

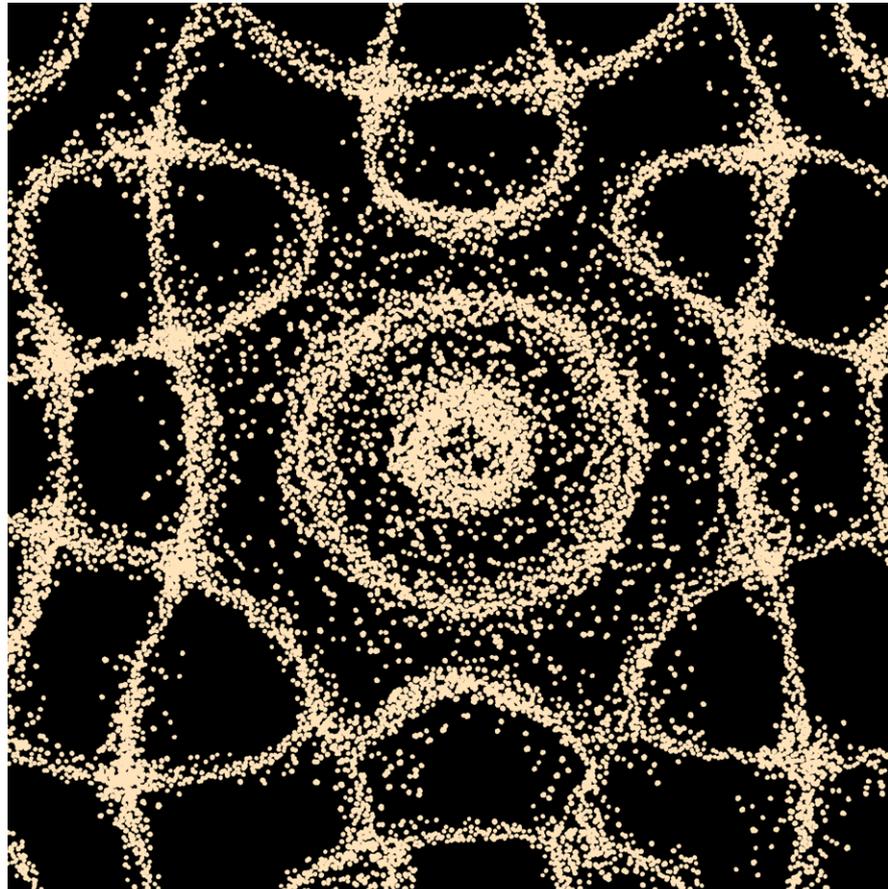
Emergenz: Das Entstehende sehen und nutzen

- » Emergenz in der Beratung
- » Strategien – die neuen Spielregeln
- » Emergenz begreifen, spüren und fördern
- » Emergenz fördern durch syntaktische Prozessgestaltung
- » Mediation mit Hilfe von Delegierten
- » Mindset für Emergenz

Entwicklungen
inspirieren.

Durchbrüche
ermöglichen.

Transformation
gestalten.



Editorial

Auch das Feld der Organisationsberatung kann vom Trend zur Selbstorganisation nicht unberührt bleiben. Ändern sich die Strategien der Entwicklungsberatung und Prozessbegleitung in der beweglichen und komplexen VUCA-Welt? In diesem Zusammenhang ist Emergenz ein Schlüsselbegriff. Emergenz berücksichtigt das „Auftauchen“ von neuen Ordnungsmustern, Einsichten und Lösungen in Entwicklungsprozessen.

In diesem Heft sind einige Beiträge versammelt, die Einblick in unsere Feldforschung geben. Bei diesem erst anfänglich erforschten Thema sind wir natürlich weit von Gewissheit entfernt. Es werden schlicht einige Erfahrungen und Hypothesen zur Verfügung gestellt, wie emergente Beratungsprozesse strukturiert und gesteuert werden können, und was dafür an Rahmenbedingungen sinnvoll ist.

Nicht nur für uns Beraterinnen und Berater ist das Thema eine Herausforderung. Noch mehr wohl für unsere Kunden. Wollen Organisationen künftig noch mehr auf Entwicklungsprozesse setzen, die ein hohes Maß an überraschenden Wendungen und Chancen aufweisen? Sind sie dafür bereit auf Planungssicherheit und Kalkulierbarkeit etwas mehr zu verzichten? Oder gibt es auch Modelle und Lösungen, die beide Seiten gut integrieren, hohe Emergenz und vorausschauende Planbarkeit?

Lassen Sie sich überraschen von unseren Blitzlichtern auf das Thema Emergenz und bleiben Sie im Gespräch mit uns. Im kreativen Dialog werden wir die besten Wege für die Weiterentwicklung von Menschen und Organisationen finden.

Herbert Salzmann und Mario Weiss

03

Emergenz in der Beratung

06

Strategien – die neuen Spielregeln

08

Emergenz begreifen, spüren und fördern

10

Emergenz fördern durch syntaktische Prozessgestaltung

12

Mediation mit der Hilfe von Delegierten

13

Mindset und Kompetenzen für emergente Strategie- und Beratungsarbeit

Literaturtipps	14
Glasls Glosse	15
Trigon-Angebote	16

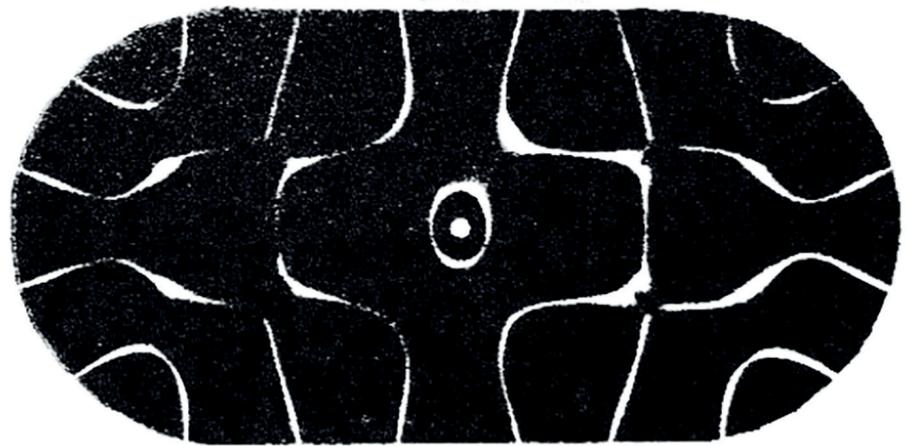
Emergenz in der Beratung



Foto: © Salzmann

VON HERBERT
SALZMANN

Emergente Beratungsprozesse überraschen in jeder Phase mit Einsichten und Lösungen, die nicht vorhersehbar waren. Dafür braucht es neue Formen der Beauftragung sowie besondere Fähigkeiten der Beraterinnen und Berater.



Klangfigur nach Ernst Chladni - Muster emergieren je nach Frequenz

Der Begriff Emergenz bezeichnet in einem System das Auftauchen von Ereignissen. Beispiele sind das Verhalten von Schwärmen und Netzwerken, Verkehrstaus etwa, oder gesellschaftliche Ereignisse wie der Mauerfall und die Lautverschiebungen in einer Sprache.

Emergente Phänomene sind nicht bewusst geplant und gesteuert. Sie ergeben sich zwar aus dem Zusammenspiel der Elemente, sind aber nicht auf einzelne Verursacher rückführbar. In sozialen Systemen gibt es immer Denk- und Handlungsweisen, die nicht bewusst eingebracht wurden, sondern emergieren. Doch das Thema ist nicht ganz neu.

