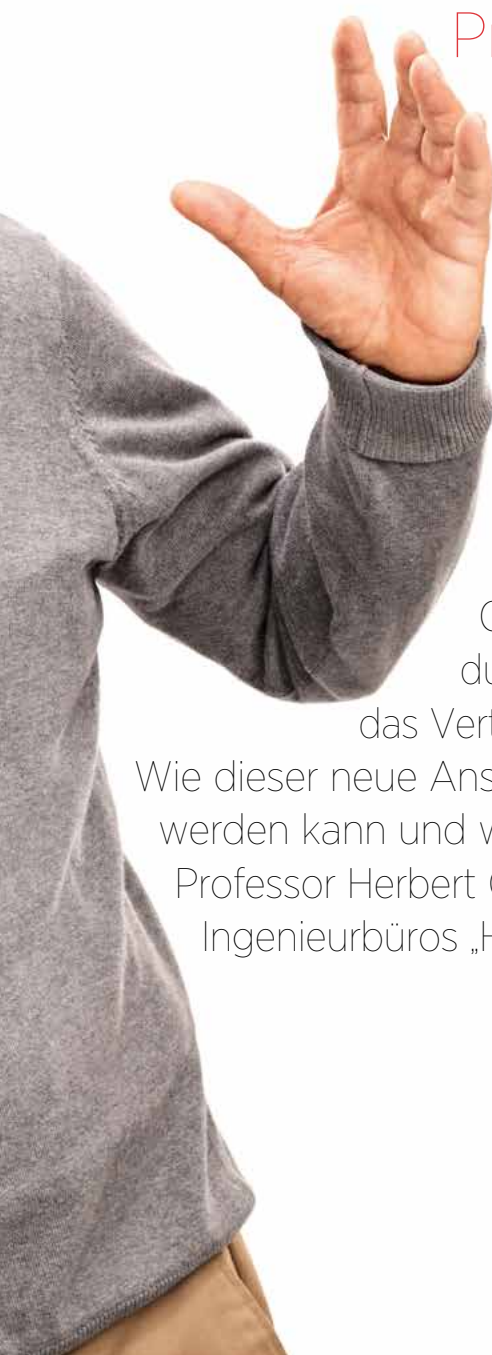




# Weniger Planung, mehr Emotion

Provokative Organisationsentwicklung  
als Alternative zu gängigen  
Veränderungsprozessen



Management-Guru John Kotter hat in jahrzehntelanger Recherche nachgewiesen, dass 70 Prozent aller Veränderungsprojekte scheitern. Steigende Komplexität und beschleunigter Wandel überfordern häufig sowohl Führungskräfte als auch Berater. Genau hier setzt „Provokative Organisationsentwicklung“ an. Provokative Organisationsentwicklung vereinfacht Entscheidungen, beschleunigt Veränderungsprozesse, erhöht das Vertrauen und reduziert Widerstände bei Mitarbeitern.

Wie dieser neue Ansatz des Change Management umgesetzt werden kann und welche Wirkungen dadurch entstehen, zeigen Professor Herbert Gölzner und Markus Rieder am Beispiel des Ingenieurbüros „Heiz- und Energietechnik Entwicklungs GmbH“.

Die Heiz- und Energietechnik Entwicklungs GmbH, Seekirchen am Wallersee, entwickelte sich in den letzten 15 Jahren, mit 20 Mitarbeitern, zum größten Ingenieurbüro für Energietechnik und Maschinenbau im Raum Salzburg / Österreich. Der Geschäftsführer Thomas Bauer ist mit einem Problem an uns herangetreten, das er folgendermaßen beschreibt: „Projekte bei ‚Kunden ohne

- „Bei Problemen auf Kundenseite wird die Verantwortung hierfür bevorzugt uns ‚in die Schuhe geschoben‘.“

„Unsere abgelieferten technischen Leistungen sind sehr gut, wenn auch nicht immer 100-prozentig fehlerfrei. Die Ingenieure sind nicht nur kompetent, sondern können ihre Arbeit auch in gute Ergebnisse umsetzen“, ist Thomas Bauer von der Leistung seiner Mitarbeiter überzeugt: „Darum können wir uns das auch überhaupt nicht erklären.“

Bei der Anwendung gängiger Methoden der Organisationsentwicklung hatten wir, in ähnlichen Situationen, immer wieder mit folgenden Problemen zu kämpfen: Es wird viel geplant und organisiert (z.B. beim Aufbau einer Projektarchitektur), die dahinter liegenden Themen bleiben dabei häufig verborgen; auf erforderliche Änderungen wird zu schwerfällig reagiert. Emotionen werden oft als By-Produkt mitgenommen, jedoch nicht gezielt durchdrungen. Tiefer liegende Emotionen werden nicht angesprochen. Nachhaltige Veränderung erfolgt jedoch emotional. Ansatzpunkte und Instrumente, um in der Unternehmensrealität damit adäquat umzugehen, gibt es bisher kaum.

