

Scharlatanerie im Change-Management - Qualitätskriterien der Organisationsberatung

**Transkript eines Podcasts mit
Frank Düsterbeck und Stefan Kühl**

Stefan Kühl

Working Paper 2/2024

DÜSTERBECK: Jeder kann Organisationsentwicklung machen. Es gibt zwar Zertifikate für Rahmenwerke oder Methoden, wirkliche Gütekriterien für gute Organisationsentwicklung gibt es aber nicht und das macht die Beraterszene sehr heterogen. Darüber hinaus sorgt es natürlich auch bei den Kunden für maximale Verwirrung, wo diese doch eigentlich eher Sicherheit brauchen.

In dieser Podcast Folge sprechen Stefan Kühl und ich über Qualitätskriterien. Wir schauen hinter die Kulissen von gutem Change und entdecken dabei vielleicht sogar etwas wie Best Practices für gute Organisationsentwicklung. Das alles machen wir durchaus provokant und auch überspitzt, denn wir wollen einen Diskurs über dieses Thema anregen, die Debatte forcieren und freuen uns deswegen über euer Feedback.

Und nun wünsche ich, Frank Düsterbeck, euch viel Spaß mit unserer neuen Podcast Folge mit Stefan Kühl.

DÜSTERBECK: Ich freue mich total, heute bei uns Stefan Kühl zu haben und wie immer, Stefan, macht es am meisten Sinn, wenn du dich selber vorstellst.

KÜHL: Hallo Frank, freut mich sehr, dass ich hier sein kann. Das Thema, über das wir heute sprechen, brennt mir unter den Fingernägeln und wir haben vielleicht die Möglichkeit, ein bisschen weiterzukommen.

Was muss man zu mir wissen? Ich bin vom Hauptberuf Wissenschaftler, arbeite an der Universität Bielefeld und forsche über Organisation ganz unterschiedlichen Typus: Ministerialverwaltungen, Unternehmen, Armeen, Polizei, Vereine. Zudem unterrichte ich auch, wie das an Universitäten üblich ist. Ich habe relativ schnell während meiner wissenschaftlichen Laufbahn festgestellt, dass ich den Kontakt zur Praxis nicht völlig verlieren möchte. Zum eine, weil das für uns Wissenschaftler immer noch eine Möglichkeit

ist, uns selbst einzuregulieren. Zu gucken, ob das was wir machen, in irgendeiner Form jemanden außerhalb unseres Elfenbeinturms interessiert.

Zum anderen, weil ich festgestellt habe, dass ich aus der konkreten Beratungspraxis sehr viel Inspiration, sehr viele Anregungen für die Forschung bekomme. Deswegen habe ich ein zweites Standbein und arbeite seit ungefähr 30 Jahren als Organisationsberater. Gerne auch über komplexere Fragestellungen, die sich im Organisationsentwicklungsprozess in Ministerien, Verwaltung oder Unternehmen stellen.

DÜSTERBECK: Wir haben uns auf einer Konferenz kennengelernt und haben dort schon über das Thema Change geredet, Veränderungen. Da hattest du einen Satz gesagt, der ist mir hängen geblieben: Du könntest sogar behaupten, dass es Best Practices im Change gibt. Das wollen wir heute betrachten, es ein bisschen tiefer beleuchten.

Wir kennen ja alle Change Prozesse wie Kotter. Mich interessiert sehr, was deine Best Practices sind und ich würde dazu die erste Frage an dich richten, nämlich was du überhaupt unter einer Best Practice verstehen würdest?

KÜHL: Man muss anfangen mit einem Problem, das wir im Bereich der Organisationsberatung oder im Changemanagement allgemein haben: Eigentlich kann jeder machen, was er oder sie will. Jede Person kann sich hinstellen und sagen: „Ach das mit der Organisationsberatung mit Changemanagement, das gefällt mir eigentlich ziemlich gut. Das schreibe ich mir auf meine Visitenkarte und fange an zu beraten.“ Es gibt keine Person, die ihn daran hindert. Sobald du einen Auftrag hast, kannst du als Organisationsberater oder Changemanager arbeiten. Das fällt schon auf in Differenz zu einer ganzen Reihe von anderen Berufen, wo das nicht ganz so einfach möglich ist. Also ich kann mich nicht hinstellen und sagen: „Übrigens ich bin jetzt Arzt und wenn ihr einen Nierenstein habt, kommt zu mir. Ich hole meine Nagelschere raus und fange an zu operieren.“

Der Bereich der Organisationsberatung ist in einem auffälligen Maße nicht als Profession organisiert. Das ist für uns Soziologen eine spannende Perspektive, weil dieser Kontrast mit allen Vor- und Nachteilen, die so eine Professionsbildung hat, interessant ist. Der Effekt, den wir im Changemanagement beobachten können, teilweise auch im Coaching und in Nebenbereichen der Organisationsberatung, ist eine extreme Heterogenität mit der gearbeitet wird.

Wenn ich dann in ein Projekt reinkomme, häufig nicht als erster Berater, dann stellt man fest: Wie haben die vorher gearbeitet? Was haben die gemacht? Man hat dann die Arroganz zu sagen, das ist jetzt aber nicht nach allen Regeln der Kunst. Aber wer legt letztlich fest, was die Regeln der Kunst sind? Ich bin nicht dafür, dass wir den Beratungsberuf wie die Juristerei oder die Medizin als Profession organisieren, aber ich vermisse eine stärkere Kontroverse darüber, was eigentlich eine gute Beratungspraxis ist.

Da habe ich das Gefühl, dass insgesamt in der Szene der Organisationsberater eine ganz wohlige Atmosphäre mit der Haltung des „leben und leben lassen“ herrscht. Auf der Hinterbühne wird vielleicht ab und zu mal ein bisschen gemotzt, aber die Bereitschaft, in Kontroversen reinzugehen und sich darüber zu streiten, was eine gute Organisationsberatung,

eine gute Organisationsentwicklung ist, ist auffällig gering. Ich glaube, es täte uns gut, etwas stärker über die Standards zu streiten.