*Emergente
Ereignisse
in sozialen
Systemen sind
nicht neu*

Henry Mintzberg hinterfragte schon 1978 rational geplante Strategieprozesse und stellte diesen emergente Strategien gegenüber, die plötzlich auftauchen und dennoch realisiert werden.¹

Und schon 1903 hatte Emile Durkheim die Emergenz gar zum zentralen Thema der Sozialwissenschaften erklärt. Durkheim stellte fest, dass Normen, Werte und Ziele in Gesell-

schaften oft nicht durch Veranlassung einzelner Akteure zustande kommen, sondern aus dem Zusammenspiel emergieren.²

Emergenz ist also einerseits eine Selbstverständlichkeit, mit der alle unsere Lern- und Entwicklungsbestrebungen in Organisationen durchsetzt sind. In jedem Beratungsgespräch emergieren z.B. neue Einsichten und Willensimpulse, die nicht vorhersehbar sind.

Für längere Entwicklungsprozesse hingegen ist Emergenz noch eine Herausforderung. In jeder Phase können neue Einsichten auftauchen, nicht nur in der Diagnosephase. Und neue Ziele und Handlungsmöglichkeiten emergieren ebenfalls jederzeit, nicht nur in Zukunftsgestaltungsprozessen. Diese schwer planbaren aber relevanten Ereignisse verlangen dann eine flexible Umgestaltung des Gesamtprozesses. Soll der Entwicklungsprozess kreativ und wirklichkeitsorientiert sein, muss er bildsam bleiben. >>>

¹ Mintzberg, H.: Patterns in Strategy Formation, Mai 1978; Management Science, Vol 24, No. 9, S. 934-948. Zitiert nach www.wirtschaftslexikon24.com „Emergente Sstrategien“.

² Durkheim, E.: Erziehung, Moral und Gesellschaft (1903), stw 487 1984, Seite 94 ff.

» Ein Beispiel: In einem global tätigen Interessensverband wurde ein Jahr lang über die Neuausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit nachgedacht. Experten wurden eingeladen, die Attraktivität der Wort-Bild-Marke wurde überprüft, drei Szenarien standen letztlich zur Wahl. Bei der Letztentscheidung sollten die unterschiedlichen Positionen und die aufkommenden sozialen Spannungen in einem gemeinsamen Commitment zusammengeführt werden.

Entwicklungsprozesse müssen bildsam bleiben

Während dieses letzten Entscheidungsprozesses emergierte die alles verändernde Einsicht, dass die sinkende Markenattraktivität, aber auch die unterschiedlichen Zukunftsvorstellungen ihre tiefere Ursache darin hatten, dass in der Organisation eine allgemeine Unzufriedenheit mit den Leistungsprozessen bestand, was bei der Erstdiagnose nicht ins Bewusstsein gekommen war. Die Leistungsprozesse waren zu wenig auf den Zweck (Purpose) des Verbandes ausgerichtet. Also wurde das Thema dieser letzten Phase geändert und die künftigen Leistungsprozesse konnten

schnell und klar skizziert werden. Die Folge war nur, dass nun die Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr zentral war. Der Entwicklungsprozess verlagerte sich nach einem Jahr weg vom Marketing hin zu den Leistungsprozessen.

Besonders in unserer Zeit, in der Dynamik und Komplexität, aber auch Fragilität und Disruption eine so große Rolle spielen, könnten Entwicklungsprozesse konsequenter auf Emergenz ausgerichtet werden. Eine Hürde dafür ist die berechnete Erwartung der Kunden, dass Entwicklungsprozesse vorhersehbar und kalkulierbar sind. Doch emergente Prozesse können sich sowohl unversehens verkürzen als auch verlängern, wenn sie auf weitere Bereiche und Themen ausgedehnt oder verlagert werden.

Emergente Beratung verlangt deshalb bildsame Anbahnungs- und Designprozesse, die freilassend gemeinsam mit den Kunden gestaltet werden. Folgende drei Merkmale solcher Anbahnungs- und Designprozesse können zunehmend beobachtet werden: Erstens werden mehr die Intentionen, Bedürfnisse und Potenziale der Kunden fokussiert als fixe Zielvorstellungen, damit auch das Überraschende Platz haben kann. Zweitens sind generative, Ergebnis-offene Gruppendialoge

eine zentrale Methode des Entwicklungsprozesses. In solchen Dialogen können Einsichten und Willensimpulse emergieren, die weder für den Auftraggeber noch für Beraterinnen und Berater vorhersehbar waren.

Mit völligen Wendungen muss gerechnet werden

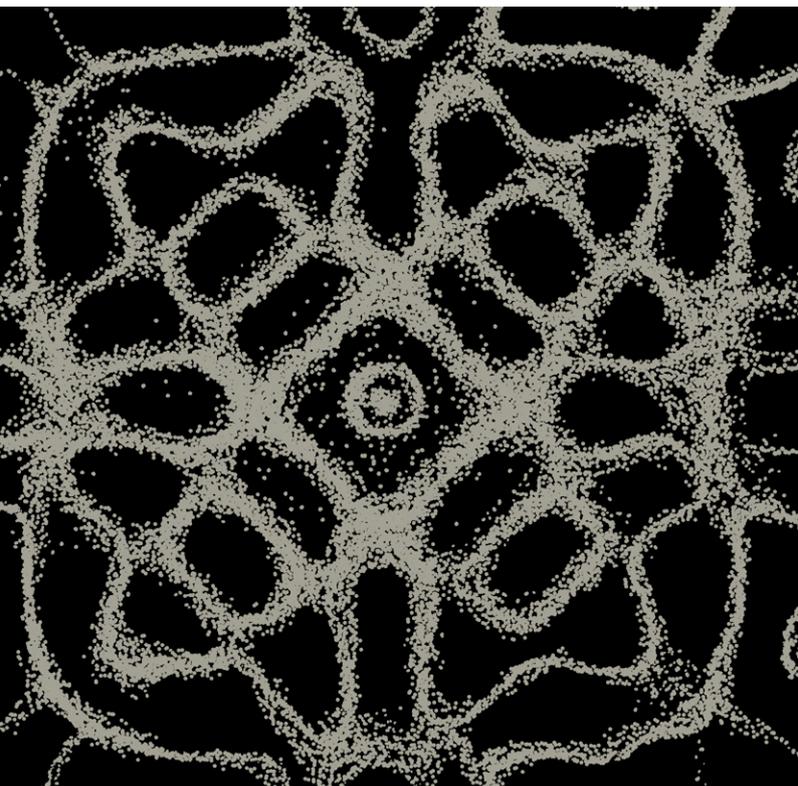
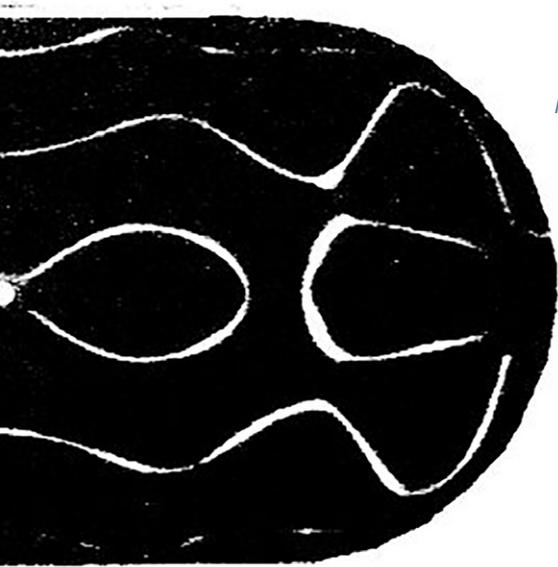


Foto: © www.shutterstock.com

Klangfigur nach Ernst Chladni



Klangfigur nach Ernst Chladni

Foto: © Flickr, Stephen Morris; Fotoblog

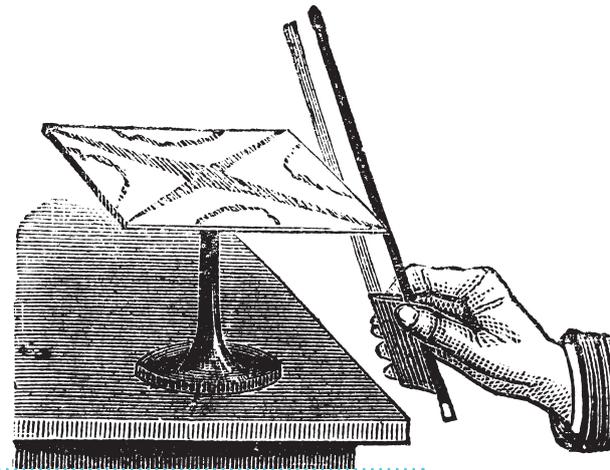
Und drittens muss den Kunden ehrlich gesagt werden, dass eine laufende flexible Umplannung des Prozesses die geeignetste Form der gemeinsamen Steuerung ist.