## EMOTIONEN VERTREIBEN WOLKEN

Ausgehend von dem Problem der Heiz- und Energietechnik Entwicklungs GmbH wagten wir den Versuch, gezielt mit den vorhandenen Emotionen im Unternehmen zu arbeiten. In unserer Vorgehensweise waren wir dabei von dem Ansatz der provokativen Systemarbeit von Frank Farelly (1989) und Noni Höfner (2016) beeinflusst.

Folgende Annahme bildet den Ausgangspunkt: Vorhandene, aber verdeckte Emotionen erzeugen Verhaltensweisen, die die vorhandenen Ressourcen des Unternehmens, bildlich gesprochen, „mit Wolken bedecken“. So entsteht aus Angst eine enge Struktur, anstatt vorhandene Kreativität und Erfahrung zu nutzen; oder es werden Prozesse und Ziele definiert, die eine Zusammenarbeit eher behindern als fördern. Im Unternehmen sind „Wolken aufgezo-gen“, die die Ressourcen des Unternehmens überlagern. Die Ressourcen können nicht mehr (vollständig) wirksam werden.

Ein wesentliches Element der Provokativen Organisationsentwicklung ist weniger Planung, stattdessen Konzentration auf das Hier und Jetzt. Durch provokative Interventionen sollen Emotionen hervorge-lockt und dadurch die „aufgezogenen Wolken zum Abziehen, Auflösen oder Zerplatzen“ gebracht werden. Tiefer liegende Gefühle und mögliche Tabus kommen zum Vorschein und werden ausgesprochen. Das bringt einerseits eine emotionale Entlastung für die Beteiligten, andererseits kann es einen „Platzregen“ geben. Dies zieht neue Energie und Ideen nach sich. Wenn sich die „Wolken

### DIE AUTOREN

**PROF. DR. HERBERT GÖLZNER** ►  
 Professor und Fachbereichsleiter für Human Resource Management, Leadership & Organization Development an der Fachhochschule Salzburg. Seine Arbeitsschwerpunkte sind unter anderem provokative Organisationsentwicklung und agiles Personalmanagement.  
 ► herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at



**DIPL.-ING. MARKUS RIEDER, MSC** ►  
 Selbstständiger Organisationsberater und Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Salzburg. Seine Arbeitsschwerpunkte sind provokative Organisationsentwicklung, Selbstführung, Teamentwicklung mit Kochen sowie Speed Reading.  
 ► mail@consulting-rieder.com



technische Kompetenz‘ werden meist sehr zufriedenstellend abgewickelt. Es kommt häufig zu Folgeaufträgen. Anders ist die Situation bei ‚Kunden mit technischer Kompetenz‘, also bei Kunden, die selbst über eine Entwicklungsabteilung verfügen: Folgeaufträge sind selten“.

In einem Gespräch mit ihm über diese Kundengruppe stellte sich ein diffuses Unbehagen heraus und zwar folgende Sachverhalte betreffend:

- „Ständige Eifersüchteleien zwischen Technikern des Kunden und unseren Technikern behindern die Zusammenarbeit.“
- „Schlechtere Beziehungen zu den Mitarbeitern führen zu Misstrauen. Unsere Entwicklungsleistungen werden von diesen Kunden immer wieder abgewertet.“

verflüchtigt“ haben, so der Grundgedanke, können die vorhandenen Ressourcen vom Unternehmen selbst zielgerichtet eingesetzt werden. Die eigene Handlungsfähigkeit steigt, externe Berater sind nicht mehr oder nur mehr eingeschränkt erforderlich.