DÜSTERBECK: Ich empfinde schon, dass es eine gewisse Lagerbildung gibt, zum Beispiel zwischen den Big Five, die sich agile Verfahren oder Vorgehensmodelle auf die Fahne schreiben. Du hast natürlich recht, aber ich glaube, ähnlich wie bei der Maklerei von Häusern oder Grundstücken musst du keine große Ausbildung dafür gemacht haben, um dich so schimpfen zu dürfen.

KÜHL: Makler sind aber noch besser reguliert als Organisationsberater! Was ja auch schon einiges aus sagt.

DÜSTERBECK: Es ist auch richtig, so empfinden wir das ebenfalls aus unserer Praxis. Du kommst in kein Unternehmen rein, wo nicht schon mal irgendwo jemand irgendwas gewerkelt mit irgendeiner Philosophie hat, die meistens aus irgendeiner Sozialisation oder Bildung heraus entstanden ist. Nun ist es aber so, du bist Soziologe, du bist Systemtheoretiker und du wirst mit Sicherheit aufgrund dieser Ausbildung und dieser Sicht eine bestimmte Haltung hinter dem haben, was du berätst. Oder sehe ich das falsch?

KÜHL: Ja, das ist sicherlich so und die enorme Provokation auch in diesem Gespräch wird drin liegen, dass ich sage, dass eine organisationssoziologisch informierte Herangehensweise die richtige Herangehensweise an bestimmte Organisationsfragen ist. Nicht an alle! In dem Moment, wenn es zum Beispiel um Fragen von Coaching geht, finde ich in einem viel stärkeren Maße die Organisationspsychologie gefragt, weil die Schnittstelle zwischen Organisation und Individuum im Mittelpunkt steht. Da stell ich mich hin und sage, mit dem, was ich kann, bin ich als Coach an dieser Schnittstelle überfordert. Es wäre Scharlatanerie, wenn ich anfangen würde, in dem Bereich zu coachen, anders ausgedrückt, ich muss einen sehr spezifischen Zugang zum Coaching wählen, der sehr stark sachorientiert ist, eher eine Struktur in der Organisation erarbeitet. Bei der Betriebswirtschaft würde ich das ganz ähnlich sehen. Natürlich gibt es bestimmte Sachen, die Betriebswirte, in ihrer Ausbildung gut lernen: Zum Beispiel Preisbildungsmechanismen oder bestimmten Formen von Prozessoptimierung. Da ist eine gewisse Fachexpertise vorhanden. Aber wenn man sich eine klassische Betriebswirtschaftslehre mit seiner sehr starken zweckrationalen Vorgehensweise anschaut, würde ich sagen, ist das für Organisationsentwicklung nicht angemessen. Das kann man so machen, aber ist aus meiner Sicht nicht richtig.

Diese Aussageform ist enorm provozierend für alle anderen Personen, die Organisationsentwicklung machen und sagen, wir arbeiten mit anderen Ansätzen. Aber genau diese Debatte möchte ich führen, auch um zu lernen. Es kann sein, dass gerade wir Systemtheoretiker uns bestimmte blinde Flecken eingehandelt haben, weshalb wir in bestimmten Beratungsprojekten nicht entsprechend gut beraten können. Auf diese blinden Flecke möchte ich dadurch hingewiesen werden, dass man eine Kontroverse über ein Best Practice der Organisationsberatung führt.

DÜSTERBECK: Das heißt, du stellst einen Kontext her, in dem diese Aussage der Best Practice für eine Organisationsentwicklung stattfinden kann. Den Kontext der organisationalen Transformation oder der Organisationsentwicklung als Vorhaben, um Strukturen und Programme anzupassen oder eine Personalauswahl zu treffen.

KÜHL: Ja, soweit würde ich gehen. Das ist auch relativ expansiv. Mein Argument ist es, eine Vorgehensweise zu definieren, die die Erwartungsbildung oder die Struktur in Organisation verändern kann. Dafür muss man begreifen, was Organisationsstrukturen sind. Wie funktionieren sie? Was sind die Mechanismen, mit denen sich Struktur oder Erwartungsbildung in Organisation verändern? Und wie kann man diese im Organisationsentwicklungsprozess verändern?

Das sind Fragen, um die es geht, und für die man nicht unbedingt Organisationssoziologie studieren oder Systemtheorie machen muss. Das ist eine völlig falsche Auffassung. Es geht darum, dass es bestimmte Standards gibt, die manche Person intuitiv können. Ich habe Leute im Management kennengelernt, bei denen ich gedacht habe: Woher wissen die das alles? Ich als Wissenschaftler habe die Klassiker gelesen und denke: Ja, das ist jetzt ein klassisches Herbert Simon Argument über begrenzte Rationalität. Und der Praktiker, der nie was gelesen hat, weiß das. Er funktioniert in meiner Sprache wie ein Instinktsoziologe. Das Gleiche gibt es natürlich bei Psychologen und Betriebswirten, die in meiner Sprache jetzt extrem soziologisch denken, ohne dass sie sich selbst in irgendeiner Form als Soziologe definieren würden. Es geht um eine bestimmte Sichtweise auf Organisation, die man sich entweder intuitiv, über Erfahrung oder eben über eine systematische Wissensvermittlung aneignen kann. Sie ermöglicht es aus meiner Sicht, vergleichsweise realitätsnah an Organisationen agieren zu können.

DÜSTERBECK: Ich glaube, da spielt auch sehr viel der gesunde Menschenverstand mit rein, der es einem ermöglicht, die richtigen Entscheidungen in solchen Change-Vorhaben zu treffen.

