Jessica Joos
Satz: Marianne Wagner
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany
März 2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhalt

Ein persönliches Vorwort V

1 **Einleitung** (Bernd Schmid) 1

Teil 1: OE als Entwicklung menschlicher Systeme 5

2 **Der isb-Ansatz zur Organisationsentwicklung** (Bernd Schmid) 7

2.1 Die Eckpunkte der isb-Position im Überblick 7
2.1.1 Position I: OE-spezifische Anleitung von Verantwortlichen in der Organisation 7
2.1.2 Position II: Organisationsentwicklung (OE) im Verbund mit Kulturentwicklung (KE) 7
2.1.3 Position III: Perspektiven, Haltungen und Prinzipien 8
2.1.4 Position IV: ISB-Ansätze für OE und KE 8
2.1.5 Position V: Lern- und Arbeitsformen für OE und KE 8
2.2 Zu Position I: OE und KE durch Verantwortliche in den Organisationen 9
2.2.1 Welche Bilder von OE gibt es? 9
2.2.2 Welcher Kompetenzerwerb wird fokussiert? 10
2.2.3 Externe und interne Dienstleister 10
2.3 Zu Position II: Organisationsentwicklung (OE) im Verbund mit Kulturentwicklung (KE) 11
2.3.1 Dienst ist Dienst 12
2.3.2 Themenbezogene Kulturbeispiele 13
2.3.3 Wesensentwicklung von Organisationen? 14
2.4 Zu Position III: Perspektiven, Prinzipien und Haltungen 15
2.5 Zu Position IV: Bewährte isb-Konzepte und Prinzipien 16
2.5.1 Rahmenklärungen und Kontrakte 16
2.5.2 Freilandtauglichkeit statt Treibhauseffekte 16
2.5.3 Realistisch getimtes und umsichtiges Vorgehen 17
2.5.4 Kristallisierendes Vorgehen und Probeinszenierungen 17
2.5.5 Multiplikationsfähige Anlage 17
2.5.6 Komplexitätskontrollierendes Vorgehen 18
2.5.7 Transferprobleme minimierendes Vorgehen 18
2.5.8 Reifegrade der Akteure berücksichtigen 19

2.5.9 Ressourcenschonendes Vorgehen ... 19
2.5.10 Kultur-Prinzipien in allen Teilprozessen sichern ... 20
2.6 Zu Position V: Lern- und Arbeitsformen von OE/KE ... 20
2.6.1 Dialogisches und exemplarisches Vorgehen ... 21
2.6.2 Vertikale Teamentwicklung ... 22
2.6.3 Werkstätten als Medium des OE-Lernens ... 23

3 Reifegrade von Professionellen und Organisationen (Bernd Schmid) ... 25

3.1 Springreiten-Geschichte ... 26
3.2 Warum Reifegrade thematisieren? ... 26
3.3 Reifegradbestimmungen ... 27
3.4 Zwei Beispiele unterschiedlicher Reifegrade ... 28
3.5 Didaktische Herausforderung im Umgang mit Reifegraden ... 32
3.6 Orchester-Metapher ... 32

4 Wie und wozu soll Kultur gestaltet werden? (Bernd Schmid) ... 35

4.1 Gestaltet die Anfänge! ... 35
4.1.1 Ein Praxis-Beispiel zur Kulturveränderung ... 35
4.1.2 Eile mit Weile – ein Schaubild ... 36
4.2 Das isb-Kulturverständnis ... 37
4.2.1 Arbeits-Definition zur Kultur ... 38
4.2.2 Gegen die Macht der Gewohnheit ... 39
4.2.3 Organisationskulturen ... 40
4.2.4 Kultur und Komplexitätssteuerung ... 41
4.2.5 Überzeugungsstrategien ... 42
4.3 Kultur wird hipp ... 42
4.3.1 Professionskulturen ... 43
4.3.2 Verbandskultur und Unternehmertum ... 43
4.3.3 Lernkulturen ... 44
4.3.4 Die isb-Lernkultur ... 44
4.4 Systemintelligenz und Kultur ... 45
4.5 Internationale Kulturbegegnung ... 46
4.6 Persönlichkeit und Kultur ... 47

5 OE-/KE-bezogenes Coaching (Marc Minor und Bernd Schmid) ... 51

5.1 Das Konzept ... 51
5.2 Einbettung von Coaching in Organisationsvorhaben ... 52
5.3 Das Spektrum coachingbasierter OE ... 54
5.4 ... und wenn einzelne Akteure nicht mitwirken wollen? ... 55

5.5 Rolle Coach bzw. Coachteam 56
5.6 Worst case? Tatsächlich worst case? 57

Teil 2: OE-Praxis heute und morgen 59

6 Organisationsentwicklung heute (Markus Schwemmle) 61

6.1 Einleitung 61
6.1.1 Werkzeugmanie oder nützliche Innovation? 62
6.1.2 Umgang mit Komplexität in der Organisationsentwicklung 63
6.2 Das Dreieck der Organisationsentwicklung 64
6.3 Kampagnen/Campaigns 66
6.3.1 Veränderung durch mitreißende Inszenierung 67
6.3.2 Kulturentwicklung durch Missionierung der Organisation 67
6.3.3 Klare Trennung zwischen richtig und falsch 68
6.4 Multiplikatorbasierte Ansätze 68
6.4.1 Überzeugte Schlüsselpersonen helfen anderen 69
6.4.2 Spannung zwischen Linienorganisation und Change Organisation 70
6.4.3 Multiplikatoren als standardisierte Veränderer 70
6.4.4 Veränderung im Schneeballsystem 71
6.4.5 Ein Schuss, kein Treffer? 71
6.5 Change by Consulting – ich sage Dir wie es besser geht 72
6.5.1 Erstes Missverständnis: Es geht ohne Personenqualifizierung 72
6.5.2 Zweites Missverständnis: Wer nicht mitmacht, wird ersetzt 73
6.5.3 Drittes Missverständnis: Fertig ohne Umsetzung 73
6.5.4 Retterdynamik im Krisenfall 75
6.6 Change by Toolbox 75
6.6.1 Toolfabriken überschwemmen die Organisation 76
6.6.2 Trugschluss der Geschwindigkeit durch zentrales Handeln 77
6.7 Vorgaben von Finanzkennzahlen 77
6.7.1 Kotter´s 8-Step Change Model 78
6.7.2 Ein Beispiel für Versuch und Irrtum 79
6.8 Vorgaben von neuen Fähigkeiten/Fertigkeiten/Skills 80
6.8.1 Kompetenzmanagement steuert die Skills der Mitarbeiter 80
6.8.2 Beispiel Einführung Kompetenzmanagement im Großkonzern 80
6.9 Vorgaben neuer Strukturen 82
6.10 Sonderfall Restrukturierung 83
6.11 Zusammenschluss von Einheiten oder Organisationen 84

7 Heuristiken erfahrener Organisationsentwickler (Markus Schwemmle) 87

7.1 Einführung zu den verwendeten Heuristiken 87
7.2 Rudi Wimmer – Leadership Task Fields 88
7.3 Alexander Exner – Unternehmens(Selbst)Steuerung 99
7.4 Marianne Grobner – Angewandte Organisationsentwicklung 109

8 OE- und KE-Lernen (Bernd Schmid) 119

8.1 Chor-Metapher 119
8.2 OE-Werkstätten als Lernmedium 120
8.3 Werkstattarbeit als didaktische Herausforderung 120
8.4 Design OE-Werkstatt 122
8.5 Übungen Reifegrade 123
8.6 Kompetenzklärung und Passungdialoge 126
8.7 Verantwortungsdialoge 128
8.8 Wirklichkeitsverständnisse abgleichen 129
8.9 Spiegelung und innere Bilder 132
8.10 Rollenvereinbarung und Rollensicherheit 133
8.11 Integrationsorientierte Professionalisierung 134

9 Interner Workshop OE-/KE-Lernen –Verantwortungsdialoge (Irmina Zunker) 137

9.1 Einführung 137
9.2 Voraussetzungen für internen Lern-Workshop 138
9.3 Der interne OE-Lern-Workshop – ein Praxisbeispiel 140
9.3.1 Ablauf und Design des vorbereitenden Workshops 141
9.3.2 OE-Lerneinheit auf der internen Tagung 143
9.4 Wirkungen über die Lern-Werkstatt hinaus 143

10 Coachingbasierte Organisationskulturentwicklung (Marc Minor) 147

10.1 Die Anfrage des Unternehmens 147
10.2 Der Start-Workshop 148
10.2.1 Vier-Augen-Interviews mit den Geschäftsführern im Plenum 149
10.2.2 Ausrichten der Bereichsleiter auf das Interview mit dem Geschäftsführer 152
10.2.3 Bezug der Bereichsleiter auf das Interview 153
10.2.4 Fazit aus dem Workshop 154
10.3 Einzel-Coaching für das Management-Team 155
10.4 Zweitägige Klausur nach den Einzelcoachings 157

10.5 Was folgte nach dem zweitägigen Workshop? ... 161
10.6 Weitwinkelperspektive/Fazit ... 162

11 Kulturentwicklung komplex und konkret – aus der Praxis eines globalen Mittelstandsunternehmens (Volker Köhninger) ... 163

11.1 Zur Darstellung: Mehr im Internet ... 163
11.2 Der Kunde ... 164
11.3 Unser Einstieg im Kunden-Unternehmen ... 165
11.4 Eine Vision soll »verkündet« werden ... 165
11.5 Eine dialogische Großgruppen-Veranstaltung ... 166
11.6 Auftrag zur Kulturveränderung ... 167
11.7 Unsere Kernkompetenz: Architektur-und Design-Arbeit ... 168
11.8 Phase 1: Kulturerhebung mit Bildern ... 170
11.8.1 Topmanagement-Workshops ... 171
11.8.2 Flächen-Workshops ... 171
11.8.3 Reduzierung der Bilder-Komplexität ... 172
11.9 Phase 2: Definition einer Soll-Kultur ... 174
11.9.1 Arbeit mit dem Vorstand ... 174
11.9.2 Ein unerwarteter Konflikt ... 175
11.9.3 Vorstand, Aufsichtsrat und Gründerfamilie ... 176
11.9.4 Konflikte um Auftrag, Macht- und Rollenverteilung ... 177
11.9.5 Machtpolitische und individuelle Dynamiken ... 179
11.10. Phase 3: Implementierung der Soll-Kultur ... 179
11.10.1 Ein differenziertes Kommunikationskonzept ... 180
11.10.2 Führungskultur-Initiative ... 181
11.10.3 Role Modeling mit Schlüsselplayern ... 181
11.10.4 Multiplikative Verbreitung ... 182
1.10.5 Weiterentwicklung der Feedback-Kompetenz ... 182
11.10.6 Synchronisation der HR-Landschaft ... 183
11.10.7 Umsetzung in Pilot-Projekten ... 184
11.10.8 Implementierungsmaßnahmen zusammengefasst ... 184
11.11 KE und/Ohne OE?– eine entscheidende Krise ... 185
11.12 Der Start in integrierte KE/OE ... 187
11.13 Fazit ... 188

Teil 3: Weitergehende Betrachtungen 191

12 Zum Thema System (Bernd Schmid) 193

12.1 Systemisch und Definitionen von Systemen 193
12.2 System und Umwelt 193
12.3 Drei Arten von Systembeschreibungen 195
12.3.1 Struktursystem 195
12.3.2 Funktionssysteme 195
12.3.3 Menschliche Systeme 195
12.4 Systemverständnisse und OE-Ansätze 196

13 Wie viel Mensch? Wie viel Organisation? – die beiden Perspektiven bei der OE (Bernd Schmid) 199

13.1 Menschenversteher und Problemlöser – das Dilemma der Berater 199
13.2 Spaltungen in internen Abteilungen 200
13.3 Spaltungen bei externen Dienstleistern 200
13.4 Unternehmensformen und Geschäftsmodelle 201
13.5 Beziehungspräferenzen psychologisch betrachtet 202
13.6 Können Konzepte integrieren? 203
13.7 Das Rollenkonzept der Persönlichkeit 203
13.8 Menschenbilder und kulturelle Auswirkungen – Beitrag zu einem wissenschaftlichen Diskurs 205

14 OE oder Changemanagement? (Bernd Schmid) 209

14.1 Worum es geht 209
14.2 Metabetrachtungen 210
14.3 Organisationsentwicklung 212
14.3.1 Organisation 212
14.3.2 Entwicklung 212
14.3.3 Organisationsentwicklung 212
14.4 Changemanagement 213
14.4.1 Change 213
14.4.2 Management 213
14.4.3 Changemanagement 214
14.5 Changemanagement oder OE? 214
14.6 Gedankenspiele anhand eines metaphorischen Beispiels 215