Provokative Interventionen erzeugen im ersten Schritt häufig Verwirrung. Dadurch setzen sich Emotionen und Denkprozesse in Bewegung. Die Wahrnehmungen, Beziehungen und Denkmuster verändern sich. Dies be-



wirkt ein schnelles Vordringen zu tiefer liegenden Themen. Wenn sich Wahrnehmungen und Denkmuster von Menschen verändern, verändern sich in weiterer Folge die Unternehmensprozesse und -strukturen, die diese Menschen hervorgebracht haben, automatisch (Trigon Entwicklungsberatung 2009). „Aufgezogene Wolken“ werden in Bewegung gesetzt, ziehen ab, lösen sich auf oder zerplatzen. Der Blick ist wieder klar. Die Ressourcen des Unternehmens können wieder zielgerichtet wirken.

Die Berater kommen bei der Provokativen Organisationsentwicklung, nicht mit einem vollen Glas (möglicher Vorgehensweisen und Instrumenten), sondern mit einem fast leeren Glas (von Haltung und Sichtweisen) ins Unternehmen. Die Kunst besteht darin, sich auf die (emotionale) Realität des Unternehmens einzulassen und die eigenen Wahrnehmungen und Assoziationen zur Verfügung zu stellen. Die Berater konzentrieren sich auf die Interaktionen und Emotionen der beteiligten Personen. Planung im Vorfeld steht hier meistens im Weg.

**Die Kunst bei der Provokativen Organisationsentwicklung besteht darin, sich auf die (emotionale) Realität des Unternehmens einzulassen und die eigenen Wahrnehmungen und Assoziationen zur Verfügung zu stellen.**

Die Haltung des Beraters / Anwenders umfasst:

- ▶ Wahrnehmen, was in der Situation ist; Offensichtliches ansprechen.
- ▶ In Resonanz zu sich und dem Gegenüber sein.
- ▶ Vertrauen in die eigene Wahrnehmung und Assoziation haben.
- ▶ Uneingeschränkte Akzeptanz, positive Haltung zum Gegenüber.
- ▶ Im Hier und Jetzt sein, anstatt zu planen.
- ▶ Einbringen mit der ganzen Persönlichkeit, kein Verstecken hinter Expertentum.
- ▶ Beratungsnarzissmus zurückstellen.

Wird diese Haltung eingenommen, entsteht eine tiefe Verbundenheit zum Gegenüber. Dies bringt tiefer liegende emotionale Themen hervor. Emotionen hervorrufen heißt Veränderung in Gang setzen. Wird diese Haltung nicht eingenommen, führt diese Vorgehensweise rasch zu Sarkasmus oder Aggressivität; Interventionen sind dann kontraproduktiv.

## KARIKIEREN STATT NEUTRALITÄT WAHREN

Wir begannen bei der Heiz- und Energietechnik Entwicklungs GmbH mit einem Workshop, bei dem die beiden Geschäftsführer, Schlüsselmitarbeiter sowie externe Stakeholder (Kunden und Kooperationspartner) anwesend waren. Unsere Aufgabe als Moderatoren bestand darin, nicht fragend, nicht klärend, sondern provokativ einzugreifen. Nicht Neutralität zu wahren, war die Devise, sondern überzogene Behauptungen aufzustellen, zu karikieren; Bilder, die uns in die Gedanken kamen, weiterzugeben; aufkommende Assoziationen auszusprechen und dabei die Aussagen in übertriebener Art und Weise zu überzeichnen. Das Motto dahinter: „Wir schießen in den Busch“, irgendwo wird schon ein „Hase hervorspringen“. Wenn sich bei den Teilnehmern Emotionen zeigen, wurde ein Treffer gelandet (Aktivdiagnose). An dieser Stelle ist es sinnvoll, mit diesen Bildern und Assoziationen vertiefend weiterzuarbeiten. Die einzelnen Sequenzen verliefen sehr aufschlussreich, emotional und auch humorvoll.

**Provokative Organisationsentwicklung – eine Definition**  
 Provokative Organisationsentwicklung lockt Emotionen hervor, die Erfolgsbremsen verursachen. Dadurch reduziert sich die Komplexität, das Wesentliche kommt in den Fokus und ein Veränderungsprozess wird schnell in Gang gesetzt.