KÜHL: Ich stimme dir vollkommen zu. Das Problem ist aber, dass ein Großteil der Managementbücher, die geschrieben und gelesen werden, den gesunden Menschenverstand letztlich ausschalten. Sie gehen mit so einer Change Euphorie ran und haben eine extrem verklärte Sichtweise auf Organisation: Durch Kommunikation kann man die Probleme richten. Also ich vereinfache das extrem stark. Ich sage häufig, die Personen, die ich als Menschen mit gutem Menschenverstand begreife, sind nicht selten diejenigen, die diese Managementliteratur nicht zur Kenntnis nehmen. In gewisser Art und Weise schützt eine gewisse Ignoranz gegen bestimmte Managementbücher davor, seine gesunde Sichtweise auf Organisation zu behalten, die eben nicht so rosarot wird, wie man es häufig in diesen Texten findet.

DÜSTERBECK: Aber nochmal zum Begriff der Best Practice: Sind das Handlungsmuster, die sich auch in deiner Erfahrung und mit deinem Wissen herauskristallisiert haben, die universell anwendbar sind? Oder wie würdest du eine Best Practice definieren?

KÜHL: Ich würde sagen, das ist eine Mischung. Es ist eine Form von generiertem Wissen, das in einer Vielzahl von Organisationen entstanden ist. Wir Wissenschaftler machen häufig nichts anderes, als dieses in Organisationen generierte Wissen zu verallgemeinern und damit diskutierbar und zugänglich zu machen. Insofern würde ich sagen, ist das sowas wie generiertes Wissen, über das man sich aber nicht unbedingt einig ist. Ich kann ja mal ein paar Beispiele nennen, was für mich Best Practice bedeutet.

Wenn man sich anschaut, wie in Expertenberatungsfirmen und bei Organisationsentwicklern Planungsprozesse laufen, fällt auf, dass diese mit einem Kaskadenmodell arbeiten. Es gibt zu Anfang eine Vision, dann kommt eine Mission, dann ein Leitbild, daraus wird irgendwie die Strategie abgeleitet, dann wird daraus ein operatives Programm gemacht und dann muss es evaluiert werden. Anschließend fängt man wieder von vorne an. Der kaskadenförmige Aufbau ist eine klassische zweckrationale Herangehensweise im Planungsprozess einer Organisation.

Ich kenne extrem viele Organisationen, die das versucht und festgestellt haben, dass der Planungsprozess so nicht funktioniert. Zum Beispiel läuft das Übersetzen eines Leitbilds in Strategie und dann in operative Ziele nicht so, wie es sich die Literatur oder bestimmte Berater ausdenken. Mein Argument hierzu ist, dass es klüger ist, diese Prozesse sehr locker miteinander zu entkoppeln. Man kann ein Leitbild, eine Vision oder Mission entwickeln, das ist eine sehr abstrakte Erwartungsbildung, ohne den Anspruch zu haben, was das konkret für die Praxis bedeutet, und den Strategieentwicklungsprozess, entkoppelt oder sehr lose gekoppelt, mit dem Leitbildprozess zu operationalisieren.

An solchen Punkten könnte es helfen, wenn wir Berater, Changemanager in der Lage wären, sich auf Standards zu einigen oder uns wenigstens über diese offensiv auseinanderzusetzen.

DÜSTERBECK: Du willst weg von dieser Prozessualisierung eines Changes hin zu einer eher losen Kopplung von verschiedenen Handlungen, die dazu führen, eine Organisation zu verändern?

KÜHL: Ja, der Grundgedanke kommt vom Sozialpsychologen Karl Weick und sagt, dass extrem viel in Organisationen lose gekoppelt ist und dass diese lose Kopplung eine gewisse Form von Funktion hat. Ich habe häufig bei der Beobachtung von Changemanagement Prozessen das Gefühl, dass man versucht, Sachen fester zu koppeln, als sie sich koppeln lassen. Eine klassische betriebswirtschaftliche Herangehensweise, sowohl im Lehrbuch als auch in der Beratungspraxis, geht von der festen Kopplung, vom Ableitungsverhältnis aus. Wenn es sich nicht ableiten lässt, muss es nochmal neu gemacht werden, dann ist irgendwas im Planungsprozess falsch gewesen, haben irgendwelche Menschen nicht funktioniert. Es fehlt das Verständnis für die Idee der losen Kopplung, auch bei Veränderungsprozessen in Organisationen. Man will immer alles sauber miteinander abstimmen, obwohl der Charme vielleicht gerade in der Entkopplung liegt.

DÜSTERBECK: Das merken wir daran, denn womit gerade sehr viel Geld als Berater verdient werden kann: Objectives and Key Results (OKRs). Diese können, je nachdem wie man sie auskleidet, unheimlich viel Aufwand erzeugen, sind aber nichts anderes als ein Sinnbild für den Zweckrationalismus, den du immer wieder von deiner Vision abgeleitet weiter auf auseinanderbrichst.

KÜHL: Das sehe ich genauso. Das ist im Prinzip die Verkappung einer zweckrationalen Denkweise in Organisation, interessanterweise gehypt durch den Agilitätsdiskurs.

DÜSTERBECK: Es surft auf dieser Welle und ist in meinen Augen die Überbürokratisierung des Zweckrationalismus, ist deswegen aber auch so sicherheitsgebend, freudig angenommen und die Beschäftigung sehr lukrativ.

KÜHL: Ja, sehr lukrativ und aus meiner Sicht eine Sicherheitsfiktion, die sich Organisationen geben. In gewisser Art und Weise in der Euphorie fast schon naiv. Ich schreibe im Moment ein Buch über Führungsmodelle der 1950er Jahre, da gab es in Deutschland ein Modell, das im Prinzip nur historisch interessant ist, weil der Erfinder dieses Modells einer der führenden Köpfe im Reichssicherheitshauptamt im NS-Staat gewesen ist, Reinhard Höhn. Er hat in der Bundesrepublik letztlich ein Führen über Ziele als Grundprinzip für die frühe Managementausbildung eingeführt. Parallel dazu hat Peter Drucker in den USA das gleiche Modell unter Management bei Objectives gemacht.

Das heißt wir haben diese Diskussion über Führen durch Ziele, wenn wir nur die Beiden nehmen, seit den 50er Jahren, wenn wir weiter zurückgehen, kam es Anfang des 20. Jahrhunderts als Idee auf. Wir wissen eigentlich alle Vor- und Nachteile dieses Führens über Ziele.