15 »Die elastische Organisation« (Dagmar Wötzel) 217

15.1 Ausgangslage und Notwendigkeit 217
15.2 Faktoren für verbreitetes Scheitern 218
15.3 Erfolgskriterien für strategische Projekte 219
15.4 Elastizität als strategisches Ziel? 220
15.5 Was ist eigentlich Elastizität? 222
15.6 Faktoren für eine elastische Organisation 223
15.7 Dimensionen für Elastizitätsentwicklung 225
15.7.1 Das Belohnungssystem 226
15.7.2 Die Implementierung 226
15.7.3 Pflege einer »elastischen« Kultur 229
15.7.4 Kooperation und Vertrauen 229
15.7.5 Elastizitätskurator/in 230
15.8 Zusammenfassung – Elastitzität verankert in der Unternehmenskultur 231

16 »Die gesunde Organisation« (Thorsten Veith) 233

16.1 Organisation und Gesundheit 233
16.2 Gesundheit als Systemqualität – und die Rolle von Führungskräften als Kulturprotagonisten 235
16.3 Arbeiten mit Reifegraden zum Thema Gesundheit – ein Diagnose- und Ressourcenmodell 239
16.4 Reifegrad-Dimensionen zu Gesundheit 242
16.4.1 Die Organisation (institutionelle Entwicklung) 242
16.4.2 Die Person (persönlich-professionelle Entwicklung) 243
16.5 Drehbuch für einen Gesundheitsdialog – eine didaktische Hilfe 245

17 »Die vernetzte Organisation« (Martin Lindner und Lutz Berger) 247

17.1 Digitaler Klimawandel 247
17.1.1 »We are already seeing changes!« 248
17.1.2 Vom Archiv zum Fluss 249
17.2 Von der Linienorganisation zur vernetzten Organisation 250
17.3 Auf dem Weg zur Netzwerk-Organisation 251
17.4 Change 2013: Das Internet als Kulturtechnik 253

18 Anhang: Abschlussberichte isb-Curricula 255

18.1 Curriculum systemische OE und Changemanagement 255
18.1.1 Modelle und Methoden 255

18.1.2 Praktische Anwendungen innerhalb der Ausbildung 256
18.1.3 Anwendung der Inhalte im professionellen Kontext 256
18.1.4 Persönliche Weiterentwicklung 256
18.1.5 Fazit 257
18.2 Abschlussbericht Curriculum Systemische Beratung und Steuerung in Organisationen 257
18.2.1 Einstieg in Curriculum 257
18.2.2 Neuorientierung 258
18.2.3 Neue Zugangsweisen 258
18.2.4 Nachhaltige Lernkultur 259
18.2.5 Die zwölf Curriculum-Bausteine 259
18.2.6 Fazit 262

Literaturverzeichnis 263
Stichwortverzeichnis 269
Herausgeber und Autoren 275

1 Einleitung

(Bernd Schmid)

Dieses Buch schlägt einen Bogen von der systemintelligenten Personenqualifizierung über die personensensible Systemqualifizierung (Schmid/Fauser 1994a) zur konkreten Organisationsentwicklung (OE) und Kulturentwicklung (KE) in Organisationen.

Natürlich haben wir als Sytemiker gelernt, jenseits der Belange einzelner Menschen in Systemen zu denken und verstehen sogar Luhmans Ansatz der Funktionssysteme, in denen der Mensch Umwelt darstellt. Doch können fast alle Praktiker nur unter geistiger Verrenkung so denken. Für sie bleiben es die Menschen, die Systeme darstellen, sie schaffen oder als deren Agenten bewusst oder unbewusst tätig sind. Es sind Ideen und Verantwortlichkeiten von Menschen, die Systeme als das fortschreiben, was sie sind oder sie eben verändern, neu denken, neu inszenieren. Schon um dieser Verantwortung willen, sollten Organisationen kompetent als menschliche Systeme begriffen und gestaltet werden. *Der Mensch ist des Menschen Schicksal.* Wer sonst, wenn nicht Menschen in ihren Organisations- und Professionsrollen sollten sich die Gegenüber sein? Wann hat man mit Systemen ohne Menschen als Akteure im Guten wie im Schlechten zu tun? Nur, wenn man Menschen aus der eigenen Perspektive ausblendet. Selbst automatisch kriegführende Drohnen sollten als Werkzeuge menschlicher Systeme begriffen werden. Dann bleibt Verantwortung Menschensache und nur Menschen in ihren Systemen sind Adressaten, wenn es darum geht, die Logiken von Systemwirklichkeiten zu verändern.

Systemisch denken heißt auch Wirklichkeit als die des Beobachters zu begreifen. Hoffentlich begreifen sich Menschen gegenüber ihrer Wirklichkeit nicht nur als Sezierer, Opfer, Gewohnheitstiere oder Profiteure, sondern verstehen ihr Betroffensein, nehmen Verantwortung auf sich, wenn auch oft nur mit kleinen Hebeln. Den Verzicht darauf nannte Hannah Arendt im Hinblick auf »Bruder« Eichmann *die Banalität des Bösen*: Bei der Bereitschaft, sich dem zu stellen und auch im Kleinen zu wirken, sprach Paul Watzlawick von *Kettenreaktionen des Guten*. Von hieraus ist es nicht weit, Organisationen als menschliche Kulturen zu begreifen. Leider sind sie wie Eisberge nur zu einem kleinen Teil offen zu sehen. Sie zu begreifen und zu gestalten, ist eine komplexe Angelegenheit, die nicht mit Teilperspektiven-Optimierung und Patentrezepten zu bewältigen ist. Vieles bleibt untergründig und nur indirekt dem Begreifen und Gestalten zugänglich. Kulturentwicklung scheint die Chance zu sein, lebendige Systeme zu steuern und zu entwickeln. Hierzu soll das vorliegende Werk beitragen.

Es ist in drei Abschnitte eingeteilt. In Teil 1 *OE als Entwicklung menschlicher Systeme* wird der isb-Ansatz von Organisationsentwicklung entworfen. Hierzu

gehören das Zusammenspiel mit Kulturentwicklung, wesentliche Perspektiven und Arbeitsprinzipien wie sie sich im Umkreis des isb bewährt haben, die Bestimmung von Reifegraden der Akteure und Organisationen. Und schließlich wird der isb-Ansatz für OE- und OK-spezifisches Coaching skizziert. Diese Beiträge sind knapp angelegt. Vieles wird um der Lesbarkeit willen als weiterführende Betrachtungen in Abschnitt 3 verschoben.

Die Praktiker unter den Lesern wollen sich meist bald eine Vorstellung machen können, was das alles im richtigen Leben bedeuten kann. In Teil 2 *OE-Praxis heute und morgen* wird daher zunächst ein Überblick über heute gängige Ansätze von OE und Change gegeben. Dann wird die künftig (hoffentlich) an Bedeutung gewinnende systemisch-Menschen-orientierte Praxis ins Visier genommen. Zunächst kommen drei dem isb verbundene namhafte Berater zu Wort. Rudi Wimmer, Axel Exner und Marianne Grobner. Sie umreißen ihre Heuristiken für das Arbeiten mit Organisationen. Auch dabei ist unübersehbar, wie sehr ihre komplexen Professionsperspektiven neben einer theoretischen Orientierung mit ihnen als Menschen und mit ihrem Zugang zu Menschen verbunden sind. OE und KE sind immer mit Lernen verbunden. Daher wird OE-Lernen als nächstes zum Thema gemacht und es werden Perspektiven und Arbeitsformen des isb konkret dargestellt. Aus der Unternehmenspraxis wird dann ein Beispiel für anfangs von außen angeregtes und dann intern gesteuertes OE-Lernen geschildert. Anhand eines weiteren Beispiels aus der Praxis wird dann dargestellt, wie Coaching und OE/KE zusammengehen. Schließlich rundet eine komplexe Darstellung eines Kultur- und Organisationsentwicklungprozesses »in freier Wildbahn« die Praxisberichte ab.

Insgesamt und speziell für die Praxisberichte werden ergänzende Materialien auf der Website des isb zur Verfügung gestellt. Sie werden nach den Kapiteln des Buches geordnet, so dass jeweils Illustrationen und Vertiefungen gezielt gefunden werden.

Schließlich sind in Teil 3 *Weitergehende Betrachtungen* zum Thema System, zur Frage, wie viel Mensch und wie viel Organisation jeweils berücksichtigt werden kann, zur Unterscheidung von OE und Change angestellt. Drei Beiträge zu besonderen Perspektiven wie Elastizität, Gesundheit und Vernetzung von Organisationen runden diesen Abschnitt ab.

Im isb Wiesloch werden seit 30 Jahren Konzepte und Praktiken für Leistungsträger entwickelt. Die meisten legen gleichzeitig Wert auf Professions- und Organisationskultur und verstehen sich in diesem Sinne auch als Gestalter menschlicher Systeme. In einem lebendigen Professionellen-Netzwerk und in regionalen oder fachspezifischen Gruppen tauschen sich derzeit ca. 4000 Alumni unserer Curricula regelmäßig aus. Im Anhang sind 2 Abschlussberichte solcher Curricula als Beispiele zu finden. Sie sollen ein Gefühl für die isb-Weiterbildungskultur vermitteln.

Die Autoren sind langjährig Vertraute des Instituts für systemische Beratung

(isb-GmbH Wiesloch), das im Erscheinungsjahr Jahr 30-jähriges Jubiläum feiert. In diesen Jahrzehnten entwickelte und gestaltete das isb Weiterbildungen für Professionelle im Organisationsbereich und betreibt Weiterentwicklungen zusammen mit Kolleginnen und Kollegen, die ihrerseits Unternehmer, Lehrer, Praktiker und Autoren sind.

Über die Ansätze und Erfahrungen des isb sind zahlreiche Schriften, Ton- und Videodokumente verfügbar, vieles auch in englischer Sprache. Darüber hinaus arbeitet das isb daran, die eigenen Konzepte und Arbeitsmaterialien didaktisch aufzubereiten und jedermann zur Verfügung zu stellen. Außer den Verlagsprodukten wird alles unter www.isb-w.eu zum kostenlosen Download bereitgestellt. Unter www.forum-humanum.eu wird pro bono Unterstützung für Non-Profit-Organisationen und für Corporate-Social-Responsibility-Projekte angeboten. Im Rahmen der Schmid-Stiftung www.schmid-stiftung.org werden allgemein gesellschaftliches Engagement und ein neues Zusammenwirken von Profit- und Non-Profit-Unternehmertum unterstützt.

2 Der isb-Ansatz zur Organisationsentwicklung

(Bernd Schmid)

2.1 Die Eckpunkte der isb-Position im Überblick

2.1.1 Position I: OE-spezifische Anleitung von Verantwortlichen in der Organisation

Im isb-Ansatz wird OE nicht von außen konstruiert und dann implementiert, sondern durch die realen Player innen, life entwickelt (Schmid 2009a). Daraus folgt: OE/KE mit den dafür vorgesehenen Funktionsträgern der Organisation on the job und in Abstimmung untereinander einzuüben! Unter der Verantwortung der internen Funktionsträger können natürlich Ressourcen von außen einbezogen werden. Hierzu zählen auch Training und Beratung zur Qualifizierung der Player, aber auch Maßnahmen zu ihrer Orientierung auf die Belange der Organisation. Gerade aber Orientierung muss i.d.R. aus der Organisation selbst kommen und kann durch Qualifikation nicht ersetzt werden. Man kann ja auch eine fehlende Konzeption für ein Theaterstück nicht durch mehr Schauspielschule ersetzen. Letztlich können nur die Maßgebenden der Organisation Orientierung bieten, eventuell vorbereitet und vermittelt durch Fachleute ohne Managementverantwortung. Orientierung wie auch Qualifizierung können auch durch kollegiale Multiplikation in der Organisation geleistet werden, wenn dies entsprechend vorbereitet ist. Interne und externe PE/OE-Fachleute sollten dabei eher kollegiales Lernen inszenieren (Drehbücher schreiben, Regie führen, in Rollen und Abläufe einführen) als selbst trainieren, instruieren und beraten.

2.1.2 Position II: Organisationsentwicklung (OE) im Verbund mit Kulturentwicklung (KE)

Organisationen sind komplex und daher nicht rational durchzusteuern. Viele Beteiligte müssen den Geist der Organisation und der beabsichtigeten Entwicklungsvorhaben verstehen, um sie auch bei zentraler Steuerung in gegenseitiger Abstimmung dezentral realisieren zu können. Dazu braucht es KE. Das bedeutet neben einer bewusst-methodischen OE ein intuitiv durch Erleben entstandenes, im Handeln verankertes Verständnis dafür, worauf es ankommt, d.h. was und wie die Entwicklung vorangebracht werden soll. Kultur bringt das Relevante bezogen auf die OE in den Funktionsträgern in den Vordergrund und verknüpft es

untereinander (Schmid 1996a, Schmid 2002a). Durch Kultur wird gelernt, sich intuitiv gegenseitig die vielschichtigen Signale zu geben, um die Entwicklungen zu erhalten und fortzuschreiben und damit OE auf Kurs zu halten.