**Beispiel einer provokativen Intervention:** Aufgrund aufkommender Assoziationen machte einer von uns Moderatoren folgende karikierende, ironische Aussage: „Wir wissen hier doch alle, dass Emotionen bei wirklich wichtigen Erfindungen keine Rolle spielen. Bei genialen Technikern wie Sie es sind, stören diese Emotionen doch nur. Sie lassen sich eben nicht von niederen Gedanken und Gefühlen abhalten, wie dies durchschnittlich begabte Menschen Tag für Tag tun.“ Die augenzwinkernde Reaktion eines Teilnehmers: „Ja, ich weiß, wir als rein rationale Techniker müssen die Welt retten. Wer hat denn schließlich all die Erfindungen der Menschheit gemacht. Der durchschnittliche Mensch reagiert ja nur emotional.“ An dieser Stelle hatten wir einen Treffer gelandet und wussten, hier ist es angebracht dranzubleiben.

Die Reaktion von unserer Seite darauf: „Ich weiß: Menschen bestehen aus Emotionen, die völlig sinnlos sind. Nicht so Techniker! Techniker reagieren nur rational und sind die einzige Spezies menschlicher Lebewesen, bei denen der ‚liebe Gott‘ Gott sei Dank keine Emotionen eingepflanzt hat. Also ist es ihre Pflicht, die Welt zu retten. Vielleicht sollten sie symbolisch beginnen und den Song von Herbert Grönemeyer ‚Gebt den Kindern das Kommando‘ umschreiben auf ‚Gebt den Technikern das Kommando‘. Es wird Zeit, dass hier endlich etwas passiert. Schauen Sie sich die Unternehmen an. Selbst technische Unternehmen werden an der Unternehmensspitze fast ausschließlich von Nicht-Technikern geleitet. Kein Wunder, dass sich die Welt in so einem desaströsen Zustand befindet.“

Die humorvollen Reaktionen der Techniker führten zum Austausch über das tiefer liegende emotionale Thema „Rationalität versus Emotionalität“. In dieser Phase übernahmen die Techniker selbst maßgeblich die Steuerung dieser Kommunikation, da die „aufgezogenen Wolken“ verschwanden.

Ziel des Workshops war es herauszufinden, warum „Kunden mit technischem Know-how“ die Leistungen des Unternehmens im-

mer wieder abwerteten und kaum weitere Aufträge folgten. Konkret sollten Faktoren für diese Situation auf breiter Basis erarbeitet, erkundet und bewertet werden.

Durch die provokativen Interventionen wurden die Teilnehmer dazu gebracht, ihre Meinung und Gefühle bezüglich dieser Problemsituation zuzulassen und vor den anderen zu äußern. Dass Emotionen innerhalb kürzester Zeit zugelassen wurden und Raum hatten, war für uns, speziell in diesem technischen Umfeld, bemerkenswert. Interessanterweise entstand eine starke Nähe zwischen Personen, die sich vorher nicht kannten, innerhalb kurzer Zeit; eine tiefere Verbindung zwischen den Beteiligten war deutlich spürbar. Dies führte zu einer merklichen Reduktion von Komplexität. Themen wie Eifersüchteleien, persönlicher Stolz, Angst, Konkurrenz, Geheimhaltung, mangelnde Kommunikation und Einbeziehen verschiedener Abteilungen wurden besprechbar. Nachdem die Themen am Flipchart visualisiert worden waren, wählten wir in weiterer Folge eine stärker strukturierte Vorgehensweise inklusive Priorisierung. Nach dem Workshop arbeitete das Unternehmen mit den „Top-Five-Faktoren“ weiter.

## EINE WIRKUNGSANALYSE EIN JAHR SPÄTER

Um die Nachhaltigkeit der Provokativen Organisationsentwicklung zu überprüfen,

fürten wir ein Jahr nach dem Workshop eine experimentelle Wirkungsanalyse durch. Wir befragten alle im Workshop beteiligten Personen. Folgende drei Themenbereiche wurden dabei untersucht:

1. Die Bedeutung von Humor, um Veränderungsprozesse in Gang zu setzen.
2. Veränderung des Verhaltens der beteiligten Personen (bezüglich Kommunikation, Vertrauen, Fokussierung auf wesentliche Dinge, Selbststeuerung).
3. Veränderung bezogen auf Ergebnisse (Themen: Umsetzung, Kundenzufriedenheit).