Jetzt hat man plötzlich einen Agilitätsdiskurs, dann hängt jemand an das Wort Objectives noch Key Results dran, dann wird das irgendwie mit Google zusammengemischt und dann hast du Berater, die mit dem als Beratungsprodukt auftreten und das mehr oder minder ohne Beipackungen über die Nebenfolgen der Einführung dieses Modells in Organisation verkaufen. Das halte ich für schlechte Beratung.

DÜSTERBECK: Wir kommen von unserem OKR-Ausflug nochmal zurück zum Best Practice. Ich kenne die Aussage, wir arbeiten sehr viel mit komplexen Problemstellungen und Change-Organisationsentwicklung ist eine komplexe Herausforderung. Es gibt diese Aussage: In komplexen Herausforderungen oder Sachverhalten gibt es kein Best Practice. Das heißt, wenn man das Wort Best Practice dort verwendet, kommt es ein bisschen auf die Zoomebene an, auf der man eine Best Practice sieht.

KÜHL: Guter Punkt. Ich versteh worauf du hinaus möchtest. Die Frage ist, ob man nicht differenzieren muss. Man könnte zwar argumentieren, es gibt für die Organisation keine Best Practice.

Ich hab Verständnis für ein Argument, das sagt, dass diejenigen, die sich bei einem Change Management Prozess hinstellen und sagen, ich weiß wie diese Organisation am besten aufgebaut sein sollte, das aus ihre eigenen, spezifischen, lokalen Rationalität beschreiben. Es gibt kaum jemanden, der die Gesamtrationalität der Organisation so gut im Blick hat, dass er eine Idee davon haben kann, was vielleicht die am wenigsten schlechte Lösung für diese Organisation ist.

In Bezug auf die Organisationsstruktur für eine bestimmte Organisation in einem bestimmten Marktumfeld bin ich auch zurückhaltend, zu sagen, übrigens ich male euch jetzt das Organigramm, ich schreibe euch das Prozesshandbuch und ich sage, welches Personal ihr dafür braucht. Wenn ich über bestimmte Best Practices oder über, vorsichtiger ausgedrückt, Qualitätsstandards der Beratung spreche, dann geht es um Prozess-Know-how. Es geht um bestimmte professionelle Fertigkeiten, über die man für eine gute Organisationsberatung verfügen muss. Ich bin der Meinung, dass es sinnvoll ist, dass es Qualitätsstandards gibt, auf die man sich einigen oder über die man sich auseinandersetzen kann, anstatt zu sagen, jeder macht es so, wie er es für sinnvoll erachtet.

DÜSTERBECK: Dann bleiben wir dabei und werden konkret: Welche siehst du da? Sind es eher Prinzipien des Handelns?

KÜHL: Ja, es geht um bestimmtes Prozess-Know-how, es geht aber auch um bestimmte Prozessstandardisierung. Ich kann das an einer großen Debatte innerhalb der Beraterszene aufmachen: Du hattest mit den Big Five angefangen und wenn man das in der Sprache der 80er Jahre ausdrückt, ist es die Unterscheidung zwischen Experten und Prozessberatung gewesen.

Die einen sind diejenigen, die sich in einer Branche oder in einer Technologie hervorragend auskennen und in der Lage sind, sehr fachspezifisch zu beraten. Die anderen sind die Prozessexperten, Organisationsentwickler, die wissen, wie man einen Change Prozess aufsetzt. Was ich häufig beobachte, ist, dass sich die Prozessberater auf eine Position zurückziehen und sagen: Nanotechnologie oder Quantencomputing, in den Details muss ich mich nicht auskennen. Ich bin derjenige, der diesen Veränderungsprozess entsprechend steuert.

Die Expertenberater sagen dann: Diesen ganzen Prozess, etwa wie mache ich Workshops, kann ich entweder, aber Change-Architektur, das ist nicht unbedingt mein zentrales Know-how.

Es entsteht eine Spaltung, die besagt, Beratungsteams müssen interdisziplinär zusammengesetzt werden. Wir brauchen ein paar Prozessberater und ein paar Expertenberater, aber die Prozessberater brauchen nicht das Wissen über das, was in der Organisation abläuft, und die Expertenberater müssen sich nicht das Prozess-Know-how haben, wie man Change-Architektur auflegt.

Ich halte das für falsch, weil man keine vernünftige Organisationsentwicklung machen kann, ohne dass man das Problem des Kunden im Detail versteht. Im Detail heißt bis runter auf Fragen der Formulierung bestimmter Verordnungen, Auswirkungen von bestimmten Gesetzen und bestimmten technischen oder medizinischen Prozessen. Ich beobachte bei nicht wenigen Organisationsentwicklern, Prozessberatern die Haltung: Na ja, wenn es so richtig kompliziert wird, gehe ich nicht weiter ins Detail, sondern verlass mich darauf, dass ich weiß, wie ich zwei Tage gestalten muss.

Da wäre mein Argument: Das kann man so machen, aber ich kriege eigentlich keinen Zugriff auf die Organisationsstruktur, weil ich nicht genau begreife, was die Erwartungshaltungen in dieser Organisation sind. Ich belass es auf einer Ebene der Moderation, von der Interaktion, bei der Leute sich austauschen, man emotional werden kann, aber ich komme an die eigentlichen Fragen der Struktur dieser Organisation nicht heran.

Das von mir propagierte Qualitätskriterium besagt, dass die Prozessberatung sich selbstverständlich die Hände dreckig machen und die Fragen, die man im Change Prozess betrachtet, bis ins kleinste Detail verstehen muss.

DÜSTERBECK: Ist es aber nicht auch das Handlungsmuster? Wie ich gerade sagte, ein Change ist ein komplexes Vorhaben. Ein Gehirn reicht normalerweise nicht aus, um das zu lösen, also musst du ein Team bilden aus Experten. Nach meiner Meinung muss man Systemtheoretiker, aber auch die von dir genannten Fach- und Prozessexperten in einem Team mischen, um einen guten organisationalen Change machen zu können. Das kann kein Mensch alleine.