2.1.3 Position III: Perspektiven, Haltungen und Prinzipien

Der isb-OE-Ansatz ist mehr definiert durch Perspektiven, Prinzipien und Haltungen als durch Schemata für Ereignisse oder Vorgehensweisen. Dieser Zugang wird in Kapitel 2.4 erklärt.

2.1.4 Position IV: ISB-Ansätze für OE und KE

Beispielhaft lassen sich zunächst 10 bewährte isb-Ansätze benennen, die in Kapitel 2.5. näher erläutert werden.

1. *Rahmenklärungen und Kontrakte mit den Entscheidern*
2. *Möglichst wenig Treibhauseffekte*
3. *Realistisch getimtes und umsichtiges Vorgehen*
4. *Kristallisierendes Vorgehen und Probeinszenierungen*
5. *Multiplikationsfähigkeit sichern*
6. *Komplexitätskontrollierendes Vorgehen*
7. *Transferprobleme minimierendes Vorgehen*
8. *Reifegrade der betreibenden Individuen, aber auch der tragenden Organisation berücksichtigen*
9. *Ressourcenschonendes Vorgehen*
10. *Kultur-Prinzipien in allen Teilprozessen sichern*

2.1.5 Position V: Lern- und Arbeitsformen für OE und KE

Am isb haben sich bezogen auf OE und KE spezielle Arbeitsformen für das Entwickeln, Kooperieren und Lernen bewährt. Sie haben wiederum ihre eigene Logik, in der sich das isb-Kulturverständnis spiegelt. Hier seien zunächst einige Beispiele genannt. Diese werden später näher erläutert. Als beispielhafte Arbeitsformen werden sie z.B. in Kapitel 8 und 16 didaktisch verfügbar gemacht, bzw. deren Einsatz an Praxisprojekten z.B. in Kapitel 9 und 10 verdeutlicht:

- *Kontraktklärungen zwischen Intern und Extern* – Anfänge sind Keimsituationen für alles Folgende. Faule Kompromisse sind später kaum korrigierbar. Die Art der Beauftragung und der Kontraktklärung ist bereits der Anfang von OE und KE.
- *Verantwortungsdialoge in OE-Prozessen* – Wer, wann, wie auf welche Fragen

Antworten geben muss, kann nicht umfassend und einmalig geklärt werden, sondern bedarf einer ständig gepflegten Kultur der Verantwortungsdialoge.
- *Vertikale Teamentwicklung* – Teams sind Gemeinschaften mit gemeinsamer Verantwortung. Wer hierarchieübergreifend in welcher Rolle dazu gehört, muss je nach Fragestellung situativ geklärt werden.
- *Coaching bezogen auf OE und KE* – Arbeitsformen aus dem Coaching können in OE und KE-Prozessen eingesetzt werden. OE-spezifisches Coaching mit Schlüsselplayern hilft Passung und Stimmigkeit zu pflegen.
- *OE-Werkstätten* – Gemeinsames Lernen und Entwickeln für OE und KE bedarf eigener Formate. Sie müssen eingeführt und deren selbständige Weiternutzung vor Ort muss geübt werden.
- *Interner Peer-to Peer-Transfer* – Vermutlich findet Lernen tatsächlich zu 90% in der Organisation statt. Auch dann, wenn zunächst vieles extern zugeliefert wird, muss alles intern etabliert werden. Kosten- und Kulturgründe sprechen dafür, eine auf internes Lernen angepasste kollegiale Lernkultur zu etablieren.

2.2 Zu Position I: OE und KE durch Verantwortliche in den Organisationen

2.2.1 Welche Bilder von OE gibt es?

Als Bilder und Events, an denen ein OE-Ansatz erkannt werden soll, kommen schnell solche aus klassischen OE-Ansätzen in den Sinn: Organigramme, Ablaufdiagramme, Marktanalysen und Kennzahlenentwicklungen, Innovationsprogramme und Kampagnen, Strategieklausuren mit Experten, Kickoffmeetings usw. Diese Bilder gehören oft in ein eher mechanistisches Grundverständnis von Organisation: Eine Maschine wird konstruiert und soll dann von Menschen übernommen und betrieben werden. Anders zu denken ist die Entwicklung lebendiger Systeme (Schmid/Meyer 2010). Es wäre nicht unbedingt eine Hilfe, wenn nur das Gegenteil betont werden würde. Pauschale Ansätze, die möglichst viele Betroffene zu Beteiligten machen oder Hoffnung auf Selbstorganisation nach Vorgabe von Zahlenzielen machen, wecken da falsche Erwartungen. Bottom-up-Ansätze aller Art können gleichermaßen einseitig sein. Viele Ansätze betonen die Entwicklung der Organisation als Objekt und vernachlässigen die Subjekte. Doch: Wie sollen die Vorhaben in die Selbststeuerung der Menschen gebracht werden? Wie sollen sich diese dafür qualifizieren?

Hier soll deutlich gemacht werden, wie durch spezielle Konzepte zur Unterstützung Verantwortlicher die Entwicklung der Organisation vorangebracht werden kann, wie die Organisationsentwicklungs (OE)- und Organisationskultur

6 Organisationsentwicklung heute

(Markus Schwemmle)

6.1 Einleitung

»A fool with a tool is still a fool.« (unbekannt)

Mein Ausgangspunkt in diesem Kapitel ist eine Frage, die mich in meiner Berufspraxis als Organisationsentwickler schon seit Langem beschäftigt, auf vielfältige Weise fasziniert und mir hilft, nach guten Antworten zu suchen: Was will Organisationsentwicklung? Darauf gibt es viele Antworten, auch abhängig davon, wen man fragt. Letztendlich geht es aus meiner Sicht darum, dass Organisationsentwicklung eine Disziplin ist, die Wirklichkeitskonstruktionen von Menschen verändern will.

Die Frage ist dann nur noch: In welche gewünschte und zieldienliche Richtung? Manchmal ist selbst diese Richtung noch nicht klar und dann wird die Klärung zum ersten Ziel.

Entwicklungsprozesse in Organisationen finden jeden Tag in jedem Land der Welt statt. Viele Entwicklungen laufen ungeplant und unbewusst ab. Die Disziplin der Organisationsentwicklung als Managementfokus ist so alt wie Menschen in Gruppen ein gemeinsames Ziel erreichen wollen. Doch erst mit der Erfindung des Wortes »Organisationsentwicklung« entstand die Erwartung, dass solche Prozesse nicht mehr unwillkürlich und ungesteuert ablaufen, sondern dass insbesondere Rollenträger in verantwortlichen Positionen nun etwas tun können, um diese Entwicklung in die gewünschte und zieldienliche Richtung lenken zu können. Als Steigerung entsteht dann das Versprechen Entwicklungsprozesse abzukürzen, zu verschlanken oder die Entwicklungsgeschwindigkeit deutlich zu steigern. Insbesondere im angelsächsischen Raum, der heutiges Managementverhalten und die dazu korrespondierenden Haltungen in Mitteleuropa stark geprägt hat, kommt den eingesetzten Werkzeugen ein überaus hoher Stellenwert zu. Entwicklungsprozesse werden durch eingesetzte Werkzeuge aufgewertet. Nicht zuletzt die Beraterindustrie hat durch die Vermarktung immer neuer Beratertools möglicherweise ein neues Bewusstsein erzeugt: Entwicklung findet ohne Tool nicht oder nur in unzureichendem Maße statt.

Die überraschende Nachricht ist: Entwicklungsprozesse in Organisationen finden immer statt. Ernst von Weizsäcker hat das einmal damit beschrieben, dass Entwicklung im Spannungsfeld von Erstmaligkeit und Bestätigung abläuft.

Zu viel Erstmaligkeit bedeutet eine Überforderung der Beteiligten. Zu viel Bestätigung führt zum Verharren im Status quo. Werkzeuge und Tools können da-

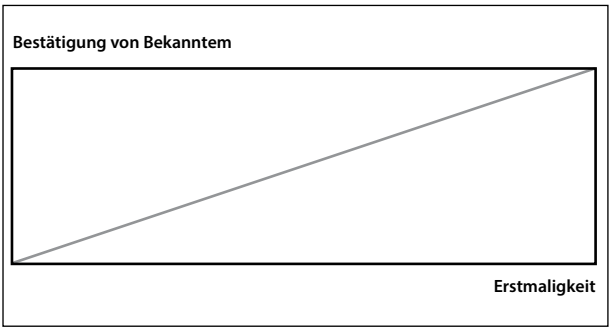


Abbildung. 5: Entwicklung im Spannungsfeld von Erstmaligkeit und Bestätigung

bei helfen, im Wechselspiel zwischen Bestätigung und Erstmaligkeit eine Wirkung zu erzeugen. Sie sind Hilfsmittel und sollten gewählt werden, aber nicht den Entwicklungsprozess bestimmen. Die Auswahl von OE-Tools in der Praxis ist aus meiner Sicht abhängig von den Gestaltungsdimensionen und der Erfahrung der handelnden Personen – sowohl in der Kundenorganisation, wie auch (wenn beteiligt) eines externen Beraters. Klug gewählte Werkzeuge können dabei die Antwort geben auf die Frage: Wie viel Bestätigung und wie viel Erstmaligkeit ist nötig, um eine Entwicklung in eine zieldienliche und gewünschte Richtung zu lenken? Manchmal ist der Verzicht oder die Vereinfachung von eingesetzten Werkzeugen dabei sogar eher zieldienlich als ein völliger Tool-Overkill.

6.1.1 Werkzeugmanie oder nützliche Innovation?

Wenn man schon seit einigen Jahren im Feld der Organisationsentwicklung arbeitet, da könnte man sich schon fragen: »Muss es sein, dass jedes Jahr wieder eine neue Sau durch's Dorf getrieben wird?« Jedes Jahr werden neue Tools »erfunden«. Und bei Licht betrachtet ist es lediglich eine Re-Kombination bekannter Abläufe und bewährter Vorgehensweisen – nur in einem neuen Gewand. Manchmal ist auch diese Re-Kombination in der gesehenen und bestaunten Form noch nicht da gewesen. Meine Antwort auf die Frage der Notwendigkeit ist: ja und nein. Es kann im höchsten Maße nützlich sein, Bewährtes neu zusammenzusetzen, um die Anschlussfähigkeit in Organisationen zu erhöhen. Meine These ist, dass sich manche guten Organisationsentwickler irgendwann scheuen, diese Art der Gestaltung weiter zu verfolgen. Es erscheint ihnen als eine Form der Energieverschwendung und als Zeichen mangelnder Effizienz immer wieder neue Oberflächen zu schaffen, um das Bekannte attraktiv zu erhalten. Es ist tatsächlich nicht immer einfach, von außen die Qualität eines Beratungsproduktes zu beurteilen. Dazu muss man sich die Mühe machen, durch die schicken Hochglanzoberflächen zu tauchen, um die Tiefe zu beurteilen. Ich selbst erlebe diesen

Vorgang als durchaus anstrengend. Hypnosystemisch könnte man das so erklären: Eine professionelle Oberfläche suggeriert mir in der Kundenrolle einen Wert und einen Nutzen: Wenn ich mich darauf verlasse, dann brauche ich die Inhalte nicht so genau prüfen. Damit wird jede Prüfung zum Kraftakt.

Ich sage nicht, dass man auf Oberflächengestaltung verzichten sollte. Mir ist es allerdings in diesem Buch ein Anliegen, die verwendeten Schemata und Modelle vergleichbar zu machen und ihren Nutzen für den Anwender darzulegen – jenseits jeder Oberfläche.

6.1.2 Umgang mit Komplexität in der Organisationsentwicklung

Der Gegenstand der Organisation ist an sich schon komplex: Die Absicht von Organisationsentwicklung ist es, Veränderungen herbeizuführen mit dem Ziel, die Effektivität der gesamten Organisation zu steigern. Nun sind Organisationen von Menschen gestaltet und belebt, die alle eigene Ziele und Motive verfolgen, in ihren Lebensphasen unterschiedliche Bedürfnisse haben und jeder für sich seine individuelle Biografie hat. Mit zunehmender gesellschaftlicher Individualität und starken äußeren Trends wie Globalisierung muss sich das Feld der Organisationsentwicklung immer mehr mit dieser steigenden Komplexität auseinandersetzen. Die Konzepte und Schemata, die in der Organisationsentwicklung verwendet werden, spiegeln diese Notwendigkeit wieder. Dabei gibt es zwei extreme Pole, in denen sich diese Konzeptentwicklung abspielt:

Pol 1: Komplexität soll dadurch beherrschbar werden, dass möglichst alle Faktoren, die zu einem Sachverhalt beitragen, in ein Modell integriert werden.

Pol 2: Komplexität soll durch Einfachheit beherrschbar werden (»simplify«-Ansatz).