Zu den Fähigkeiten der Beraterinnen und Berater zählt erstens, dass sie Vertrauensbeziehungen zu Kunden aufbauen können, die über das übliche Maß hinausgehen und an die Stelle des sicheren Halts durch einen vorgefassten Plan treten. Zweitens, die Fähigkeit emergente Dialogatmosphären zu schaffen, in denen sich die betroffenen Menschen schnell öffnen und ehrlich aussprechen.

ZU DEN ILLUSTRATIONEN:

Ernst Chladni (1756-1827) war ein Physiker und Astronom, der entdeckte, dass sich Sand auf einer Metallplatte in unterschiedlichen Mustern anordnet, je nach Schwingungsfrequenz, die mittels Geigenbogen oder elektrisch erzeugt wird.

Foto: © www.shutterstock.com



Emer|genz

die, lateinisch emergere „Auftauchen“, „Herauskommen“, „Emporsteigen“

... das Auftreten neuer, nicht voraussagbarer Qualitäten beim Zusammenwirken mehrerer Faktoren. (Duden)

... bezeichnet die Möglichkeit der Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. (Wikipedia)

Weiters gehört daran erinnert, dass die beratende Person jene ist, die am schnellsten und am meisten lernen muss und mit dem eigenem Nichtwissen konstruktiv umgehen können muss. Jegliches Überspielen von ohnehin unvermeidlicher Unsicherheit, jegliches Vorspiegeln von angelerntem Scheinwissen untergräbt die notwendige Ehrlichkeit und das notwendige Vertrauen.

Beratende dürfen nicht Gefangene der eigenen Konventionen werden

Und viertens braucht die beratende Person die Fähigkeit, sich gemeinsam mit den Kunden bei der Prozesssteuerung überraschen zu lassen, ins Offene zu treten und wiederholt umzuplanen. Dafür braucht es einerseits Selbstvertrauen und Erfahrung, andererseits dürfen Beratende nicht Gefangene der eigenen Konventionen werden. 

Strategien – die neuen Spielregeln



Foto: © Johannes Puch

VON MARIO
WEISS

Der Plan darf nicht stärker sein als die entgegenkommende Realität.

Was es jetzt braucht, ist Handeln aus dem Hier und Jetzt und Denken in einem strategischen Werterahmen. Wahrzunehmen, was uns am Weg entgegenkommt und gleichzeitig auch eine längerfristige Orientierung zu sichern, ist die Kunst gelingender Strategiearbeit.

Manager haben sehr unterschiedliche Zugänge zur Arbeit mit Strategie. Mit zwei Originalzitate von Vorständen möchte ich hier die Bandbreite der Möglichkeiten skizzieren.

1.

„Mir ist wichtig, dass jeder hier weiß, in welche Richtung wir gehen, dass die Kultur zwischen uns stimmt und dass wir handeln und nicht nur diskutieren. Damit kommen wir weiter als mit detaillierten Instrumenten zur Planung, die den Nachteil haben, dass sie das Geplante vor das Mögliche stellen.“



Im ersten Beispiel werden die zu erreichenden Ziele bewusst offen gelassen und nicht festgelegt. Strategisch geführt wird über grobe Zukunftsbilder und eine engagierte Unternehmenskultur.

Im zweiten Beispiel wird die Strategieentwicklung mit smarten Zielen, und konkreten Maßnahmenplänen für die nächste Periode durchgeplant und gestaltet. Geführt wird hier über Planung und Steuerung.

Weder das eine noch das andere ist richtig oder falsch. Zwischen den beiden Polen gilt es, einen stimmigen und authentischen Weg für die eigene Organisation zu finden.

7 Prinzipien einer emergenten und agilen Strategiearbeit

Offenheit stärken

Die Offenheit eines emergenten Zugangs ist für viele betriebswirtschaftlich geprägten Führungskräfte schwer auszuhalten. Viele wünschen sich Klarheit für ihre Organisation. Gefordert werden scharfe Analysen, smarte Ziele und eine belastbare Strategie. Je turbulenter und unsicherer die Rahmenbedingungen sind, je unberechenbarer Wettbewerb und Kunden werden, desto stärker braucht es einen agilen und emergenten Zugang zur Strategiearbeit.

2.

Wir benötigen kommunizierbare Strategien und müssen alles, was wir in Zukunft wollen, durch die BSC (Balanced Score Card) auf mehreren Ebenen planen und messbar machen. Dadurch können wir uns selbst besser steuern und erreichen Glaubwürdigkeit bei unseren Stakeholdern.“



Widerspruch auflösen

Eine klare strategische Ausrichtung zu formulieren und gleichzeitig Wert darauf zu legen, was entsteht, klingt fürs Erste nach einem Widerspruch. Strategien beschreiben einen längerfristig eingeschlagenen Weg. Emergenz bedeutet darauf zu achten, was im Agieren des Hier und Jetzt entsteht. Erfolgreiches Management bedeutet heute, die Arbeit an der Strategie eng mit diesem agilen Handeln zu verknüpfen. Dabei ist es wichtig, zwei Zeithorizonte zu differenzieren – den längerfristig strategischen und den kurzfristigen Rahmen für agiles Handeln.

Rahmen schaffen

In einem ersten Schritt wird strategische Orientierung erarbeitet. Mit dieser wird klar, welche Bedarfe unsere Organisation bei den Kunden deckt, welchen Nutzen wir stiften und wie wir uns in diesem Feld positionieren. Dieser Rahmen definiert auch unsere Werte und Haltungen. Wir sind uns klar darüber, was uns wichtig ist, was wir nicht wollen und auch, wo ethische und moralische Grenzen liegen.

Experimentkultur pflegen

Emergenz in der Strategiearbeit bedeutet, in einem ersten Schritt diesen Rahmen zu definieren – das kann ein Themenfeld oder ein grobes Ziel sein. Innerhalb dieses Rahmens wird in Schritten und Etappen gedacht und gehandelt. Man agiert, evaluiert, reflektiert und plant die nächsten Schritte. So tastet man sich vor. Die obenstehende Abbildung zeigt diese Vorgehensweise.

Auf Zufälle achten

In einer lebendigen Unternehmenskultur werden Wahrnehmungsfähigkeit und Achtsamkeit für das Entstehende geübt und gefördert. Es geht darum, nicht nur das Offensichtliche zu sehen, sondern auch zu realisieren, was es bedeuten kann. Das was uns im Tagesgeschäft entgegenkommt sind Signale für die weiteren Entwicklung. Nicht selten entstehen große Würfe aus diesen Zufällen – wichtig ist, dass diese überhaupt wahrgenommen werden können.