KÜHL: Das ist die Frage. Ich gehöre nicht zu denjenigen, die ihre kognitiven Fähigkeiten überschätzen. Dafür habe ich viel zu großen Respekt vor der Tiefe bestimmter Detailfragen in Organisation. Bei bestimmten Beratungsprojekten kommt man in ein Komplexitätsgrad, was zum Beispiel Rechtsnormen oder technische Prozesse angeht, die sehr fordernd sind.

Es geht nicht darum, zu sagen, das ist doch alles ganz einfach. Es ist eher die Frage, ob wir es uns nicht zu einfach machen, wenn wir zu schnell das Wort komplex rausholen. Man kann ja sagen, das ist alles sehr komplex und deswegen brauchen wir verschiedene Personen, deswegen müssen wir Expertisen aus sehr verschiedenen Bereichen mischen. Der Punkt, der dahintersteckt, ist, vielleicht so formuliert, die Angst vorm Detail.

Da habe ich, wenn ich über Prozessberater sprechen, über Expertenberater muss man anders sprechen, häufig das Gefühl, dass es ein Zurückschrecken vor den Details der Organisation, die man berät, gibt.

Ich kann dazu ein Beispiel bringen: Ich habe, als ich es noch ging, vor sechs oder sieben Jahren ein Beratungsprojekt über die Stromversorgung in Afghanistan gemacht. Es gibt finanziert von Steuergeldern deutsche Entwicklungshilfe, die die Vorstellung hatte, wir müssen nicht nur Militär reinschicken, sondern auch entsprechende Aufbauleistung machen. Ich bin, weil zwei Organisationen der deutschen Entwicklungshilfe daran beteiligt gewesen sind, mit anderen Beraterinnen und Beratern gepaart worden. Diese sind zuerst eingereist und haben das entsprechende Ministerium untersucht. Sie kamen nach zwei Wochen zurück und

wir haben einen Workshop gemacht, an den ich anschließen sollte. Die Anderen haben ihre Ergebnisse präsentiert: Irgendwelche klassischen Prozessschemata wie Change generell ablaufen soll, angewandt auf Afghanistan. Ich habe banale Fragen gestellt: Mich würde erstmal interessieren, wie überhaupt die Kommunikationswege, die hierarchischen Weisungsbefugnisse sind und wie das Verhältnis des Energieministeriums zu den anderen Ministerien ist. Antwort war: So intensiv haben wir nicht reingeschaut. Da habe ich gefragt, wie sich denn die Mitarbeiter dieses Stromunternehmens zwischen Kabul und den jeweiligen Bezirken verteilen. Das könne man jetzt nicht sagen und dann wurde geraten. Ich habe, nachdem ich mir das näher angeguckt hab, festgestellt, dass sie sich um den Faktor 10 überschätzt haben. Das ist nur eine Beschreibung, bei der man sagen kann, es ist vielleicht für meine Forschung oder meine Beratung gar nicht relevant, zu wissen, wie die Beziehungen zwischen Ministerien sind.

Ich habe mir das interessiert angehört und festgestellt, dass es extrem schwierig wäre, auf dieser Basis überhaupt zusammenzuarbeiten. Vermutlich würden die beiden Berater das umgekehrt genauso sagen und mitteilen, dass das gar nicht relevant ist, um ein Change Prozess in diesem Kontext aufzusetzen.

Diese Debatte kannst du in den Projekten gar nicht führen, weil es darum geht, konkrete Probleme zu lösen. Der Auftraggeber hat kein Verständnis dafür, wenn plötzlich Beratungsparadigma aufeinanderstoßen. Aber wir müssen im Metadiskurs solche Fragen klären: Wie genau muss ich in Details einer Organisation einsteigen, um gute Beratung machen zu können?

DÜSTERBECK: Das ist gut, dass du das am Ende noch gesagt hast, weil es unser Eingang war, in eine Kontroverse zu gehen. Das gibt es auch in der Systemtheorie, es gibt nicht nur Luhmann, sondern auch andere Sichten auf Systeme, die wir miteinander koppeln können, um letztendlich in einen Diskurs zu gehen, um besser beraten zu können. Ich weiß aber nicht, ob es in Afghanistan hilfreich gewesen wäre, diesen Diskurs enger zu treiben oder sich miteinander zu koppeln. Vielleicht hätte man es vor den zwei Wochen tun müssen, um bessere Fragen an das Objekt der Begierde stellen zu können, um besser beraten zu können.

KÜHL: Ja, das kannst du im Vorfelde versuchen. Mein Eindruck ist bloß, dass die mentalen Bilder oder Modelle, mit denen gearbeitet wird, die professionellen Ausbildungen im Hintergrund so heterogen und unterschiedlich sind, dass es extrem schwierig ist, sich im Vorfeld eines konkreten Beratungsprojekts auf eine Vorgehensweise zu einigen. Das musst du dir ungefähr so vorstellen, als wenn man dich morgen mit McKinsey in ein Beratungsprojekt schickt. Ihr setzt euch vorher zusammen und versucht euch auf eine gemeinsame Vorgehensweise zu einigen.

DÜSTERBECK: Das war auch mein Bild und ich würde es gerne mal versuchen, aber ich weiß auch, wo meine Grenzen in der Akzeptanz anderer mentaler Bilder oder in ihrer Annahme sind.

KÜHL: Dazu kommen wir Berater. Wir sind ja nicht dadurch gekennzeichnet, dass wir mit einem hohen Maß an Bescheidenheit in Beratungsprozesse reingehen. Man braucht eine gewisse Form von Selbstüberzeugung, um die hohe Unsicherheit in diesen Veränderungsprozessen und den starken Widerstand, den man häufig bekommt, aushalten zu können.