Keine der beiden Vorgehensweisen führt auf einer praktischen Ebene zu erfolgreichen Projekten. Komplexität mit Komplexität zu beantworten hat zur Folge, dass sich handelnde Personen nicht mehr auskennen und insbesondere Entscheider sich meist von diesen Konzepten abwenden. Allein der mentale Aufwand, sich an wesentliche Elemente in einem hochkomplexen Konzept zu erinnern, ist für viele Führungskräfte eine Überforderung. Und die Behauptung, der »Wahrheitsgehalt« eines hochkomplexen Modelles wäre einfach höher, ist durch nichts weiter bewiesen als durch die Tatsache, dass sowohl die Situation als komplex empfunden wird, als auch ein zu Grunde liegendes Konzept. Aus meiner Erfahrung sind solche Modelle meist zu starr und kommen durch die Querbezüge an die Grenze ihrer Nützlichkeit.

Also bleibt die Frage: Was tun? Die Antwort ist sicher auf den ersten Blick nicht zufriedenstellend: *Das kommt darauf an*. Am isb haben wir die Erfahrung gemacht, dass in der Praxis Konzepte mit mehr als 5 Gesichtspunkten nicht wirklich weiter getragen werden. Der wissenschaftliche Anspruch nach komplet-

9 Interner Workshop OE-/KE-Lernen – Verantwortungsdialoge

(Irmina Zunker)

9.1 Einführung

Das isb-Wiesloch versteht sich in seiner Lernphilosophie und Didaktik als Beiträger zu einer systemintelligenten Personenqualifizierung. Das bedeutet, die Menschen, die eine Weiterbildung am isb machen, in ihrer Selbststeuerung als Handelnde und Gestaltende in Sachen OE zu unterstützen und zu entwickeln, damit die jeweilige Organisation sich mit Hilfe ihrer gewachsenen Kompetenz und Professionalität ebenfalls entwickeln kann.

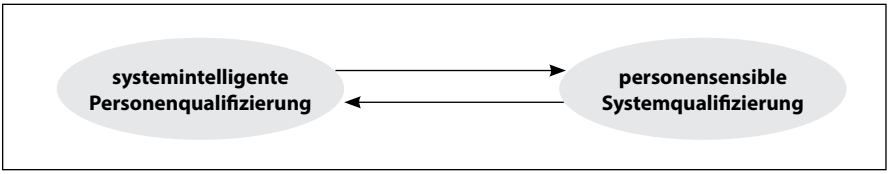


Abbildung 26: Systemintelligente Personenqualifizierung

Die Absolventen der isb-Weiterbildung begegnen besonderen Herausforderungen, wenn sie isb-Vorgehensweisen in ihre Organisationswelten übertragen wollen – und das hat folgenden Hintergrund: Wir verstehen Organisationsentwicklung als die Entwicklung menschlicher Systeme (siehe Kapitel 2).

Allen Konzepten und Vorgehensweisen des isb ist also ein systemisch-kulturentwickelnder Aspekt eigen, es geht immer genauso um das »Wie« in der Umsetzung, wie um das »Was« des Umzusetzenden. Auch die meisten gängigen, im Zusammenhang mit Change und OE beschriebenen Konzepte und sogenannten Tools funktionieren nur in Verbindung mit kulturellen Lernprozessen, auch wenn sie instruktive Steuerbarkeit suggerieren. Deshalb stoßen OE-Handelnde häufig auf Widerstand oder mangelnde Bereitschaft in ihren Unternehmen, wenn es in Organisationsentwicklungs- oder Changeprozessen um entsprechende Kulturentwicklungen innerhalb des Unternehmens geht. Schwierig wird es insbesondere dann, wenn der Umgang der Verantwortlichen mit den wichtigen Themen und damit sie selbst, direkt betroffen sind. Hier ist gemeinsames Personalentwicklungs-Lernen (PE-Lernen) und Kulturentwicklungs-Lernen (KE-Lernen) wichtig, um als Individuum und als System einen hohen Reifegrad für Vorhaben zu erlangen. Von isb-orientierten »Kulturträgern« wird hier ein hohes Maß an Kompetenz gefordert, den Dialog mit den Mächtigen einladend zu gestalten, damit diese

Lernen bezüglich Organisations- und Kulturentwicklung zu ihrer Sache machen und unterstützen. Denn »OE ist Chefsache oder findet nicht statt«.

Welche Formate eignen sich also, um die Verantwortlichen in Management und Führung, um die Intendanten im Unternehmen mit dem Thema Kulturentwicklung und dem Gestalten von Verantwortungsbeziehungen und anderen wichtigen Perspektiven der OE in Kontakt zu bringen? An einem Beispiel aus der Praxis soll hier gezeigt werden, wie interne OE-Verantwortliche in Managementpositionen anhand von selbst entwickelten Designs Lernprozesse im Unternehmen gestalten können. Hierzu braucht es geeignete Anleitung und Rahmenbedingungen, mit denen wir uns zunächst beschäftigen wollen.

9.2 Voraussetzungen für internen Lern-Workshop

Im Rahmen ihrer professionellen Entwicklung erleben OE-Verantwortliche aus internen Human-Resource(HR)- oder Beratungsperspektiven häufig, dass es schwierig ist, die für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung nötigen Kräfte im Unternehmen an einen Tisch und in ihre verantwortlichen Rollen als Treibende zu bringen. Gerne wird von Führung und Management die Verantwortung an die OE-Experten delegiert. Man glaubt, dort die Erfahrung und Fachkompetenz zu finden – und das ist noch nicht einmal falsch. Was aber nicht delegiert werden kann, ist die strategische Richtung, in die es gehen soll, das Schaffen von Aufmerksamkeit für diese zentrale Perspektive des Unternehmens und das Gestalten der nötigen Dialoge, mit denen, die diese Themen in die Umsetzung bringen müssen, nämlich die Mitarbeiter und die Führung.

Um diese Forderung den Mächtigen in der Organisation deutlich zu machen, braucht es Menschen, die aus ihrer professionellen Haltung und Funktion heraus die Inhaber von Hoheits- und Gestaltungsmacht aktiv in diese Rollen einladen.

Das erfordert eine wache innere Haltung und Mut zur konstruktiven Konfrontation und zum Führen klärender Verantwortungsdialoge. Hierbei hilft der reflektierte und aktive Umgang mit dem für Organisationsbeziehungen typischen Unbehagen, das entsteht, wenn Verantwortung für wesentliche Themen der Organisation an andere delegiert wird. OE-Beauftragte sollten über beides, Haltungs- und Konfliktkompetenz verfügen, wenn sie ihre Verantwortlichen in Topmanagement und Führung erfolgreich für ihre eigene Kultur des Umgangs mit OE und KE sensibilisieren und ihnen und der Organisation Möglichkeiten des kulturellen Lernens eröffnen möchten.

Dieses Lernen kann auf zwei unterschiedliche Weisen geschehen:

1. Indem im laufenden OE-Prozess der Schwerpunkt auf Kulturentwicklung gelegt wird: Wichtige aktuelle Themen und Perspektiven des Unternehmens, die ohnehin auf der Tagesordnung stehen, werden stärker unter den Aspekt einer

notwendigen Kulturentwicklung gestellt. So könnte zum Beispiel das Gestalten und Umsetzen neuer Prozesse im Vertrieb unter der Perspektive des Entwickelns von mehr Verantwortungskultur in der Führung stehen. Dieser Aspekt braucht dann eine besondere Aufmerksamkeit im Prozess. Hierfür ist eine bestimmte Erfahrung und Reife der Organisation und der Menschen im Umgang mit OE-Prozessen notwendig, damit die entsprechenden Bühnen, Architekturen und Entwicklungsmaßnahmen gestaltet werden können.

2. Indem in dem hier beschriebenen Workshop eine eigene Lernbühne für Kultur-Lernen geschaffen wird: Unabhängig von laufenden OE-Projekten der Organisation wird für experimentelles Lernen zum Thema OE und KE ein eigener Ort geschaffen. Dabei sensibilisieren sich die Teilnehmenden aus Management und Führung für ihren Umgang mit wichtigen organisationsrelevanten Themen und ihre Verantwortung für kulturelles Lernen der Organisation. Auf dieser Grundlage entstehen Impulse für das Entwickeln von mehr Verantwortung und Dialogfähigkeit innerhalb der vertikalen Hierarchien. Daraus können weitere Vorhaben und Prozesse hervorgehen.

Hilfreich und sinnvoll für das Gelingen von OE-Prozessen mit Schwerpunkt auf Kulturentwicklung ist die Klärung des Reifegrads der Organisation im Umgang mit OE-Prozessen überhaupt (s. Kapitel 2.4 und 2.5). Liegt wenig Erfahrung mit solchen Prozessen vor und ist das Thema OE und KE in diesem Unternehmen neu, sollten die OE-Verantwortlichen überlegen, wie in behutsamer und verträglicher Weise, im überschaubaren Rahmen, nachahmenswerte Beispiele zum Thema geschaffen werden können. Wird ein solcher Prozess von internen Beratern und Fachleuten für OE begleitet, sollten diese ebenfalls ihre Reife und Erfahrung im Umgang mit den Themen Verantwortung, Kultur und Dialogfähigkeit überprüfen. Möglicherweise kann hier die Anleitung und Supervision durch erfahrene Berater mit entsprechendem Professionsverständnis für Prozesse der Kulturentwicklung in der Anfangsphase hilfreich sein.

Als niederschwelliges Angebot für kulturelles Lernen eignet sich ein Üben an Beispielen, wie es am isb praktiziert wird. Dies bietet Lernen auf zwei unterschiedlichen Ebenen:

1. Auf der Organisationsebene werden thematisch-inhaltlich für Fragestellungen und Vorhaben aus dem Organisationsalltag geeignete Entwicklungs- und Lösungsmöglichkeiten und eine dazu passende Prozessarchitektur gesucht.
2. Auf der Professionsebene lernen die Teilnehmer sich mit Hilfe eines selbst entwickelten oder vorgegebenen Lerndesigns so zu steuern, dass für das Organisationsanliegen ein nützliches Ergebnis herauskommt und sie selbst dabei in ihrer professionellen Kompetenz als Organisations- und Kulturentwickler weiterkommen.

10 Coachingbasierte Organisationskulturentwicklung

(Marc Minor)

Vom Silodenken zu einer bereichs- und hierarchieübergreifenden Verantwortungs-, Leistungs- und Lerngemeinschaft an einem Beispiel aus der Praxis.

10.1 Die Anfrage des Unternehmens

Es handelt sich um ein mittelständisches Unternehmen (1000 Mitarbeiter) aus der Maschinenbaubranche. Es gibt eine telefonische Anfrage des Personalleiters: »Können Sie, im Auftrag der Geschäftsführung, eine zweitägige Team-Klausur mit unseren Bereichsleitern moderieren. Da gibt es zuviel Silodenken. Die sollen mehr miteinander reden und weniger übereinander. Zusammenschweißen und Motivation wäre auch gut.« Die meisten Anfragen münden nicht in dem, was ursprünglich angefragt war.

Dieser Kurzanfrage folgt ein ca. 45-minütiges Telefongespräch mit dem Personalleiter zur Auftragsklärung.

Fragen zur Auftragsklärung:

- Angenommen Ihre Bereichsleiter würden uns die nächsten Minuten zuhören, wenn Sie die verschiedenen Anzeichen beschrieben. Wie würden diese anschließend reagieren?
- Was verbirgt sich hinter Silodenken?
- Wo treten die Symptome hinter Silodenken mehr oder weniger auf?
- Angenommen das, was Sie als Silodenken bezeichnen, wäre aufgelöst und wir wären zwei Jahre weiter, wie würde das aussehen? Wie würde man das konkret beobachten können? Was wäre der Unterschied zu heute?
- Welche guten/unguten Erfahrungen mit Klausurtagungen dieser Art gibt es?
- Auf einer Skala zwischen 0 (komplette Zwangsverschickung) bis 10 (hoffnungsvolle Erwartungen der Bereichsleiter, dass endlich etwas passiert) – Wie würden die Bereichsleiter die Bedeutung der Veranstaltung einschätzen?
- Wer hatte die ursprüngliche Idee zu diesem Auftrag?
- Wer von den zwei Geschäftsführern treibt das Thema? Wie weit steht auch der andere dahinter?
- Wie sieht Führung der Geschäftsleitung bezogen auf die Symptome aus?
- Wie würden Schlüsselspieler der dritten und vierten Hierarchie-Ebene die Symptome beschreiben?

- Relativ zur Wichtigkeit auf finanziellen Ertrag und Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation: Wie viel Zeit pro Monat müsste die Geschäftsführung in dieses Thema investieren? Wie viel investiert sie tatsächlich?
- Ist die Geschäftsführung bereit, an einem beispielhaften Pilotversuch mitzuwirken?
- Welche erfolgreichen Beispiele gelungener Führung zu den Symptomen gibt es bereits? Was ist der Unterschied zu den bislang nicht gelungenen?
- Was wäre die Konsequenz, wenn sich gar nichts ändern würde?
- Welche Beratungs- und Unterstützungsdienste haben Sie bereits in Anspruch genommen? Was müssten wir tun, damit wir uns in die weniger geglückten Beratungsversuche einreihen? Was müssten wir tun, um mehr Erfolg zu haben?