Strategisch damit arbeiten, was entsteht



Reflektieren ermöglichen

Die Grundlage für erfolgreiche emergente Strategien sind Reflexion und Feedback. Das Entscheidende ist nicht, dass wir nach perfekten Plänen arbeiten. Wichtig ist vielmehr, dass wir die Gespräche dazu nutzen, das Lernen in unserer Organisation anzuregen und zu beschleunigen. Der langfristige Erfolg hängt davon ab, ob es den Führungskräften und MitarbeiterInnen einer Organisation gelingt, ihre gemeinsamen Denkmodelle und Grundannahmen über Zukunftsfragen abzustimmen und anzupassen. Strategieprozesse werden somit auch zum Lernprozess für die Mitarbeitenden und die Organisation.

Systemebenen integrieren

Strategiearbeit braucht „Hierarchie“ – nicht im Sinne von Machthierarchie, sondern im Sinne des Managements unterschiedlicher Komplexitätsniveaus und Zeithorizonte. Das bedeutet aber auch, dass Strategieprozesse, die ausschließlich top-down angelegt sind, kaum mehr funktionieren können. Wir benötigen die reflektierte Erfahrung der operativen Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Statt der traditionell üblichen Methode von Wasserfallkonzepten (hierarchisch kaskadiert) arbeiten wir deutlich erfolgreicher mit Gegenstromkonzepten indem wir Begegnungsräume zwischen den Systemebenen gestalten.

Auf einen Blick

Strategiearbeit dient dazu, besser zu verstehen, wo wir stehen (Awareness), klar zu werden, wohin wir uns entwickeln können (Direction), die Positionen zwischen den Schlüsselpersonen abzustimmen (Alignment) und die operative Handlungsfähigkeit sicherzustellen (Commitment). 

Verschiedene Zeithorizonte gleichzeitig managen

Literatur: Mario Weiss, 2011: Management in Skizzen. Hauptverlag Bern.

Emergenz begreifen, spüren und fördern

In diesem Beitrag wird Ken Wilbers Holon-Modell vorgestellt, das Emergenz system-theoretisch erklärt. Es wird weiters die Anwendung dieses Modells für die Beratung skizziert und schließlich werden anhand des U-Prozesses von Otto Scharmer Hinweise gegeben, wie Emergenz gefördert werden kann.



Foto: © Piber

VON HANNES PIBER

Das Auftauchen neuer Qualitäten oder Muster eines lebenden Systems wird „Emergenz“ genannt. Es handelt sich dabei um eine Eigenschaft des Ganzen, die nicht aus seinen Teilen abgeleitet werden kann. Emergenz ist der Prozess und das Resultat der „Auto-poiese“, der Selbsterneuerungskraft lebender Systeme.

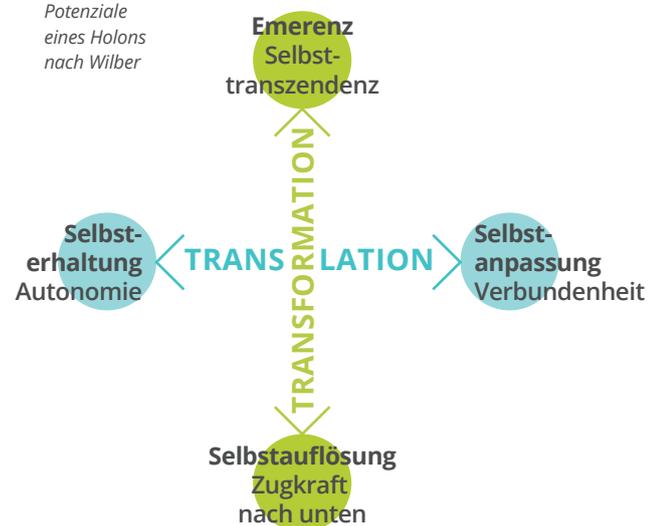
Holon - eine neue Sicht der Wirklichkeit

„Die Wirklichkeit stellt sich aus heutiger Sicht als gewaltige hierarchische Ordnung organisierter Systeme dar. Diese hierarchische Strukturierung und Kombination zu Systemen von immer höherer Ordnung ist für die Wirklichkeit insgesamt kennzeichnend.“ Dieser systemischen Sicht wird Wilber durch den Begriff Holon gerecht: „Die Wirklichkeit ... ist weder aus Ganzen zusammengesetzt, noch hat sie irgendwelche Teile. Sie besteht vielmehr aus Ganzen/Teilen. Die Wirklichkeit besteht aus Holons“. ¹

An Holons sind vier Tendenzen zu erkennen:

- > **Selbsterhaltung (Autonomie).** Das ist die Fähigkeit lebender Systeme, ihre Ganzheit zu wahren. Sie zeigt sich als facettenreiches Vermögen der Selbsterhaltung.
- > **Selbstanpassung (Verbundenheit).** Als Teil eines umfassenderen („höheren“) Systems besitzen Holons die Fähigkeit, sich auf andere Systeme einzustellen und sich anzupassen.
- > **Selbsttranszendenz.** Damit ist Emergenz gemeint, bei der eine Transformation stattfindet und ein anderes Ganzes entsteht. „Hier kommt etwas Schöpferisches ins Spiel; selbsttranszendierende Systeme sind das Vehikel der Evolution für qualitativen Wandel.“ ²
- > **Selbstauflösung.** Was durch Emergenz aufgebaut wird, kann auch wieder zusammenbrechen. Es kann für ein System aber auch sinnvoll sein, einen Schritt zurück zu treten und die vorherige Entwicklungsstufe „nachzu-reifen“. Befindet sich z.B. eine Organisation in einer überreifen Pionierphase und will diese (zu) schnell in die Integrationsphase, so wird es notwendig, die erforderliche Differenzierung nachzuholen.

Abb.: Die vier Potenziale eines Holons nach Wilber



*Emergenz ist
Ausdruck der
Selbsterneuerungs-
kraft von
Organisationen*



In der Abbildung sind die vier Tendenzen eines Holons so zusammengefügt, dass sich ein horizontales (Translation) und ein vertikales Spannungsfeld (Transformation) ergibt.

Praktische Anwendung

In OE-Prozessen ist dieses Modell hilfreich, weil es auf einige „Gesetzmäßigkeiten“ hinweist, die für soziale Systeme maßgebend sind.

Die Betrachtung der Organisation als Holon macht auf die verschiedenen Systemebenen und die Interdependenzen der relevanten Holons aufmerksam. Wird z. B. im Holon „IT-Abteilung“ ein OE-Prozess gestartet, so geht es wesentlich auch darum, die „niedereren“ Holons, die bestehenden Teams „IT-Infrastruktur“, „Softwareentwicklung“, „Internet“ und „Helpdesk“ zu einem „gesunden“ Ganzen zu integrieren und gleichzeitig sich dem „höheren System“ „Services“ anzupassen und den Beitrag zum Ganzen zu leisten. Wesentlich erscheint, wie die Interaktion zwischen dem Holon IT-Abteilung mit dem höheren Holon Services und mit den niedrigeren Holons, den Teams, gestaltet wird. Gewährt das jeweils höhere Holon dem niedrigeren ausreichend Autonomie und sind die niederen Holons bereit, jenen Beitrag zu leisten, der dem höherem Holon ermöglicht, eine gute Integrationsleistung zu erzielen. Wilbers Modell beschreibt, welche Kräfte im Holon wirken. Es regt an, die Balance zwischen Autonomie und Verbundenheit zu diagnostizieren und weiter zu entwickeln. Eine pathologische

Autonomie bewirkt Entfremdung, eine pathologische Verbundenheit bewirkt Verschmelzung. Diese archetypische Polarität steht stellvertretend für andere Polaritäten. Die Arbeit an weiteren relevanten Polaritäten erzeugt Veränderungsenergie und bewirkt Translation („horizontale Entwicklung“), die sich als wichtige Voraussetzung für Emergenz erweist.³

Wie kann Emergenz gefördert werden?