DÜSTERBECK: Absolut und auch um mit einer klaren Argumentation reingehen zu können. Denn wenn wir beraten wollen und das Wort beraten ernst nehmen, heißt das manchmal auch Überzeugungsleistungen zu machen. Wenn du dann mit unterschiedlichen mentalen Modellen oder Philosophien rangehst, wird es umso schwieriger.

KÜHL: Gerade, weil ich das sehe, halte ich die Möglichkeiten, das in konkreten Beratungsprojekten zu machen, für begrenzt geeignet. Wenn die Paradigmen, die Denkweisen zu stark auseinander gehen, dann kriegst du das in eine Arbeitsbeziehung rein, aber du kriegst keine Synchronisierung im Change Projekt hin. Diese Spannung im Beraterteam wird vom Kunden sofort bemerkt und führt in der Regel dazu, dass dies katastrophale Projekte sind.

DÜSTERBECK: Es wird inkohärent und der Kunde fühlt sich auch nicht sicher.

KÜHL: Es ist hochgradig unprofessionell für Personen, die so ähnlich über Organisationen denken wie wir, mit McKinsey zusammenzuarbeiten. Also überhaupt nichts gegen McKinsey: Das ist ein sehr gut funktionierendes Geschäftsmodell, junge Berater, die gut verheizt werden, Up and down System, die Kundenakquise über Ex-McKinsey Leute und mit einem relativ einfachen Organisationschema, aber hohem Fach- und Branchen-Know-how in Beratung reingehen. Alles OK.

Aber es wäre Zufall, wenn das funktionieren würde. Man müsste Glück haben und mit Personen zusammenarbeiten, die ein hochgradiges Verständnis dafür haben, dass Organisationen anders gesehen werden können als das Geschäftsmodell von McKinsey es vorsieht. Deswegen ist meine Empfehlung: Wenn ihr diese Kombiprojekte macht, guckt euch sehr genau an, mit welchen Personen ihr arbeitet. In 10% oder 20% der Fälle kann es gut gehen, in 20% der Fälle ist es vielleicht richtig anstrengend und in 50% bis 60% der Fälle ist das eher schädlich für den Kunden.

Es auch die Fantasie „das Beste aus verschiedenen Welten“ zusammen zu stellen und ich kann Kunden nur raten, dass man sich damit keinen Gefallen tut. Man muss stattdessen gucken, was für einen Ansatz brauche ich in meinem Projekt und welche Beratungsfirma, welcher externe Change Manager ist am ehesten in der Lage, mir zu liefern, was für meine Organisation angesagt ist. Das kann natürlich auch McKinsey sein: Wenn es einen Personalvorstand gibt, der in seinen Zielvorgaben ein Abbauziel von 20% hat und der Leute braucht, die die entsprechende Legitimation für diesen Abbauprozess geben und ihm die Zahlen so zurecht rechnen, dass das aufgeht. Vielleicht schätze ich jetzt euer Geschäftsmodell falsch.

DÜSTERBECK: Das ist schon richtig. Dafür stehen wir so, das kann ja die Not sein und das ist völlig okay, das tun wir nicht ab. Aber ich glaube nicht, dass das unser Zweck ist am Markt und den würden wir auch nicht so gut erfüllen können.

KÜHL: Es gibt natürlich Punkte, wo man Unterschiede sehen kann, aber mein Argument wäre, zu sagen, erhofft euch keine an die Umwelt der Organisation angepasste Strukturveränderung in so einem Prozess. Es wird natürlich Struktur verändert, also in dem Moment, wenn ich 20% des Personals rauswerfe und ein neues Organigramm baue, werden natürlich Strukturen verändert. Aber wenn man sich zum Beispiel auf eine klassische Expertenberatungsfirma einlässt, gibt es in diesen Prozessen sehr wenig Gespür dafür, was letztlich in der Informalität der Organisation stattfindet. Es gibt kein Gespür für Kultur, was häufig zu diesen perversen Effekten führt: In Großkonzernen oder in großen Verwaltungen holt man sich erstmal McKinsey oder eine andere große Beratungsfirma oder ehemalige Wirtschaftsprüfungsgesellschaften rein, die bauen die Formalstruktur, machen Prozessoptimierung und bauen ein neues Organigramm. Dann stellt man fest, dass eine Spannung da ist, es funktioniert nicht mehr besonders gut, es läuft nicht rund und dann wird ein Kulturprozess mit dem Argument aufgesetzt, aber an die Formalstruktur dürft ihr nicht ran, weil die gerade erst verändert worden ist.

DÜSTERBECK: Wobei man natürlich einer Veränderung der Formalstruktur Zeit geben muss, um Wirkung erkennen zu können.

KÜHL: Du merkst, ich bin engagiert und ich hoffe, du kriegst mindestens vier, fünf Anfragen von anderen Change Managern, die sagen: Ich muss da drauf reagieren, so kann man das nicht stehen lassen.

Ich spitze bewusst die Argumente zu, damit deutlich wird, welche Kontroverse ich haben möchte.

DÜSTERBECK: Wir kommen noch einmal zurück zu den Best Practices. Es ist also nicht so, dass ich dir in dieser Folge deine fünf Best Practices oder deine Best Principles für richtig guten Change entlocken kann.

KÜHL: Fünf, das fände ich ein bisschen zu pauschal. In dem Moment, wo du mir sagst, um was für ein Projekt es geht, würde ich dir die entsprechenden Standards nennen.

DÜSTERBECK: Also soll ich die Kontexte eingrenzen?

KÜHL: Ja, mache ein Beispiel und ich sagen dir, was aus meiner Sicht klassische Fehler sind und wie aus meiner Perspektive, die zu diskutieren ist, Qualitätsstandards aussehen könnten.

DÜSTERBECK: Gehen wir mal von einem mittelständischen Unternehmen aus, inhabergeführt oder vielleicht Familienunternehmen, das sich transformieren, Dynamik robust machen will. Was sind da deine Prinzipien, was sind da deine Best Practices, die du für das Vorhaben ansetzen würdest? Wo siehst du die größten Fehler?