Eine beispielhafte Erzählung mit Essenzen der Antworten zum Auftragsklärungsprozess dieses Falles finden Sie auf der Internetplattform YouTube unter: http://www.tinyurl.com/oohhqkk.

Fazit der Auftragsklärung:

- Der Personalleiter zog von sich aus das Fazit, dass die angedachte Maßnahme so nicht zielführend wäre. Das läge vor allem daran, dass der angedachte Lösungsversuch sich im gleichen Muster wie bisherige Versuche bewegen würde. Das Bereichsleiterteam würde sich »zwangsverschickt« fühlen und wenig Sinn in der Veranstaltung sehen. Das Management muss mitspielen und seine Führunsgrolle wahrnehmen. Es braucht also die hierarchieübergreifende Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung.
- O-Ton Personalleiter: »Die Geschäftsführung wäre überrascht und nicht begeistert, dass sie das Thema wieder an der Backe haben, aber sie werden vermutlich mitwirken. Es ist einfach zu wichtig. Das Verdrängen kostet gerade richtig Geld.«

10.2 Der Start-Workshop

Aus der angedachten zweitägigen Bereichsleiter-Klausur wird ein sechsstündiger kulturbildender Diagnose-Workshop auf vertikaler Ebene – mit beiden Geschäftsführern und dem Bereichsleiterteam. Geschäftsführung und Personalleiter beschließen, eine erste Maßnahme so kurz wie möglich zu gestalten. Ziel ist, in kulturbildenden Formaten einen Wirklichkeitsabgleich von allen Schlüsselspielern auf das Fokusthema der Organisation herzustellen und einen Raum zu schaffen, der Ideen für folgende Schritte wahrscheinlich werden lässt.

Wir entwickelten folgendes Workshop-Design:

Ablauf des Workshops:

60 Min.	Start- und Erwartungsrunde, in der alle Beteiligten ihre Erwartungen und Zweifel bezogen auf den Workshop äußern
45 Min.	Vier-Augen-Interview des ersten Geschäftsführers im Plenum vor dem Geschäftsführerkollegen und den Bereichsleitern
20 Min.	Ergänzungen und Kontraste des zweiten Geschäftsführers
90 Min.	Einschätzungen und Bezugnahme der Bereichsleiter auf die Interviews
20 Min.	Bezug der Geschäftsführer auf die Schilderungen der Bereichsleiter
30 Min.	Schlussrunde

10.2.1 Vier-Augen-Interviews mit den Geschäftsführern im Plenum

Die Wirkung gesteuerter Vier-Augen-Interviews vor den relevanten Mitspielern einer Organisation wird oft unterschätzt bzw. für nicht möglich gehalten. Jedes Management-Team hat Gewohnheitsstile und -Muster im Denken, Sprechen, Hinhören und sich Aufeinanderbeziehen. Manche Stile bewähren sich, manche nicht. Der Coach bietet mit dem Live-Beispiel die Möglichkeit, die bisherigen Stile kritisch zu überprüfen.

Der Coach nutzt seine Frage- und Steuerungskompetenz: Er lenkt den Geschäftsführer so, dass dessen Antworten Informationen erzeugen, die einen Unterschied zu bisherigen Beschreibungen und Lösungsversuchen machen.

Wir empfehlen, den Blick zuerst auf die Stärken und ›Haben‹-Seite zu richten und nicht mit der Defizit-Seite zu beginnen. Wir halten es für wichtig und öffnend, zunächst das große Ganze zu sehen, um die Herausforderungen richtig einzuordnen. So weitet sich der Blick auf Ressourcen und Möglichkeiten in der Organisation. Erst danach blicken wir auf die Herausforderungen, Symptome und Begrenzungen. Durch seine Fragen erzeugt der Coach ein Beispiel für Anerkennungskultur.

Beispielfragen für eine positive Gesprächseröffnung:

- Inwiefern arbeiten Sie gern für Ihr Unternehmen?
- Wenn Sie sonntagabends an die bevorstehende Woche denken, was motiviert oder beflügelt Sie?
- Was sind die besonderen Stärken in Ihrem Unternehmen?
- Was schätzen Sie an Ihrem Managementteam?
- Inwiefern sind Sie gerne Teil dieser Verantwortungsgemeinschaft?
- Was sind besondere Erlebnisse aus den letzten Wochen?
- Wofür möchten Sie sich hier vielleicht sogar bedanken?

11 Kulturentwicklung komplex und konkret – aus der Praxis eines globalen Mittelstandsunternehmens

(Volker Köhninger)

Das Leben läuft nicht nach Lehrbuch. Auch nicht in der Beratung. Das Lehrbuch liefert wichtige Instrumente und Impulse – im (Berater-)Leben steht ihrem erfolgreichen Einsatz oft eine Fülle von Widrigkeiten, Hindernissen und unerwarteten Einflussfaktoren entgegen. Das erfahren wir von Köhninger PME seit über zwei Jahren am hochspannenden Projekt einer Kulturentwicklung in einem Unternehmen. Es ist so etwas wie ein Lehrbeispiel aus der Praxis: Viele der in diesem Buch beschriebenen Instrumente und Vorgehensweisen kommen dort zum Einsatz. Und gleichzeitig sind wir mit vielfältigen Entwicklungen und Schwierigkeiten konfrontiert: von der Machtpolitik einzelner Akteure über nicht wahrgenommene Projektverknüpfungen bis zu wichtigen Kulturträgern, die sich in Kollisionen eigener Werte mit Unternehmenswerten wiederfinden … Es ist ein ungemein spannendes und herausforderndes Projekt, das uns nicht nur mit kniffeligen Situationen, sondern auch immer wieder mit uns selbst und unseren eigenen Werten konfrontiert: Wie kann großflächige Kulturentwicklung in einem Unternehmen mit 10.000 Mitarbeitern sichtbar überhaupt gelingen? Wie kann Kultur in einem stark machtpolitisch besetzten Umfeld wirksam verändert werden? Welche beraterischen Fähigkeiten und Konzepte braucht es, um eine auf Jahre angelegte KE zu initiieren und erfolgreich zu unterstützen? Wo ist der Exitpoint, bei dem wir die eigenen Werte verlassen und besser das Mandat zurückgeben? Wie gelingt ein gemeinsames Lernen im Projekt?

Den bisherigen Projektverlauf stellen wir gerne vor.

11.1 Zur Darstellung: Mehr im Internet

Das hier dargestellte Projekt ist so komplex und umfangreich, dass man daraus ein eigenes Buch machen könnte. Dies, obwohl das Projekt noch längst nicht abgeschlossen ist und vieles Weitere zu berichten sein wird. Wie also in der hier gebotenen Kürze das Wesentliche darstellen? Wir haben uns entschieden, die Entwicklungen zu berichten und die Gestaltungsherausforderungen mit Lösungen in möglichst erzählerischem Fluss zu skizzieren. Dabei müssen viele Wünsche nach Konkretisierung offen bleiben. *Wie sieht das Design für einen Vorstandsworkshop aus? Wie die überarbeiteten Führungsrichtlinien? Wie Beispiel-*

Videos in verschiedenen Sprachen, wie Internetportale zur weltweiten Partizipation etc. Bei all dem sind noch Diskretionsfragen zu beachten. Auf der Website des isb und Köhninger PME werden solche konkreten Materialien und weiterführende Informationen auch zu diesem Kapitel zur Verfügung gestellt. Dort kann sich jeder kostenlos näher informieren und die weitere Entwicklung verfolgen.

11.2 Der Kunde

Die Kundenorganisation ist ein mittelständisches Familienunternehmen, das im Bereich Maschinenbau Weltmarktführer geworden ist. Das Unternehmen mit Werken und Vertriebsstätten auf der ganzen Welt wird von einem Vorstandskreis und ca. 800 Führungskräften gesteuert.

Das Unternehmen ist stolz auf seine Tradition, seine ungebrochene Innovationskraft und Ingenieurskunst. Die Eigentümerfamilie hat in mehreren Generationen diese Organisation aufgebaut, ist heute im Rahmen des Aufsichtsrats wenig präsent und doch immer noch stark prägend. Die Markt- und Wettbewerbssituation ist als kritisch zu beschreiben; viele Jahre des Erfolgs haben eine strategische, strukturelle und kulturelle Weiterentwicklung deutlich verlangsamt. Die Marktführerschaft ist bedroht. Und beim Großteil der Belegschaft ist das noch nicht angekommen.

Aus ersten Gesprächen, zahlreichen Begegnungen und internen Selbstbeschreibungen haben sich für uns als externe Berater folgende erste Hypothesen zur aktuellen Organisationskultur gebildet:

- Die Mitarbeiter zeigen eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen.
- Durch die ausgesprochen erfolgreiche und profitable Arbeit dieser Organisation ist ein besonderes Selbstbewusstsein, das an Arroganz heranreicht, entstanden.
- Die Selbstwahrnehmung ist stark von einer Innensicht geprägt.
- Es herrscht ein ausgeprägtes Streben nach Harmonie vor. Unterschiedlichkeiten werden dabei als disharmonisch und störend bewertet und eher als Bedrohung empfunden.
- Eine hohe funktionale Kompetenz und Integrität (Geschlossenheit) wird mit dem Preis ausgeprägten Silodenkens bezahlt.
- Es wird viel diskutiert und oft wenig umgesetzt. Innovation wird ausschließlich auf technischem Gebiet gelebt.

11.3 Unser Einstieg im Kunden-Unternehmen

Im Rahmen einer strategischen Neuorientierung im Jahre 2009 erarbeitete der Vorstandskreis mit einem kleinen Kreis von Führungskräften eine neue »Vision und Mission«, die im Kern folgende Elemente fokussierte:

- Vorbild und Treiber zu sein in unserem Kerngeschäft
- Radikale Kundensicht
- Neue Märkte und neue Produkte
- Profitabilität

Soweit so gut – und jetzt kommen wir ins Spiel. In der Wahrnehmung des Vorstands war mit der Formulierung der Vision der wesentliche Teil der strategischen Arbeit getan – jetzt musste nur noch die Mannschaft davon in Kenntnis gesetzt werden. Es sollte eine Informationsveranstaltung organisiert werden, um die Top 100-Führungskräfte über diese Neuausrichtung zu informieren.

Über gemeinsame Projekterfahrungen und Empfehlungen waren wir dem Vorstandskreis bekannt und nach einigen Vor- und Auftragsgesprächen recht bald eingeladen, diese Großveranstaltung zu moderieren.

11.4 Eine Vision soll »verkündet« werden

In den folgenden Gesprächen mit dem gesamten Vorstand plädierten wir für eine Großgruppenveranstaltung, in der die Führungskräfte die Möglichkeit erhalten sollten, mitzugestalten. Die obersten Führungskräfte, so unsere Argumentation, sind die wichtigsten Träger der Vision und Mission, sie sind Mitunternehmer, sie müssen Vision und Mission innerlich mittragen, damit sie im Führungsalltag mit Leben gefüllt werden. Eine Vision und eine Mission kann man nicht einfach von oben verkünden und »anordnen« – dann wird sie abgenickt, verschwindet in Schubladen und ist bald wieder vergessen. Wenn sich die obersten Führungskräfte damit identifizieren und sie wirklich im täglichen Business umsetzen sollen, dann müssen sie die Gelegenheit haben, darüber mit dem Vorstand in den Dialog zu gehen, sie zu hinterfragen und sich an der Formulierung zu beteiligen. Nur dann tragen sie sie innerlich überzeugt weiter in das Unternehmen und in den Geschäftsalltag hinein und geben sie an ihre Mitarbeiter weiter. Was für uns »normal« war, war für den Vorstand ein Kulturschock: Führungskräfte an zentralen strategischen Themen mitwirken zu lassen, war absolut neu. Interaktive Dialoge, Beteiligung und Mitgestaltung der Führungskräfte über Vision, Mission oder Strategie hatte es bisher nie gegeben. Das Verständnis des Vorstands war, dass sie selbst für diese strategischen Themen verantwortlich sind – die Führungskräfte hatten sich das anzuhören und umzusetzen. Gerade dieser von au-

15 »Die elastische Organisation«

(Dagmar Wötzel)

»Die Summe der Geschichten«
oder: Warum elastische Organisationen Zukunft im Wettbewerb haben

15.1 Ausgangslage und Notwendigkeit

Die Anforderungen an Organisationen werden immer größer, die Märkte verändern sich immer schneller und damit auch das Wettbewerbsumfeld. Die Finanzkrisen und Naturkatastrophen der letzten Jahre haben eindrücklich gezeigt, dass vieles nicht planbar ist. Das ändert die Anforderungen an die Organisationsentwicklung, aber auch deren Akzeptanz als eine professionelle Disziplin, die einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der eigenen strategischen Ziele leisten kann. Kaplan/Norton haben die Balanced Scorecard erfunden, die seit 2000 in vielen Firmen genutzt und umgesetzt wird. 2008 kommen sie zu dem Schluss, dass 70-90% aller Strategien nicht oder nicht wie intendiert umgesetzt werden (Kaplan/Norton 2006). Große internationale Beratungsfirmen wie McKinsey veröffentlichen zur Unterscheidung zunehmend mehr Artikel zu »guter« Organisationsentwicklung.[7]

Insgesamt steigt der Veränderungsdruck auf Unternehmen stetig, da

- Entwicklung und Planung einer Strategie von immer komplexeren Faktoren beeinflusst werden,
- die Zeitspanne immer kürzer wird, in der die Umsetzung der inhaltlichen Ziele und die Ausrichtung der Organisationen gelingen müssen,
- die Manager eine immer höhere Leistung erbringen müssen, um der Verantwortung für ihren Beitrag zur erfolgreichen Veränderung gerecht zu werden und
- die Spieler und Spielregeln im Markt sich laufend ändern und damit auch die »richtigen« oder erfolgsfördernden Entscheidungen im entsprechenden Kontext (Wötzel 2012).