Scharmer gibt in seiner „Theory U“ Hinweise, wie Emergenz gefördert werden kann. Er nennt Emergenz „Presencing“ und versteht darunter, „sich mit der Quelle der höchsten Zukunftsmöglichkeit zu verbinden und diese Wahrnehmung in die Gegenwart zu bringen“ (3). Presencing ist der dritte Schritt am tiefsten Punkt des „U“, an dem er auffordert: „Allow Your inner knowing to emerge“. Es geht also um inneres und nicht um analytisches Wissen, es geht um Intuition. Die Schritte davor (Seeing und Sensing) und die dafür wichtigen Haltungen (Innehalten, Umwenden und Loslassen) sind Voraussetzungen, dass Emergenz gelingt.

Aus diesen Hinweisen wird deutlich, was Emergenz fördert. Rationale Prozesse allein bewirken keine Emergenz. Es bedarf intuitiver, künstlerischer und kontemplativer Methoden.

Nur dadurch kann sich zukünftiges Potenzial zeigen, das in der Gegenwart emergiert. Emergenz ist eine Ganzheitswahrnehmung, die nur „durch das Zusammenwirken von sinnlicher und geistiger Wahrnehmung gelingen kann.“⁴ 

*Emergenz braucht
Öffnung des
Denkens, des
Herzens und des
Willens*

¹ Wilber zitiert hier den Systemwissenschaftler von Bertalanffy: Wilber, 2006, S. 75

² Wilber, K. (2006) Eros, Kosmos, Logos – Eine Jahrtausend-Vision. Frankfurt a.M.

³ Glasl, F. & Lievegoed, B. (2021) Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern

⁴ Scharmer, C.O. (2009) Theorie U – Von der Zukunft her führen. Heidelberg

Emergenz fördern durch syntaktische Prozessgestaltung

Können Bedingungen für Emergenz ziel-dienlich gefördert werden? Eine syntaktische Prozessgestaltung ermöglicht ein inhaltlich ergebnisoffenes und planbares Vorgehen, mit dem es gelingen kann, die im Gesamtsystem wirksamen Kräfte zu nutzen und gleichzeitig Emergenz zu fördern.



VON JULIA ANDERSCH
UND OLIVER MARTIN

Wirksame Organisationsentwicklung (OE) balanciert mehrere Spannungsfelder, wenn sie nachhaltig erfolgreich sein will:

- Klare Zielsetzungen – Ergebnisoffenheit
- Wirkungsvolle Ergebnisse – Erhöhung der Selbsterneuerungsfähigkeit
- Planbarkeit – offener Prozess mit neu auftauchenden Fragestellungen
- Klare Vorgaben und Rahmenbedingungen – Einbezug von Mitarbeitenden und Stakeholders

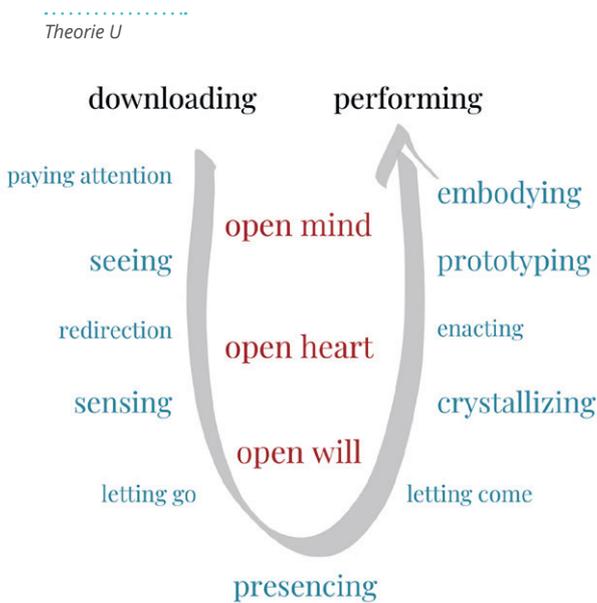
Eine zentrale Herausforderung in der OE liegt darin, weder mechanistisch vorzugehen, mit der Gefahr, co-kreative Lösungen durch zu enge Zielräume und Vorgehensweisen zu verhindern, noch vollkommen offene Prozesse zu gestalten, von denen zu Beginn niemand weiss, wohin sie führen.

Aus unserer Erfahrung sind für die Balancierung dieser Spannungsfelder Formate und Modelle hilfreich, die Räume schaffen, in denen alle Themen und Fragestellungen eingebracht und sortiert werden können, während sie gleichzeitig Orientierung und Prozess-Sicherheit ermöglichen, ohne jedoch Ergebnisse vorwegzunehmen oder auszuschliessen, bzw.

Möglichkeitenräume für Innovation verbauen. Modelle und Formate, die diesen Kriterien entsprechen, basieren auf logischen oder archetypischen Grundstrukturen und sprechen tiefere Schichten des menschlichen Bewusstseins an – sie sind einerseits leicht und intuitiv zu verstehen, andererseits sind sie vielschichtig und reichen tief. Mit diesen Modellen und -Formaten kann «syntaktisch» gearbeitet werden: Sie bieten jeglichen Inhalten Raum und Orientierung, ohne selbst auf spezifische Inhalte angewiesen zu sein.

Für die Gestaltung emergenzförderlicher Beratungsprozesse eignen sich syntaktisch anwendbare Formate und Modelle deswegen besonders, weil sie eine Struktur und damit Sicherheit für den Prozess bieten, und gerade dadurch die Offenheit schaffen, die Emergenzen einlädt. Viele der Konzepte von Trigon Entwicklungsberatung (Ganzheitliches Systemkonzept der sieben Wesenselemente, Entwicklungsphasen von Organisationen, sieben Basisprozesse der OE, U-Prozedur und weitere) entsprechen genau diesen Gesichtspunkten: Sie ermöglichen Orientierung und Sortierräume, in denen alle Fragestellungen offen eingebracht werden und Lösungen emergieren können. Auch die Theorie U von C. Otto Scharmer bietet einen solchen Prozessrahmen, was wir am folgenden Fallbeispiel kurz darstellen (Scharmer, C.O. (2009) Theorie U – Von der Zukunft her führen. Heidelberg).

Modelle und Formate, die auf logischen oder archetypischen Grundstrukturen basieren, ermöglichen, die im Gesamtsystem wirksamen Kräfte zieldienlich zu nutzen.



Wie können wir unsere Identität und Werte zeitgemäss weiterentwickeln und mit dem Umfeld verbinden?

Diese Frage stellte sich eine werteorientierte Klinik mit rund 500 Mitarbeitenden kurz vor ihrem 100. Geburtstag. Es bestand die Notwendigkeit, die Werte und das Verständnis des medizinischen Ansatzes zeitgemäss neu zu greifen, und gemeinsam mit möglichst vielen Mitarbeitenden in einem gemeinsamen Prozess auf den Punkt zu bringen für die weitere kräftige Entwicklung der Identität der Klinik nach innen und aussen. Es war klar, dass der Prozess zu dieser Fragestellung Antworten und konkrete Ergebnisse liefern sollte; offen war, wie diese genau aussehen würden – sie sollten im gemeinsamen Arbeiten emergieren.

Wir legten diese Identitätsentwicklung als einjährigen U-Prozess an, an dem sich rund 300 Mitarbeitende direkt beteiligt haben. Wir gehen an dieser Stelle aus Platzgründen nicht auf die komplexe Prozessarchitektur mit verschiedensten Organen und Workshopgruppen ein. Jedoch wollen wir deutlich machen, dass wir die Struktur des U-Prozesses mit seinen zentralen Qualitäten nutzten, um einen orientierungsgebenden Rahmen zu bieten, in dem alle Themen – Hoffnungen, Wünsche, Sorgen, Konflikte, Bedürfnisse und organisationalen Bedarfe – Raum finden konnten und der bei aller Ergebnisoffenheit Planungssicherheit gewährleistete.