KÜHL: Das ist eine sehr allgemeine Beschreibung. Man müsste noch wissen, welche Branche es ist und was genau die Kapitalstrukturen sind.

DÜSTERBECK: Das ist das Zoomlevel, das ist genau das Problem, glaub ich.

KÜHL: Ja, deswegen geht es nicht darum, die 10 Prinzipien von gutem Change Management zu formulieren, das wäre zu einfach.

Was ich zusammen mit Kolleginnen und Kollegen versucht habe, ist, ein Schema zu generieren, um wenigstens die Aspekte zu definieren, auf die man achten soll. Diese Metastrukturmatrix, wie wir das nennen, ist ein Neun-Felder-Schema, das zwischen formaler und informaler Seite unterscheidet und als drittes die Schauseite dazu nimmt. Mit dem Anspruch, zu sagen, man muss genau schauen, auf welcher Ebene man interveniert. Man muss alle drei Ebenen im Blick haben.

Es ist schon so, dass wir zur klassischen Aufgabenteilung, das eine sind die Change Kommunikatoren, die machen die Schauseite, dann gibt es die Formatspezialisten von McKinsey, die auch begreifen, worum es geht, und dann gibt es die Kulturexperten, die ein paar Workshops machen, sagen, dass das eine ungünstige Trennung ist. Man muss als Beratungsfirma die drei Dimensionen im Blickfeld haben.

Die zweite Dimension sind Unterscheidungen, mit denen man die formalen, informalen und Schauseitenerwartungen in den Griff bekommt. Zu sagen, wir haben bestimmte Kommunikationswege, wir haben Programme, Zielvorgaben, Wenn-Dann-Regeln und eben Personal als drittes Strukturmerkmal, auf das man achten muss, wenn man in eine Organisation reingeht. Der erste Qualitätsanspruch, den ich an einen Veränderungsprozess hätte, wäre zu sagen, ich muss die spezifische Organisation mit einem Strukturmerkmal beschreiben können, um überhaupt ein Gespür dafür zu bekommen, wo die Probleme der Organisation liegen. Ich brauche jenseits dessen, was mir aus der Organisation erzählt wird, ein eigenes Schema, mit dem ich arbeiten kann, um das Material zu verarbeiten, um Schwerpunkt setzen zu können. Es gibt natürlich schon Organisationen, wo das Problem alleine an einer Person hängt, aber das ist selten. Es gibt Beratungsprojekte, bei denen ich sagen würde, da kann ich noch so sehr an den Kommunikationswegen und hierarchischen Strukturen, mit Zielprojekten und Zielformulierungen arbeiten, das Problem sind die Spitzenpositionen, die man verändert oder nicht verändert bekommt. Dafür benötige ich ein Instrument, um sowas thematisieren und entsprechend aufbauen zu können.

Das ist ein Beobachtungsinstrument, das aber auch ermöglicht, bestimmte Interventionen zu entwickeln. Die Idee, die dahintersteckt, ist eine Systemtheorie: das Denken in funktionalen Äquivalenten. Es gibt bestimmte Funktionen, die erfüllt sein müssen, in der abstrakten Form sowas wie Erwartungssicherheit, aber auch Informationen über den Markt oder Abstimmung zwischen zwei Ministerien. Dann fängt man an, gar nicht so unterschiedlich zu dem Denken, das man in der BWL findet, in Alternativen zu denken. Das Einzige, das man vielleicht noch dazunehmen muss, ist, dass es häufig eben latente, versteckte Funktionen sind. Zum Beispiel die Debatten über Größe von Räumen gehen nicht darum, dass man versucht, bestimmte sachangemessene Räume von Führungskräften festzulegen, sondern sie gehen um die Signalisierung von Wichtigkeiten. Man kann anfangen über Äquivalente für diese Funktion nachzudenken, aber das ist im Prinzip ein Beobachtungs- und Interventionsschema, mit dem man arbeiten kann. Es muss nicht genau dieses sein, aber es muss in der Lage sein, die Komplexität von Organisationen zu erfassen.

Man kann sich natürlich spezialisieren. Wenn es nur um Personalauswahl geht, bin ich nur im Bereich Formalität unterwegs. Da würde ich sagen, das ist kein Change. Es ist in irgendeiner Form Change Management, aber es ist keine umfassende Form von Organisationsgestaltung. Man kann bewusst sagen, ich spezialisier mich auf einen Bereich und alles andere interessiert mich nicht. Aber wenn es darum geht, sich zum Beispiel ein mittelständisches Unternehmen grundlegend anzugucken und zu schauen, was man machen kann, würde ich sagen, braucht man letztlich Modelle von der Komplexität, um zu erfassen, was Sache ist.

Das zweite Kriterium ist das, das ich vorher genannt habe: Man braucht eine enorme Detailversessenheit in Bezug auf das, was in der Organisation stattfindet. Immer wenn man das Gefühl hat, ich begreife nicht, wie diese Maschine funktioniert oder wie genau der relevante Gesetzestext dafür aussieht, darf man nicht zurückzucken, sondern muss im Prinzip, auch wenn man als naiv und unwissend gilt, weiter nachfragen. Ich habe eine Gruppe von exzellenten Beratern in einer Supervisionsgruppe, jeden Einzelnen würde ich ohne Probleme empfehlen, aber sie haben aus meiner Sicht die Haltung gelernt, auf einem gewissen Abstraktionsniveau zu bleiben.

Das ist, glaube ich, nicht untypisch für Prozessberater. Sie sagen: Aber ich bin der Experte für Change Prozesse, ich muss nicht genau begreifen, wie eine bestimmte Technologie, medizinisches Herstellungsverfahren oder Gesetz im Detail ausgearbeitet wird. Dafür gibt es Spezialisten. Das, glaube ich, ist eine Trennung, die nicht günstig ist, weil der Hebel für eine Veränderung in Organisationen zu gering ist, wenn ich die Details in der Organisation nicht begreife.