Und immer wieder tönt durch, dass viele Vorhaben der Organisationsentwicklung als gescheitert, zumindest wesentlich mühsamer als gedacht oder hinter den Erwartungen zurück bleibend empfunden werden. Liegt das an den Erwartungen? Oder werden diese Vorhaben nicht gut umgesetzt? Was fehlt?

7 Z.B.: http://www.tinyurl.com/octmqgb

In den folgenden Kästen werden die laufenden Überlegungen anhand eines fiktiven Beispiels illustriert:

Michael Peterson, Haupteigentümer und CEO eines großen mittelständischen Automobilzulieferers, ärgert sich. Er kommt gerade aus einem Meeting, in dem über interne Projekte, die die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens sichern sollen, berichtet wurde.
»Das kann ja wohl nicht wahr sein! Vor 12 Jahren habe ich die Firma übernommen und seitdem immer wieder Veränderungen umsetzen müssen. Das mache ich ja auch nicht zum Spaß, sondern weil wir sonst in kurzer Zeit vom Wettbewerb überrollt werden. Einen Übernahmeversuch hat es ja schon gegeben. Trotzdem sind alle Projekte verspätet und die meisten erreichen die gesetzten Effizienzsteigerungsziele auch dann nicht, wenn sie mal irgendwann fertig werden. Wieso gelingen uns diese Projekte so schlecht? Wenn ich meinen Leitungskreis frage, ist die Notwendigkeit und Dringlichkeit doch klar.«

15.2 Faktoren für verbreitetes Scheitern

Viele Erfahrungen zeigen, dass meist eine Mischung aus vielen Faktoren am Scheitern oder teilweisen Scheitern der Umsetzung von Strategien oder den damit verbundenen Veränderungsprojekten beteiligt sind:

- die Erwartungen sind zu hoch,
- die Ziele und Themen zu komplex und vielfältig,
- die Ziele, nach denen die Beteiligten gemessen werden, orientieren sich nicht am Gesamterfolg des Unternehmens und
- in der Umsetzung mangelt es an Disziplin oder einer ganzheitlichen und sich kontinuierlich anpassenden Steuerung.

Henry Mintzberg schließt aus 40 Jahren Beobachtung von Strategen und Managern in Wissenschaft und Praxis:

> »Strategien sind für Organisationen das, was Scheuklappen für Pferde sind. Sie halten dazu an, sich auf einer Geraden zu bewegen, verhindern aber die Nutzung der peripheren Sehkraft. Dadurch, dass sie die Bemühungen und Aufmerksamkeit aller Teile einer Organisation fokussieren, läuft die Organisation Gefahr, ihre Strategie dann nicht zu ändern, wenn sie dies tun sollte. ... Oft ist es besser, sich langsam vorwärts zu bewegen, immer nur ein kleines bisschen, nicht zu weit nach vorne schauend – aber sehr wachsam! –, sodass das Verhalten innerhalb kürzester Zeit verändert werden kann.« (business-wissen.de, 2010)

15.3 Erfolgskriterien für strategische Projekte

Erfolgskriterien sind unter anderem das strategische Denken und der Einsatz des *gesunden Menschenverstands für die Strategieplanung*. Dieser muss durch die tägliche Praxis trainiert werden. Strategisches Denken und strategisches Handeln sind eng miteinander verbunden und führen dann zum Erfolg, wenn gutes systemisches Management angewandt wird, also[8]:

- eine Situation schnell analysiert wird (Schmid 2004a und 2004b),
- die Beteiligten die maßgeblichen *Kräfte* erkennen, die dabei eine Rolle spielen (Schmid/Hipp 2002b),
- die Verantwortlichen klare *Ziele* und Vorstellungen haben, wo es hingehen soll (Schmid 2012c und 2011),
- es gelingt, komplexe Sachverhalte in verständliche und sinnstiftende *Bilder* zu bringen (Schmid 2001b),
- die Verantwortlichen die Kompetenz besitzen, sich kernprägnant zu *fokussieren*, ohne zu vereinfachen oder Randbereiche zu ignorieren (Schmid 2009d) und
- es ihnen gelingt, die Aufmerksamkeit der relevanten Mitarbeiter auf diese Kernbereiche zu lenken.

Michael Peterson reflektiert noch einmal die vorgestellten Projekte und Berichte der verantwortlichen Projektleiter.

»Das war das erste Mal, dass ich keinen zusammengefassten Bericht bekommen habe, sondern jeder Verantwortliche sein Projekt selbst vorgestellt hat. Eine gute Inspiration aus dem Lean Management – wir suchen ja immer nach den neuesten und erfolgreichen Methoden und Beratern, und trotzdem ... Was hat die neue Mitarbeiterin gesagt, die erst seit kurzem bei uns angestellt ist und gerade ihr erstes Projekt gestartet hat? Sie wollte erst mal ihren Auftrag genau verstehen und hat mit den Führungskräften, aber auch Mitarbeitern über das Projekt gesprochen. Dabei ist ihr als wesentliches Problem unsere Kultur aufgefallen. Sie versteht Kultur als die Summe der ›so machen wir das hier‹-Geschichten, die man sich in der Organisation erzählt (Vallaster 2010).

Und sie sagte, die Mitarbeiter erwarten aufgrund der Erfahrungen mit solchen Projekten, dass auf sie viel Arbeit neben ihrem normalen Job zukommt, sie entweder gar nicht gefragt werden oder aus ihrer Sicht sinnvolle Vorschläge machen, die dann von den Beratern oder Projektleitern zu großen Teilen ignoriert werden. Und dann wird irgendetwas eingeführt, was

8 Adaptiert auf Basis von: http://tinyurl.com/olycazm. In Klammern ist zu jedem Punkt ein Modell oder eine Methode aus der systemischen Organisationsentwicklung angegeben (mit Quelle zum Weiterlesen), das diesen Aspekt unterstützt. Der Vorrat an Vorgehensweisen ist umfangreich und in vielen Fällen erprobt.

16 »Die gesunde Organisation«

(Thorsten Veith)

»Das Reifegradmodell Gesundheit als eine Navigationshilfe
für gesundes Leisten in Organisationen.«

In diesem Kapitel wird ein Modell und ein Design des dialogischen Abgleichs von Reifegrad-Komponenten der Person und der Organisation für Gesundheit in Organisationen beschrieben. Das Thema Reifegrade allgemein wurde bereits in den Kapiteln 3 und 8.5 behandelt. In einem Netz unterschiedlicher Dimensionen wird hier gefragt, wie die Person und die Organisation für gesundheitliches Bewusstsein und gesundheitliche Verfasstheit sensibilisiert und auf einem Reifegradmodell eingeordnet werden können, aus dem sich Überlegungen der Weiterentwicklung auf persönlicher und organisationaler Seite ableiten lassen.

Gesundheit als Perspektive in Organisationen kann damit integriert werden in ein Modell, welches ein Drehbuch für einen Gesundheitsdialog in Organisationen oder zwischen Vertretern unterschiedlicher Organisationen als Regiehilfe anbietet.

16.1 Organisation und Gesundheit

Bei der Frage nach der Entwicklung von Organisationen als menschliche Systeme geraten Organisationen als humanes Arbeitsumfeld in den Blick. Gerade heute, wenn die Phänomene Burnout, innere Kündigung und die Zunahme seelischer Krankheiten auf den Titelblättern der Massenmedien und als Thema der öffentlichen Diskussion präsent sind, stellt sich die Frage nach krankheitsauslösenden und insbesondere nach gesundheitsfördernden Bedingungen gesunden Arbeitens und Leistens neu. Die Grundfragen der Humanisierungsbestrebungen von Arbeit wurden bereits in den 1970er-Jahren gestellt. Was ist nun neu am Thema Gesundheit in der jetzigen Zeit? Viele konstatieren: Es hat sich in unserer Berufs- und Lebenswelt Wesentliches geändert. Und wir stellen uns vehementer und differenzierter die Fragen: Wie bleiben Menschen in der heutigen Arbeitswelt bei zunehmenden Anforderungen und Belastungen gesund? Worauf gründet sich eine Kultur der gesunden Organisation und wie lässt sie sich immer wieder vitalisieren? Wie gestaltet sich das Zusammenspiel von Individuum und Organisation als ein Zusammenspiel gesunder Systeme?

Ein systemischer Umgang mit dem Thema Gesundheit legt neue Sichtweisen nahe. Erstens ist Gesundheit weit mehr als körperliche Gesundheit. Wann immer

Menschen erkranken, geht es in einem biopsychosozialen Gesundheits- und Krankheitsverständnis (Egger 2005) um das Zusammenspiel von physischen, psychischen und seelischen sowie sozialen Faktoren. Gesundheit ist, wie Krankheit, kein Zustand, sondern vielmehr ein Prozess, der von multiplen Faktoren auf physischer, psychischer und sozialer Ebene bedingt und beeinflusst wird. Diese Ebenen sind sowohl Einfluss- und Risikofaktoren wie auch Ebenen, auf welchen sich Gesundheit manifestiert. Der Umgang mit dem Thema Gesundheit in Betrieben kommt ganz aus der Tradition von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit. Viele Organisationen messen hier der Perspektive Gesundheit einen Wert bei. Daraus haben sich wichtige Standards zu Hygiene, Belastung durch Schadstoffe und Lärm, Umweltmanagement und viele andere Bereiche entwickelt. Es genügt heute jedoch nicht mehr, als Unternehmen durch Standards auf dieser Ebene für gute Arbeitsplatzgestaltung zu sorgen. Sie reichen nicht aus, sicherzustellen, dass Mitarbeiter dauerhaft gesund bleiben. Zur im betrieblichen Gesundheitsmanagement beschriebenen Verhältnisprävention kommt die Verhaltensprävention (Badura, Walter & Hehlmann 2010) auf Seiten der Menschen, die sowohl für die eigene Gesundheit wie auch für den Umgang in der Organisation Verantwortung tragen – eine Kulturherausforderung, insbesondere für Führungskräfte als Gestalter von Arbeit. Sie brauchen Gestaltungs- und Rahmungskompetenz für eine gesunde Arbeitskultur.

Damit ist Gesundheit ein wichtiger Teil der Führungsarbeit und Kulturarbeit – auf der eine Arbeitskultur gründet. Die Führungskraft stärker in das Thema Gesundheit mit einzubeziehen, ist ein wichtiger Hebel. Führungskräfte wirken als Kulturträger und Kulturprotagonisten. Dazu müssen sie jedoch selbst die Brille für dieses Thema tragen – als Perspektive auf Arbeit und Leistung bei sich und Anderen in der Organisation.

Ein systemischer Umgang legt damit den zweiten Aspekt nahe: die Integration der Perspektive Gesundheit in alle Prozesse der Organisation, mit Blick auf das Zusammenspiel von Aufbau- und Ablaufprozessen, dem Umfeld der Person und der Unternehmenskultur. Damit ist Gesundheit ein komplexes Phänomen und nicht begrenzbar auf Ort und Zeit der Arbeit – ebenso wenig nur auf den Lebensbereich, der nicht Arbeit ist. Als Unternehmens(kultur)verantwortliche müssen wir auch dafür eintreten, dass das Thema Gesundheit nicht am Werkstor oder der Bürotür abgegeben wird oder die Aufmerksamkeit dafür nur in der Organisation oder gerade dort nicht gilt.