## ERGEBNISSE DER WIRKUNGSANALYSE

Humor und Provokation wurden von den befragten Personen eine bedeutende Rolle für das Gelingen von Change-Management-Projekten zugeschrieben (Skalenwert +1,5 auf einer sechsteiligen Skala von -3 bis +3). Alle untersuchten Aspekte bezüglich des Verhaltens erhielten von allen befragten Personen positive oder deutlich positive Veränderungswerte („Fokussierung auf wesentlichen Dinge“ +27,3 % im Vergleich zu einem Jahr zuvor, „Selbststeuerungsfähigkeit“ +13,8 %, „Qualität der Kommunikation“ +11,8 %, „Vertrauen der beteiligten Personen“ +9,5 %). Ebenfalls fiel die Einschätzung bei den Ergebnissen deutlich positiv aus („Was wurde umgesetzt?": Veränderungen durch die provokative OE +23,8 %; Veränderungen der „Kundenzufriedenheit“ aufgrund der provokativen OE +15,3 %).

Obwohl dieses Firmenbeispiel nicht verallgemeinert werden kann, sind positive Tendenzen der Wirksamkeit Provokativer Organisationsentwicklung deutlich erkennbar.

Provokativ bedeutet, mit Überzeichnung und Humor den Widerspruchsgeist zu wecken sowie Erfolgsbremsen und selbstschädigende Haltungen zu beseitigen. Themen, in denen viele Emotionen gespeichert sind, können sich dabei sprunghaft entwickeln. Planung ist nur bedingt sinnvoll.

## Handlungsempfehlungen für das Management

- ▶ Vorhandene Emotionen bewusst nutzen, anstatt diese zu verbergen, und provokative Interventionen einsetzen.
- ▶ Aufmerksamkeit auf die Gegenwart lenken:
  - Stärker an der Wahrnehmung im Hier und Jetzt als an der Planung arbeiten.
  - Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahme: Vertrauen in die eigene Wahrnehmung und Assoziation stärken, Gruppendynamikkompetenz der Führungskräfte stärken.
- ▶ Mut zur Provokation fördern: Lernen, die eigene Wahrnehmung und das Offensichtliche anzusprechen, sowie gängige Coaching-Konventionen „über Bord werfen“.
- ▶ An der Haltung gegenüber Mitarbeitern arbeiten: Uneingeschränkte Akzeptanz, positive Haltung zum Gegenüber, den Mitarbeiter wahrnehmen.
- ▶ Change Management und Führung stärker als Kunst betrachten.
- ▶ Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahme: Lernen, mit Methoden, Vorgehensweisen, Haltungen aus der Kunst beziehungsweise dem Improvisationstheater zu arbeiten und im Unternehmensalltag zu integrieren.

Bei Provokativer Organisationsentwicklung ist es das Ziel, Emotionen anzusprechen, Spannungen aufzugreifen und diese aufzulösen. Die Wahrnehmung der Organisation, der Fokus auf Emotionen und tiefer liegende Spannungen sind Kernpunkte der Provokativen Organisationsentwicklung. Anstatt Fragen zu stellen, werden Behauptungen aufgestellt, die auf Assoziationen basieren.

Der durch Überzeichnung entstehende Humor ist ebenso zentral wie auch überraschend für die Beteiligten. Gemeinsam lachen heißt gemeinsam Angst verlieren.

## FAZIT

Die Anwendung der Provokativen Organisationsentwicklung bei der Heiz- und Energietechnik Entwicklungs GmbH hat uns gezeigt, dass dieser Ansatz das Potenzial hat, tiefer liegende Emotionen direkt im Unternehmen hervorzulocken und nutzbar zu machen. Dadurch wird Komplexität reduziert, der Fokus kann auf das Wesentliche gelegt und eine nachhaltige Veränderung in Gang gesetzt werden. Die Aussicht auf den erfolgreichen Verlauf eines Veränderungsprojektes steigt. Der bei der Provokativen Organisationsentwicklung entstehende Humor ist für Unternehmen überraschend, vertieft Beziehungen und reduziert Angst. Wenn die „aufgezogenen Wolken“ zum Abziehen, Auflösen oder Zerplatzen gebracht werden, können die Ressourcen des Unternehmens wieder zielgerichtet wirken. ●

## Literatur

- Farely, F. (1989): Provocative therapy, Capitola/CA
- Höfner, E. N. (2016): Glauben Sie ja nicht, wer Sie sind! Grundlagen und Fallbeispiele des Provokativen Stils, Heidelberg
- Trigon Entwicklungsberatung (2009): TrigonThemen 1/09 – Strategisch managen in turbulenten Zeiten, Graz