Der U-Prozess enthält im Wesentlichen sieben zentrale Schritte mit Prozessqualitäten, die jedoch je nach Kontext eines U-Prozesses kreativ

instrumentiert und ausgestaltet werden müssen, um einen erfolgreichen emergenten Prozess zu ermöglichen. Diese Schritte haben wir über ein Jahr hinweg mit verschiedenen Gruppen und Formaten so ausgestaltet, dass in jedem einzelnen Schritt Neues emergieren konnte. So fanden im **Seeing** Lernreisen zu anderen wertorientierten Unternehmen ebenso statt wie kurze Workshops mit verschiedenen Berufsgruppen, in denen die Teilnehmenden assoziativ und aus ungewohnten Blickwinkeln ihren Arbeitsalltag betrachteten und sich einbringen konnten. Aus beiden Elementen dieses Seeings entstanden völlig neue und überraschende Erkenntnisse und Fragen. Diese wurden dann im **Sensing** in weiteren kurzen Workshops über sozial-künstlerische Arbeit mit szenischen und Farb-Methoden verdichtet, vertieft und vor allem ganzkörperlich erfahren, so dass nochmals neue Aspekte und davor nicht fokussierte Themen auftauchten. Für das **Pre-sensing** – dem Scheitelpunkt des U-Prozesses – sind wir mit einer Querschnittsgruppe für drei Tage an einen für diese Organisation bedeutsamen Ort gefahren, wo alles im Prozess davor Entstandene in Verbindung mit der Architektur, der besonderen Atmosphäre und Ausstrahlung des Ortes zusammen zu tiefen Erlebnissen und Gesprächen führte, was wirkliche Inspiration und plötzliche, stimmige Klarheit zur Fragestellung bewirkt hat. Schon auf dem Rückweg hat daraufhin das **Crystallizing** begonnen – die Umsetzungsideen sprudelten nur so aus der 30-köpfigen Querschnittsgruppe. Ein paar Wochen später standen die ersten **Prototypen** und Umsetzungsideen, die dann in der Klinik in allen Abteilungen und Teams breit diskutiert wurden. Die Frage nach der Identität, dem Selbstverständnis und den Werten in zeitgemässer Form konnte mit klaren und für alle stimmigen Formulierungen beantwortet werden, was sich sowohl nach innen über Veränderungen in Arbeitsprozessen und Funktionen auswirkte als auch nach aussen hin, was Auftritt und Kommunikation angeht.

Die syntaktische Struktur des U-Prozesses hat einen planbaren Prozess ermöglicht, der allen Inhalten Raum geboten hat, und aus dem stimmige Ergebnisse emergieren konnten, die vor dem Prozess in dieser Form weder erwartet wurden noch möglich gewesen wären. (A)

Syntaktisch anwendbare Formate und Modelle bieten eine Struktur für planbare Prozesse und laden zu Emergenz ein

Mediation mit Hilfe von Delegierten

Eine Emergenz fördernde Methode in der Mediation stellt die Arbeit mit Delegierten dar. Durch die Stellvertretung wird Distanz zum Problem geschaffen.



Foto: © Sissi Furgler

VON JOSEF KROBATH

Die Verhandlungen waren von Vorsicht geprägt. Hilfreich war das gute Einvernehmen zwischen den beiden Delegierten. Zwischenzeitliche Verhaltensweisen der Konfliktparteien wurden mitunter als Unfreundlichkeiten, Vertrauensbrüche oder gar als Missachtung der Vereinbarungen interpretiert und verursachten Rückschläge. Vonseiten der Delegierten gab es kritische Rückmeldungen an die Medianden zu deren emotionalen Ausbrüchen und Sticheleien, die den Konflikt immer wieder angefacht hatten.

Der Bundesverband eines Vereines wandte sich an den Mediator mit der Bitte um Unterstützung bei einer Konfliktlösung. Der Anlass war ein jahrelanger Konflikt zwischen dem Landesobmann und dem Obmann eines regionalen Vereines. Dieser hatte schon Geschichte und zog sich über Jahre. Bisherige Mediationsversuche waren gescheitert.

mit den Medianden nicht möglich war. Zu stark waren die gegenseitigen Verletzungen, die Verhaftungen in Emotionen und die Chronifizierung des Konflikts. Dieser war auf Stufe 5-6 (nach Glasl) eskaliert.

Anhand der Vorgespräche wurde klar, dass ein gemeinsames Arbeiten

Vorgeschlagen wurde, mit Delegierten zu verhandeln. Diese waren rasch gefunden. Sie standen zwar im Spannungsfeld zwischen den Loyalitäten zu den Konfliktparteien, sahen aber auch die Notwendigkeit zur Lösung des Konflikts.

Alle getroffenen Vereinbarungen wurden im Zuge des Prozesses in einer zweiten Schleife mit den Funktionärinnen und den Konfliktparteien abgestimmt. Es wurde mit kleinen Angeboten, Hausaufgaben und Reframing gearbeitet.

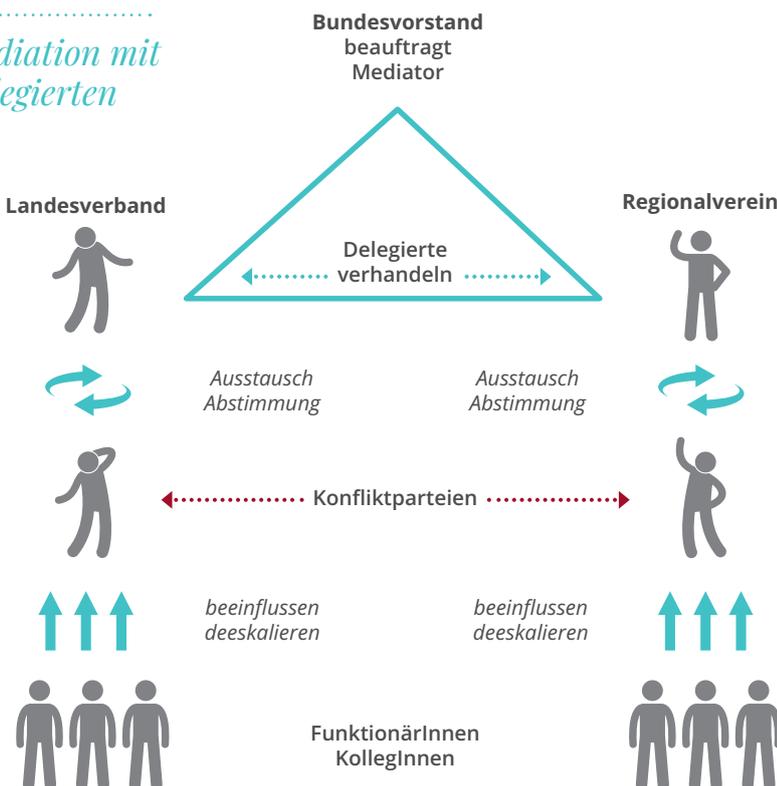
Nach vier Treffen mit den Delegierten wurde berichtet, dass Entspannung eingetreten ist. Die Konfliktparteien hätten sich beruhigt. Die Zusammenarbeit der Vereine hatte sich deutlich verbessert.

Die Systemblockade wurde gelockert. Heilsame Kräfte konnten emergieren. Unterstützend war das gemeinsame Bemühen und das Einwirken vieler Beteiligter in Richtung Kooperation.

Emergierend war die Mobilisierung von deeskalierenden Kräften unter den Funktionärinnen. Zusätzlich unterstützte der Bundesverband im Lösungsprozess, indem er Mäßigung der Medianden gefordert hatte.

Die Arbeit mit Stellvertretern hatte sich als Emergenz fördernde Methode bewährt. Damit konnte das Ziel, die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen, erreicht werden.