Das Verständnis von krankheitsauslösenden oder gesundheitsminimierenden Faktoren ebenso wie gesundheitsfördernden Faktoren hat sich stärker auf die Einbeziehung von Anteilen des Privatlebens der Mitarbeiter ausgedehnt. Arbeit als krankheitsauslösend und Freizeit als gesundheitsfördernd werden nicht mehr in dieser Trennung wahrgenommen. Relevante Faktoren liegen in der gesamten privaten und professionellen Lebensführung, die Einfluss auf die Gesundheitsentwicklung von Mitarbeiter habt. Unternehmerische Verantwortung für die

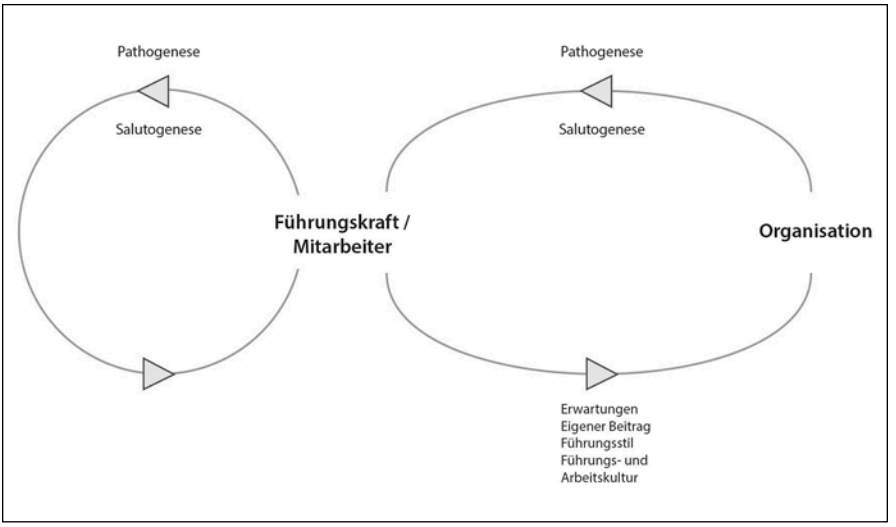


Abbildung 37: Zusammenspiel von Mensch und Organisation (in Anlehnung an Veith & Schweitzer 2009)

Leistungsfähigkeit der Organisation und der darin tätigen Menschen und Verantwortung für die eigene Lebensgestaltung begegnen sich, ohne die Freiheit und Rechte des Mitarbeiters einschränken zu wollen und zu können. Verantwortung tragen zu wollen für einen Kultureffekt, der ebenfalls nicht am Werkstor Halt macht, gehört zu einer nachhaltigen und weitsichtigen Umgangsweise mit dem Thema Gesundheit.

16.2 Gesundheit als Systemqualität – und die Rolle von Führungskräften als Kulturprotagonisten

Bedeutet das nun, Gesundheit immer und in der alltäglichen Aufmerksamkeit zu thematisieren? Sicher nicht, denn die Organisation hat Gesundheit nicht als Selbstzweck. Gesundheit im Unternehmen ist jedoch nicht durch »Sonderaufführungen« und »Gesundheitsevents« alleine zu bearbeiten. Individuelle, verhaltensbezogene Einzelmaßnahmen (Rückenschule, Antistressseminare und ähnliche Formate), die sinnvoll eingesetzt werden können, müssen im Unternehmen dauerhaft mit der Perspektive Gesundheit in betriebliche Prozesse und Strukturen kombiniert und in die Kultur(en) integriert werden. Wie kann man sich das vorstellen? So verstanden ist Gesundheit kein eigener Gegenstand, sondern eine Perspektive auf alle (Leistungs- und Wertschöpfungs-)Prozesse in der Organisa-

17 »Die vernetzte Organisation«

(Martin Lindner und Lutz Berger)

»Digitale Medien sind die Triebkraft für Change-Prozesse.«

17.1 Digitaler Klimawandel

Schon Anfang der 1990er-Jahre wusste man, dass zukünftig »Management by Complement« der wichtigste Erfolgsfaktor für die Innovationskraft von Unternehmen sein würde. Auf der Basis einer großen Kienbaum-Studie kam deren Leiter, Rolf Berth, zum Ergebnis, dass die traditionellen Tugenden der deutschen Manager, Ordnung und Disziplin, nicht mehr ausreichen für eine Zukunft, die »außerordentlich hohe Anforderungen an Kreativität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit stellen wird« (Berth 1995).

Das Internet für alle gab es damals noch nicht. Trotzdem machte Berth genau das als Erfolgsfaktor aus, was dann das Grundprinzip von »Open Source« und »sozialer Software« wurde: »Wir müssen aufeinander zugehen, wir müssen unsere Stärken sozusagen poolen, sie gegenseitig ergänzen.« Was inzwischen möglich geworden ist, konnte man sich damals nicht annähernd vorstellen. Das Buch hätte man gar nicht gekannt, wenn man es nicht zufällig in der Buchhandlung gesehen oder eine der seltenen Fachrezensionen gelesen hätte. Heute ist es nur einen Mausklick weit entfernt. Google bietet nach 0.44 Sekunden Links zu Berths Homepage, einer Spiegel-Besprechung von 1993 und dem Buchangebot auf Amazon. Sie können Berth jetzt und sofort anrufen und als Redner engagieren.

Und so schreiben wir auch diesen Aufsatz gemeinsam auf einem Etherpad, einer Webseite, auf der man in Echtzeit gemeinsam Texte schreiben und bearbeiten kann. Das Konzept wurde in Skype-Audiokonferenzen erarbeitet, ergänzt durch Chat und Google. Nebenbei stellt Lutz Videos in seinen YouTube-Kanal, der inzwischen über eine Million Abrufe erreicht hat. Martin diskutiert das Exposé eines Buchs über »Digitale Bildung« mit seiner gleichnamigen Netz-Community auf Google+, die in wenigen Monaten über 1000 Mitglieder erreicht hat. Und nebenher folgen beide den Twitter-Kurznachrichten aus ihrem Netzwerk, wo jeden Tag Hunderte von Impulse und Lebenszeichen von -zig verschiedenen Leuten aufblitzen, die in der Regel durch nichts vernetzt sind als durch gemeinsame Themen, Interessen und Tonfälle.

Vor 20 Jahren öffnete der erste Web-Browser das Netz für alle. Seitdem folgten mehrere Generationen von digitalen Netz-Medien: Das WWW und E-Mail erreichten den deutschen Mainstream um 1998, zeitgleich mit Handys und SMS. 2003

erregten die Blogs und Wikipedia weltweites Aufsehen. 2005 folgte Facebook, 2007 Twitter und unzählige andere Web 2.0-Anwendungen, bei denen es immer darum ging, Leute und Inhalte möglichst dynamisch zu vernetzen. Dann sorgten iPhones und iPads dafür, dass auch der Mainstream sich an die neuen, schnellen, zersplitterten Inhalte gewöhnte. Und seit zwei, drei Jahren hat dieser digitale Klimawandel nun endlich auch die deutschen Unternehmen und Organisationen erreicht.

17.1.1 »We are already seeing changes!«

Den warnenden Satz wiederholt Al Gore immer wieder in seinem berühmten Film »An Inconvenient Truth – Global Warming«. Eine solche unbequeme Wahrheit ist auch der digitale Klimawandel: Elektronische Medien sorgen dafür, dass Information sich von den physischen Trägern löst und in Bruchstücke zerfällt, die immer schneller entstehen und zirkulieren. Sie schließen sich unablässig zu immer neuen losen Gebilden und Mustern zusammen. Es gibt keine »Übertragung« mehr, die zwischen »Sendern« und »Empfängern« vermittelt: Information ist immer schon da, jetzt und hier. Oft sogar schneller und direkter, als es in einer »wirklichen« Vier-Augen-Situation möglich gewesen wäre.

Dass so etwas sehr konkrete Auswirkungen auf Märkte und Firmen hat, ist nicht neu. Schon die Großorganisationen der Industriegesellschaft wurden durch Medien zusammengehalten. Es begann mit den Telegraphen (heute auch »Victorian Internet« genannt), mit der Rohrpost und immer raffinierteren Telefonanlagen. In den 1960er-Jahren kam die EDV, in den 1980ern der PC, in den 1990ern E-Mails und erste Unternehmensnetze. Doch der größte Sprung für die Normalverbraucher kommt erst jetzt, mit dem allgegenwärtigen, sozialen Web. Jetzt lösen sich die Strukturen der alten Organisationen selbst auf. Wenn Impulse ständig zirkulieren, hier und jetzt, dann verschwimmen auch die Grenzen zwischen Öffentlichkeit, Privatsphäre und Arbeit.

Die Hierarchien, Autoritäten und die Marktvorteile der Organisation im 20. Jahrhundert beruhten auf Knappheit: Knappheit der Ressourcen, Knappheit der Information, Kompliziertheit der Logistik, schwieriger Marktzugang. Heute, in der globalisierten und digitalisierten Welt, beruht Erfolg fast nirgends mehr auf Knappheit: weder bei Geschäften noch bei Organisationen. In der neuen »flachen Welt« können Garagenfirmen jederzeit als globale Anbieter auftreten, und ein Konkurrent aus dem Internet bedroht jedes noch so regional verwurzelte Geschäft. Informationen »liegen in der Luft« und lassen sich kaum mehr vertraulich halten, weder intern noch extern. Kunden sind nicht mehr Bittsteller in der Servicewüste, Hochglanzwerbung als künstlicher Kommunikationskanal funktioniert nicht mehr. Für die neue Netzwerk-Kultur müssen wir alle neue Kulturtechniken und Organisationsformen entwickeln.

17.1.2 Vom Archiv zum Fluss

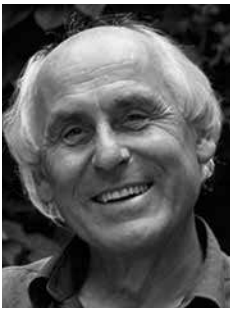
Die Information, die in den digitalen Medien permanent umgewälzt wird, darf man sich nicht mehr als ein großes »Archiv« vorstellen. Das scheint nur manchmal so, wenn Formate an die Dokument-Metapher der Buchkultur angelehnt sind. Das System der elektronischen Medien lässt sich am ehesten meteorologisch beschreiben, als ein komplexes permanent zirkulierendes System von Meeresströmen, Tiefdruckgebieten, Wolkenfeldern, Niederschlägen, Rinnsalen und Flüssen. Und wenn hier die Informations-Zirkulation zunimmt, steigt gewissermaßen die globale Temperatur.

Gletscher schmelzen: alle alten Institutionen, die große, dauerhafte Blöcke von Wissen speichern und verwalten. Inzwischen trifft das nicht nur Verlage und Universitäten, sondern auch vergletscherte Organisationen und Unternehmen, selbst in High-Tech-Branchen: Siemens, Bosch, Nokia … Steppen breiten sich aus: Wo eben noch profitable Geschäftsmodelle waren, versiegen die Quellen rapide. Der Golfstrom ist digital geworden. Und Lebewesen werden aus ihrer gewohnten Umgebung vertrieben: Das betrifft nicht nur die nomadischen Mobile Workers, denen man jetzt überall auf Flughäfen, in Zügen und auf Autobahnen begegnet, mit Laptop und Handy. Wir alle verlieren nach und nach den bisherigen Lebensraum, selbst dann, wenn wir glauben, den Ort gar nicht gewechselt zu haben. Wir sind orientierungslos geworden.

Selbst da, wo die Leute immer noch glauben, in der altgewohnten, geregelten Welt der TV-Nachrichten und Presse-Interviews zu leben, beginnt es längst zu rutschen. Sogar bei Politikern, die medientechnologisch zu den »Latest Adopters« zählen, hat die SMS längst ganz unauffällig das politische Netzwerken revolutioniert. Und bereits der bayrische Ex-CSU-Chef Stoiber wurde am Ende durch das Web gestürzt, obwohl er das selbst sicher nicht begriffen hat: durch die »viralen« Wirkungen eines Web-Video mit seinem unfreiwillig lächerlichen Statement zum Transrapid, dessen Link dann durch W-Mails verbreitet wurde, und durch das offene Online-Gästebuch der Homepage einer aufmüpfigen CSU-Landrätin. (Und das war alles noch vor dem »Web 2.0«!)

Die neuen digitalen Netz-Medien zersetzen gewachsene Lebens-, Arbeits- und Organisationsformen. Aber sie eröffnen auch ganz neue, unüberschaubare Räume, die wir erst mühsam kolonisieren müssen. Wir müssen lernen, mit dieser radikal veränderten Umwelt umzugehen.

Herausgeber und Autoren



Bernd Schmid

Dr. Bernd Schmid ist Leitfigur der isb GmbH, Wiesloch (www.isb-w.eu) und des isb- Professionellen-Netzwerkes. Er ist u.a. Ehrenmitglied der Systemischen Gesellschaft, Ehrenvorsitzender des Präsidiums Deutscher Bundesverband Coaching (www.dbvc.de), Preisträger des Eric Berne Memorial Award 2007 der Internationalen TA-Gesellschaft (ITAA) und des Wissenschaftspreises 1988 der Europäischen TA-Gesellschaft (EATA) sowie des Life Achievement Award 2014 der Petersberger Trainertage.

Studium der Wirtschaftswissenschaften, Erziehungswissenschaften und Psychologie. Essays zu persönlichen und professionellen Themen (www.blog.bernd-schmid.com), zahlreiche Veröffentlichungen in Schrift, Video und Audio zum kostenlosen Download auf der Homepage des isb.

Sein Themenspektrum reicht vom Arbeiten mit Intuition, Träumen und inneren Bildern bis hin zur Entwicklung komplexer Organisationen und zur kritischen Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Entwicklungen.

Bernd Schmid ist tätig als internationaler Referent, Lern- und Professionskulturentwickler, Unternehmer und Gründer von Initiativen und Verbänden, dabei Mentor und Konzeptentwickler für das Feld Organisation und im Rahmen der Schmid-Stiftung für das Zusammenwirken von Profit- und Nonprofit-Unternehmertum.

Lutz Berger

Multimedia-Profi (wissmuth.de, lutzland.de). Autodidakt, seit 2000 Pionier und Aktivist für E-Learning 2.0 und digitale Bildungsreform. Hat mit den lutzland-Channel einen der erfolgreichsten deutschsprachigen Youtube-Kanäle.

Tätigkeitsschwerpunkt: Multimedia-Spezialist (Video, Audio, Livestreaming), spezialisiert auf Web-Kommunikation: E-Learning, Wissensmanagement, interne und externe Firmenkommunikation.

Martin Lindner
Berater und Forscher (wissmuth.de, moocberatung.de). Zahlreiche Beiträge in Publikationen; Konferenzvorträge und Workshops zu »Enterprise 2.0« und »E-Learning 2.0«. Dr. phil. habil., lehrte Literatur- und Medienwissenschaft an den Universitäten München, Kiel, Passau und Innsbruck.
Tätigkeitsschwerpunkte: Einsatz von Web-Medien, um Wissens- und Lernprozesse in Unternehmen und Organisationen neu zu gestalten. Kundenprojekte mit Großunternehmen, KMUs, öffentlicher Verwaltung, Weiterbildungsanbietern.

Marc Minor
Leiter des Instituts für systemische Führungskultur.
Lehrtrainer der isb GmbH, Wiesloch.
Tätigkeiten/Spezialisierung: Entwicklung von Führungskultur im »Getriebe von Unternehmen«; Integration von Organisations-Kultur-Entwicklung und Coaching; Interne und offene curriculare systemische Führungswerkstätten; Klassisches Coaching sowie Tool-Coaching zu systemischen »heavy-weight«-Modellen wie »Das Rollenmodell« oder »komplementäre Verantwortung in Organisationen«.

Volker Köhninger
Geschäftsführer von Köhninger PME, Augsburg, einer internationalen Beratungsgruppe im Bereich »Unternehmens- und Kulturentwicklung«.
Lehrtrainer der isb GmbH, Wiesloch.
Tätigkeitsschwerpunkte: Strategie-Entwicklung und -umsetzung; Leadership- und Führungskräfte-Entwicklungsprogramm; Unternehmenskultur-Prozesse; Veränderungsprozesse in Mittel- und Großunternehmen; Coaching; Management- und Businessberatung im Executive- Bereich.

Markus Schwemmle
Geschäftsführer und Gesellschafter der system worx GmbH & Co. KG in München; Leiter des system worx Instituts in München als Partnerinstitut der isb GmbH, Wiesloch, und dort Lehrtrainer.
Studium der Psychologie in Tübingen und an der University of Washington, Seattle.
Eigene internationale Managementerfahrung in einem Technologiekonzern; internationaler Berater, Managementtrainer und -coach.
Tätigkeitsschwerpunkte: Systemische Beratung in komplexen Veränderungsprozessen in Konzernen und im Mittelstand; Kulturelle Veränderungen in Organisationen; Leadership-Programme; Teamentwicklungen und Coaching; Ausbildung von internen Beratern und Coaches.

Thorsten Veith
Leiter der isb GmbH, Wiesloch (www.isb-w.eu).
Studium der Sozialwissenschaften an der Universität Heidelberg und am IEP SciencePo Paris.
Arbeitsschwerpunkte und Publikationen im Bereich Management und Beratung, kollegiale Beratung, arbeitsplatznahe Lern- und Qualifizierungssysteme, »Gesunde Organisation & Gesunde Systeme«, systemisches Kompetenzportfolio und Portfolioarbeit sowie systemische Didaktik und Lernkultur in Organisationen. Lehrbeauftragter an Universitäten und Hochschulen sowie Berater und Teamcoach im Profit- und Non-Profit-Bereich. Entwickler und Leiter der Lern- und Potenzialwerkstatt für Nachwuchskräfte zur Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft. Leiter der systemischen Beraterausbildung für Junior Professionals im Rhein-Main-Neckar-Raum (www.systemisch-beraten.de).
Laufende Dissertation in der Sektion Medizinische Organisationspsychologie des Instituts für medizinische Psychologie am Universitätsklinikum Heidelberg zum Thema »Gesundheitsentwicklung bei Führungskräften«.

Dagmar Wötzel
Senior Consultant in Siemens Corporate Technology.
Studium der Betriebswirtschaftslehre in Würzburg, Dipl.-Kff.
Systemische Organisations- und Personalentwicklerin, Master der isb GmbH, Wiesloch; Lehrtätigkeit im MBA in Würzburg und Teheran zu Strategieimplementierung sowie am Institut für systemische Beratung zu komplexen Veränderungsprojekten.
Tätigkeitsschwerpunkte: Entwicklung gemeinsamer Standards in komplexen Organisationen mit Themenschwerpunkt Projektmanagement und Product Lifecycle Management; Aufbau und Weiterentwicklung internationaler Communities zur Implementierung der entwickelten Standards; Entwicklung und Roll-out von Lernprogrammen für große Zielgruppen; Moderation von Strategieentwicklung und Teamentwicklung in Krisensituationen.

Irmina Zunker
Systemische Beraterin, Lehrtrainerin der isb GmbH, Wiesloch. Lehrbeauftragte im Masterstudiengang »Beratung in der Arbeitswelt« an der FH Frankfurt am Main. Lebt und arbeitet in Frankfurt am Main.
Tätigkeitsschwerpunkte: Beratung mit dem Schwerpunkt Organisations- und Kulturentwicklung in Unternehmen und Organisationen. Unterstützt und berät Management und HR Verantwortliche bei der Entwicklung und Gestaltung nachhaltiger und verantwortungsorientierter Kulturprozesse. Entwickelt maßgeschneiderte Lerndesigns zur Umsetzung von Kulturmaßnahmen durch interne Kulturträger.

Bernd Schmid (Hrsg.)
Systemische Organisationsentwicklung
Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten
Reihe: Systemisches Management
XIV, 278 S., 42 s/w Abb., gebunden
Preis: EUR 49,95
Erschienen am: 10.03.2014
ISBN: 978-3-7910-3281-8
Fachgebiet: Organisation

lieferbar

Umfassendes rundlagen- und Methodenbuch
Organisationsentwicklung mit F hrungskr ften und Mitarbeitern gemeinsam gestalten
Mit sofort einset baren Pra istools

ur eschrei ung

 ie schafft man es, Ver nderungen langfristig in Unternehmen u erankern ie werden alle Mitarbeiter u akti en estaltern Indem man Ver nderungen nicht einfach on au en im lementiert, sondern alle mit ins Boot holt, um der Organisation eine neue Richtung u geben, die sowohl dem Unternehmen als auch den in ihr arbeitenden Menschen ents richt. as leistet die systemische Organisationsentwicklung: ein durch Erleben entstandenes und im Handeln erankertes Verst ndnis dessen, worauf es in der Organisation ankommt. er Autor beleuchtet die rele anten rundlagen, Methoden und Arbeitsweisen und eranschaulicht sie mit Fallbeis ielen renommierter Unternehmen. as Buch liefert Beratern, Coaches, rainern, aber auch internen Personalentwicklern, Organisationsentwicklern und F hrungskr ften eine kraft olle methodische Basis und beis ielhafte Vorgehensweisen f r kom le e Organisationsentwicklungs ro ekte.

rhe er

 r. Bernd Schmid, r nder und eiter des Instituts f r systemische Beratung (ISB) iesloch, Mitgr nder und Vorsit ender des Pr sidiums des eutschen Bundes erbands Coaching BVC, Osnabr ck

Fax-Nr. Inland: 0800/ 77 77 77 0 (gebührenfrei)
Fax-Nr. Ausland: 0049 711 / 2194-119

Name, Vorname

Firma, Funktion

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Telefon, E-Mail

Datum, Unterschrift

Schäffer-Poeschel Verlag
Vertrieb
Werastraße 21-23

70182 Stuttgart

Privatadresse ☐ Firmenadresse ☐ wfx

Bitte liefern Sie mir gegen Rechnung (zzgl. Versandkosten):

Pos	Anzahl	Titel	Einzelpreis	Summe
1		**Schmi Organisationsentwicklung** ISBN: 978-3-7910-3281-8	49,95	

Widerrufsbelehrung

Widerrufsrecht

Sie können Ihre Vertragserklärung innerhalb von 14 Tagen ohne Angabe von Gründen in Textform (z. B. Brief, Fax, E-Mail) oder - wenn Ihnen die Sache vor Fristablauf überlassen wird - durch Rücksendung der Sache widerrufen. Die Frist beginnt nach Erhalt dieser Belehrung in Textform, jedoch nicht vor Eingang der Ware beim Empfänger (bei der wiederkehrenden Lieferung gleichartiger Waren nicht vor Eingang der ersten Teillieferung) und auch nicht vor Erfüllung unserer Informationspflichten gemäß Artikel 246 § 2 in Verbindung mit § 1 Abs. 1 und 2 EGBGB sowie unserer Pflichten gemäß § 312e Abs. 1 Satz 1 BGB in Verbindung mit Artikel 246 § 3 EGBGB. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs oder der Sache.

Der Widerruf ist zu richten an:

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Werastrasse 21-23 - 70182 Stuttgart

Telefax: +49 (0)711 2194-119

E-Mail: info@schaeffer-poeschel.de

Die Rücksendung ist zu richten an:

Sigloch Distribution GmbH - Werk Blaufelden

Am Buchberg 8 - 74572 Blaufelden

Das Recht zum Widerruf der Bestellung besteht nicht, bei Audio- oder Videoaufzeichnungen oder Software sofern diese Produkte vom Verbraucher entsiegelt worden sind, und mittels Download zur Verfügung gestellter Daten, sobald mit dem Download begonnen wurde.

Widerrufsfolgen

Im Falle eines wirksamen Widerrufs sind die beiderseits empfangenen Leistungen zurückzugewähren und ggf. gezogene Nutzungen (z. B. Zinsen) herauszugeben. Können Sie uns die empfangene Leistung ganz oder teilweise nicht oder nur in verschlechtertem Zustand zurückgewähren, müssen Sie uns insoweit ggf. Wertersatz leisten. Bei der Überlassung von Sachen gilt dies nicht, wenn die Verschlechterung der Sache ausschließlich auf deren Prüfung - wie sie Ihnen etwa im Ladengeschäft möglich gewesen wäre - zurückzuführen ist. Im Übrigen können Sie die Pflicht zum Wertersatz für eine durch die bestimmungsgemäße Ingebrauchnahme der Sache entstandene Verschlechterung vermeiden, indem Sie die Sache nicht wie Ihr Eigentum in Gebrauch nehmen und alles unterlassen, was deren Wert beeinträchtigt. Paketversandfähige Sachen sind auf unsere Gefahr zurückzusenden. Sie haben die Kosten der Rücksendung zu tragen, wenn die gelieferte Ware der bestellten entspricht und wenn der Preis der zurückzusendenden Sache einen Betrag von 40 Euro nicht übersteigt oder wenn Sie bei einem höheren Preis der Sache zum Zeitpunkt des Widerrufs noch nicht die Gegenleistung oder eine vertraglich vereinbarte Teilzahlung erbracht haben. Anderenfalls ist die Rücksendung für Sie kostenfrei. Nicht paketversandfähige Sachen werden bei Ihnen abgeholt. Verpflichtungen zur Erstattung von Zahlungen müssen innerhalb von 30 Tagen erfüllt werden. Die Frist beginnt für Sie mit der Absendung Ihrer Widerrufserklärung oder der Sache, für uns mit deren Empfang.

Ein Widerrufsrecht erlischt vorzeitig, wenn der Vertrag von beiden Seiten auf Ihren ausdrücklichen Wunsch vollständig erfüllt ist, bevor Sie Ihr Widerrufsrecht ausgeübt haben. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn Sie beim Kauf eines eBooks oder eines anderen, zum Download angebotenen Produktes Zahlung geleistet und das Produkt durch Download erhalten haben.

Ende der Widerrufsbelehrung