Mediation mit Delegierten



Mindset und Kompetenzen für emergente Strategie- und Beratungsarbeit

Welche Fähigkeiten und Haltungen der Beteiligten braucht es, um emergente Beratungsprozesse zu ermöglichen? Wie lassen sich diese entwickeln und fördern? Die Nähe zum Konzept der Mindfulness weist den Weg zu achtsamkeitsbasiertem Bewusstseinstraining für Führungskräfte und Teams.



Foto: © Realmo.at

VON SUSANNE SKANDERA

In den vorangehenden Artikeln wurde deutlich, dass es bestimmte Haltungen und Fähigkeiten braucht, um sich in emergenten und agilen Prozessen zu bewegen – sowohl auf Seite der Beratenden wie auch von Führungskräften und Teams in der Organisation. Denn letztlich entspringt alles Handeln in Organisationen dem individuellen und kollektiven Bewusstsein der Menschen in der Organisation. Emergenz benötigt bestimmte Qualitäten dieses Bewusstseins, ähnlich wie sie Otto Scharmer als Voraussetzung für den Presencing Prozess beschrieben hat („seeing“, „sensing“, „letting go“, „allowing your inner knowledge to emerge“):

Awareness – absichtsvolle Präsenz im Hier und Jetzt

Innehalten, bewusst aus dem „Auto-piloten“ des Alltags aussteigen und differenziert wahrnehmen, was jetzt gerade ist; Muster erkennen, genau hin spüren; dem zugrunde liegt die Fähigkeit zur Selbststeuerung der Aufmerksamkeit, zur Konzentration und zum Fokussieren, die sich mit einer open awareness, einem empfangenden Bewusstsein, abwechselt.

Vertrauen, Akzeptanz

Vermeintliche Sicherheiten und Überzeugungen loslassen und darauf vertrauen, dass sich Neues zeigen wird; Vertrauen in andere Menschen; Akzeptanz der Situation wie sie jetzt ist, als Grundlage der Urteilsbildung.

Verbundenheit, Dialogfähigkeit, Collaboration

Verschiedene Perspektiven einnehmen, Empathie leben, Diversität nutzen, zuhören und im Dialog erforschen, ein fragendes Denken kultivieren – denn zunehmende Komplexität lässt sich nur durch Vernetzung und Teamintelligenz bewältigen.

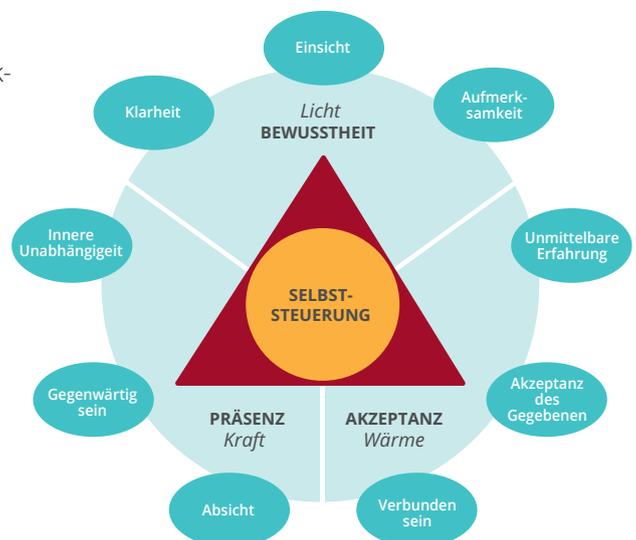
Offenheit und Experimentierfreudigkeit

Offenheit für die unmittelbare Erfahrung, Neugier, den „Anfängergeist“ kultivieren, staunen, Bekanntes ganz neu wahrnehmen; diese Form der Offenheit braucht nicht zuletzt Mut und Demut.

Ambiguitätstoleranz

Schnelle Urteile zurückhalten und das Uneindeutige zunächst aushalten, Spannungsfelder ausbalancieren, eine lösungsorientierte

Qualitäten der achtsamen Bewusstheit



© Trigon Entwicklungsberatung adaptiert nach R. Ballreich

ren, eine lösungsorientierte Sowohl-als-Auch Haltung einnehmen statt Schwarz-Weiß-Denken.

Klarheit, Stabilität, Einsicht

Für sich selbst immer wieder die innere Stabilität und Unabhängigkeit finden, Werte und sinngebende Purpose nicht aus dem Blick verlieren; daraus folgen Einsicht und Klarheit, die Fähigkeit, den Überblick zu behalten und Orientierung geben zu können. Achtsamkeitsbasiertes Bewusstseinstraining mit verschiedenen meditativen, körperorientierten und kreativen Methoden stärkt diese Fähigkeiten und hilft, das Mindset für Transformation zu entwickeln. (A)

„Leadership is about the capacity of the whole system to sense and actualize the future that wants to emerge“

C. Otto Scharmer

Frank J. Barrett

Yes to the Mess – Surprising Leadership Lessons from Jazz

REZENSION VON HERBERT SALZMANN

Unternehmen haben Pläne für alles mögliche, nur ein Plan fehlt meistens, der Plan für die Dinge, die aktuell gerade passieren. So beginnt der Autor sein erfrischendes Buch.

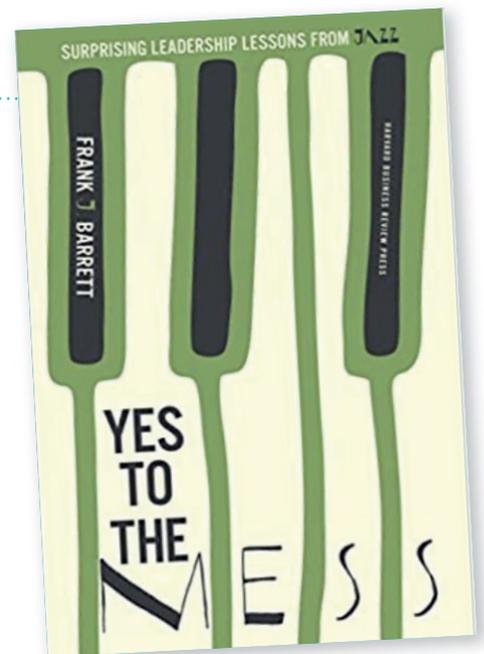
Barrett, Professor für Management, war auch etliche Jahre professioneller Jazzpianist. Der Jazz, der aufs erste Hinhören manchmal „messy“ klingt, stellt Anforderungen an die Musiker, wie sie unsere heutige Welt auch an das Management stellt.

Mit vielen Beispielen aus Business und Jazz kann Barrett zeigen, dass in der heutigen Geschäftswelt kreative Menschen besonders gefragt sind.

Die Kunst des Verlernens alter Routinen, das Umwandeln von Fehlern in Ressourcen, das mutige Zeigen von Initiative, aber auch das Unterstützen anderer, wenn diese initiativ werden, sind zeitgemäße Führungskompetenzen.

Jazzmusiker gehen davon aus, so unverständlich und unvorhersehbar die Situation auch immer ist, sie werden im Zusammenspiel einen guten Weg finden. Genau das, so Barrett, zeichnet auch die Besten im Management aus, wie zum Beispiel Steve Jobs. „Jobs was doing what jazz musicians do all the time, living and acting in the unknown and loving every minute of it.“

Jazz und Management verbindet, dass sie im kokreativen Zusammenspiel Experimente eingehen und Wege finden, die keine vorausgehende rationale Planung bieten kann, so Barrett. Insofern ist Jazz praktizierte Emergenz: „When you start acting, new possibilities emerge. Horizons expand and pathways appear that you could not have anticipated during prior planning.“



*Erschienen
2012
bei Harvard
Business
Review
(Englisch)*

*Aktuelle Informationen,
Termine und Inputs*

FINDEN SIE LAUFEND
UNTER WWW.TRIGON.AT
BZW. WWW.TRIGON.DE



Foto: © Sulzer



Glasls Glosse

Als „Trigon Entwicklungsberatung“ Anfang 1985 startete, war das in Österreich (und im deutschsprachigen Raum) das erste Consultingunternehmen, dessen Gründer bereits über 30 Jahre Erfahrung mit Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE) hatten.

Zu der Zeit wurde Entwicklungsberatung mit Entwicklungshilfe für die Dritte Welt assoziiert, indem Expertinnen und Experten den Rat-Bedürftigen Lösungen zur Verfügung stellten. Auch im **Organization-Consulting** war **Expertenberatung** die gängige Form und stellte Modelle und Lösungen für Reorganisationen zur Verfügung. Dabei gingen Beraterinnen und Berater und Klienten nicht auf Augenhöhe miteinander um, sondern verhielten sich komplementär: Was die eine Seite gibt, empfängt die andere Seite passiv.

Für Trigon-Beraterinnen und -Berater stand diese Art der Beratung im Widerspruch zum Anliegen von Entwicklung. Denn bei OE und PE geht es darum, Organisationen und Teams und Individuen in **ihrer Entwicklung** zu unterstützen. Das Ziel einer jeden Entwicklung – ob Person, Gruppe oder Organisation – ist ein Zuwachs an Fähigkeiten, um den komplexer gewordenen Ansprüchen nach eigenen Wertvorstellungen und aus eigener Kraft immer besser entsprechen zu können. Grundsätzlich kann man **nie einen anderen Menschen entwickeln!** Zwar können Pädagoginnen oder Coaches, Therapeutinnen oder Mediatoren etc. dabei unterstützend wirken, indem sie

konsequent auf Eigenverantwortlichkeit des Individuums bauen. Jedoch entwickeln kann nur jeder sich selbst. Das gilt auch für Organisationen: Sie können sich nur selbst entwickeln. PE- und OE-Profis können die Menschen befähigen und unterstützen, dass sie Innovationen aus **eigener Einsicht**, aufgrund **eigenen Wollens** und aus **eigener Kraft** durchführen. Doch weil diese Unterstützung keine Beratung im klassischen Sinn ist, sprechen wir besser von **„Entwicklungsbegleitung“**. Sie gibt Raum für das im Klienten vorhandene Potenzial, damit es emergieren und sich entfalten kann.

Dieses Begleiten ist einer Bergführung ähnlich: Wenn ich als Tourist einen mir unbekanntem, anspruchsvollen Gipfel besteigen möchte, suche ich mir eine erfahrene Bergführerin oder einen Bergführer. Auf welchen Berg die Gipfelfahrt gehen soll, bestimme ich natürlich selbst – nehme aber bei aller Begeisterung für das Ziel die Hinweise der Profis auf Schwierigkeiten und Gefahren ernst. Als Tourist muss ich selbst Essen und Trinken sowie gute Ausrüstung besorgen und mittragen und die Empfehlungen meiner erfahrenen Bergführerin beachten. Sie kann mich auch bei Übungen zur Konditionssteigerung anleiten. Doch auf den Berg gehen muss und will ich selbst, mit der Begleiterin an meiner Seite, um mich nötigenfalls zu sichern.

Denn nur so kann ich mein eigenes Erfolgserlebnis haben.

Friedrich Glasl

TRIGON ENTWICKLUNGSBERATUNG INTERN:

NEUE TRIGON-GESELLSCHAFTERINNEN STELLEN SICH VOR

Suzanne Ruf,

Wirtschaftsinformatikerin HF, Organisationsberaterin



begleitet Unternehmen in Digitalisierungsprojekten und in der Organisationsentwicklung und den damit verbundenen Veränderungsprozessen. Die Entwicklungsprozesse gestaltet sie gemeinsam mit ihren Kunden und nutzt dabei ihr breites und tiefes technisches und prozessuales Wissen sowie ihre langjährige Beratungserfahrung. Sie setzt sich in ihrer Forschungsarbeit intensiv mit Entscheidungsprozessen und Methoden der Entscheidungsfindung auseinander, um Organisationen gerade in Zeiten des Wandels zu tragfähigen Entscheidungen zu verhelfen.

Dr. Piet Sellke, M.A.

begleitet Organisationen in Transformations- und Veränderungsprozessen, insbesondere bei der Erreichung einer Nachhaltigkeitsstrategie, dem Ausgleich unterschiedlicher Erwartungen von Stakeholdern und der Konfliktlösung. Er profitiert von seiner langjährigen Erfahrung in der Risikoforschung, die er nun mit Visions- und Strategieberatung verbindet. In Seminaren arbeitet er mit den Teilnehmenden an Methoden der inneren Führung als Voraussetzung zur Team- und Organisationsführung. Auf Segeltörns holt er sich Energie und einen freien Blick.



Foto: © Nicole Philipp

Foto: © Sellke



Beratungsangebote

Emergenz: Das Entstehende sehen und nutzen

face reality

Ein gute Diagnose ist für sich schon ein starker Veränderungsimpuls. Trigon liefert auch Zahlen, Daten und Fakten – aber nicht nur – wir gehen mit den Ergebnissen mit Management, Führungskräften und Mitarbeitenden in den Dialog und schaffen Bewußtsein für das was ist und was kommen mag. Wie bieten: Persönlichkeitstests, 360 Grad Feedbacks, Mitarbeiter-Befragungen, Kundenbefragungen, Fokusgruppen und vertiefte Unternehmensdiagnose auf Grundlage unseres Entwicklungsverständnisses.

ISPP Integrierter Strategie- und Planungsprozess

Ein nachhaltiger und wirkungsvoller Strategieprozess mit der Brille von Organisationsentwicklern. Die Methode ist bereits in 50 Unternehmen etabliert.

Der ISPP® vernetzt zentrale Zugängen der Zukunftsgestaltung in einem abgestimmten Prozess über alle Systemebenen. Dabei werden Eigentümer, Management und Mitarbeiterinnen so in den Prozess integriert, dass sie die Verantwortung für ihre Systemebene wahrnehmen können. Wir verwenden Instrumente und Methoden, die das Lernen auf allen Ebenen des Systems proaktiv unterstützen. Der ISPP© verhindert, dass Strategieprozesse langweilig, ohne persönliches Involvement, technokratisch und abgehoben ablaufen.

Emergente Entwicklungsprozesse

Bevor der Umfang und die Struktur eines betriebsinternen Entwicklungsprozesses festgelegt wird, ermöglichen wir einen oder mehrere offene Dialoge von besonderer Qualität. In diesen Dialogen einer Steuergruppe von kompetenten Menschen inklusive der Unternehmensleitung wird

deutlich, welche Entwicklungen sinnvoll und prioritär sind. Wir sorgen dafür, dass die Beteiligten sich schnell öffnen und vertrauensvoll und mutig zur Sache kommen. Es beginnt ein emergenter und ko-kreativer Lernprozess zunächst in dieser Gruppe, dann in weiteren Untergruppen. Der Gesamtprozess wird von dieser Steuergruppe unter fachkundiger Begleitung Schritt um Schritt gelenkt. Er kann sich auf verschiedene Themen ausdehnen, z.B. auf Identität und Strategien, Führung und Zusammenarbeit, Strukturen und Prozesse.

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

FINDEN SIE LAUFEND
UNTER WWW.TRIGON.AT
BZW. WWW.TRIGON.DE

Trigon Graz
Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T +43 316 / 40 32 51
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T +43 463 / 51 66 76
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Luzern
Birkenstrasse 10
6003 Luzern (CH)
T + 41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

Trigon München
Brabanter Straße 4
80805 München (D)
T +49 89 / 242 089 90
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg
Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Trigon Wien
Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T +43 1 / 505 88 61
trigon.wien@trigon.at