DÜSTERBECK: Das heißt, du gehst davon aus, dass diese Details eine sehr starke Rückwirkung auf die Organisation haben können.

KÜHL: Nicht jedes Detail, aber die relevanten Details.

DÜSTERBECK: Da ist natürlich die Schwierigkeit, die Relevanz herauszufinden. Welches Detail ist relevant und welches irrelevant?

KÜHL: Deswegen ist meine Aussage: Organisationsberater machen eine anspruchsvolle Tätigkeit. Natürlich gibt es Leute, die über 20 Jahre Managementpraxis gelernt haben, es gibt Personen, die als intuitive Change Manager geboren worden sind. Sowa existiert und ich habe enormen Respekt davor.

Aber ich finde die Ansprüche, die an die Organisationsberatungstätigkeit gestellt werden, was man an Fach-Know-How, an Erfahrungen, an Einschätzung braucht, sind nicht groß anders als das, was Juristen oder Mediziner brauchen. Dementsprechend gehört die Fähigkeit zu sehen, was sind die relevanten Hebel, was sind die zentralen Ursachen dafür, dass ein bestimmtes Problem in einer Organisation existiert, vergleichsweise hoch, weil wir uns ähnlich wie Mediziner nicht darauf verlassen können, was der Patient sagt.

Der Patient sagt: „Ich habe da hinten Schmerzen, ist da was?“ Der Mediziner guckt es sich aufgrund dieser Selbstdiagnose an, kommt häufig aber zu anderen Aussagen als der Patient. Genau diese Haltung müssen wir auch den Organisationen gegenüber haben, die wir beraten.

DÜSTERBECK: Ist das ein drittes Kriterium? Also die Expertise mit dem Hintergrund der Soziologie, der Systemtheorie, eine Unternehmung oder eine Organisation anders sehen zu können, als wir es vielleicht gelernt haben.

KÜHL: Ja, auf alle Fälle ist das eine Möglichkeit, sich dieses Wissen drauf zu schaffen. Das muss gar nicht unbedingt Systemtheorie sein, man kann auch selbst Erfahrungen machen. Es gibt so wunderbare Bücher: Jackall über Moral Mazes. Er hat in den 80er Jahren ohne große Zitation ein Buch über seine Managementpraxis geschrieben, bei dem man denkt, Wahnsinn was er alles rausgeholt hat. Als Wissenschaftler konnte man anmerken, was jeweils die Theorie im Hintergrund ist, aber er brauchte diese Theorie gar nicht. Natürlich ist das, was an kondensiertem Wissen über Organisationen vorhanden ist, stark in der Organisationstheorie oder in der Organisationssoziologie festgelegt. Systemtheorie ist eine Spielart, eine Möglichkeit sich dieses Wissen anzueignen. Zu begreifen, dass zum Beispiel Organisationen stark über lokale Rationalitäten funktionieren, dass jede eigene Einheit ihre eigenen Standards von exzellenter Arbeit hat und es nicht möglich ist, diese exzellenten Standards in der Organisationsspitze harmonisch zusammenzuführen, sondern es immer ein Bargaining Prozess ist. Sowa wie eine optimale Lösung für die Organisation existiert nicht.

Das ist Wissen, das kann man entweder erlernen oder man kann es sich über Praxiserfahrung aneignen. Da sehe ich die Aufgabe der Wissenschaft: Wir unsere sollten Erkenntnisse so aufbereiten, dass die nicht nur für unsere Fachkollegen geeignet sind, sondern dass sie so verständlich sind, dass auch Praktiker sie nutzen und mit dem Wissensbestand arbeiten können.

DÜSTERBECK: Wir wissen auch, dass mit jedem Organisationsmodell, das wir einbringen, Nachteile verbunden sind. Es gibt diese Dilemmata, die wir immer haben. Wenn ich einige Beratungsunternehmen anschau, mit welcher Energie sie ihre Modelle verteidigen und einbringen, koste es, was es wolle, ohne aber auf die Nachteile hinzuweisen, finde ich es sehr

wichtig, eine gewisse Neutralität gegenüber bestimmten Modellen zu haben. Man sollte nicht der Meinung sein, dass eine agile Organisation immer das Beste ist, was auch immer eine agile Organisation ist.

KÜHL: Wir haben eins von diesen agilen Organisationsmodellen beforscht und hatten in dem Zusammenhang auch Berater aus diesen Vorzeigeunternehmen mit dabei. Nicht diejenigen, die alltäglich damit arbeiten, sondern diejenigen, die sich von diesen Modellen inspirieren lassen. Nach einer Diskussion mit der studentischen Lehrforschung meinte diese Beraterin, ob das jetzt ein Beratungsfehler sei, wenn sie nur agile Organisation einführen möchte, weil sie die für richtig hält. Da habe ich rumgedrückt, weil sie bei uns zu Gast war, extra nach Bielefeld gekommen war, um mit uns zu diskutieren. Ich habe erstmal gezögert und nach dem Rumdrücken gesagt: „Ja, es ist ein weiteres Kriterium, ergebnisoffen in Beratungsprozess reinzugehen.“ Wenn man von vornherein denkt, Business Process, Real Engineering, Lean Management, Objectives and Key Results, Scrum oder das gerade angesagte Spotify Modell, dann würde ich sagen: Man kann Glück haben und es ist das, was für eine Organisation passt, aber man nimmt sich letztlich das gesamte Spektrum der Möglichkeiten, die zur Verfügung stehen. Wir haben in der Organisation, wenn man die Idealtypen nimmt, 8 oder 9 verschiedene Modelle, wie wir also Organigramme bauen können: funktional, projektorientiert und so weiter.

Wenn man von vornherein sagt, ich möchte aber nur Matrix á la Spotify haben, würde ich sagen: „Genau solche Debatten möchte ich führen. Ich halte das für einen nicht angemessenen Qualitätsstandard in der Beratung.“

DÜSTERBECK: Also das wäre mit Sicherheit eine Best Practice oder, was ist das Gegenteil, von diverse Practice.

KÜHL: Man kann sagen handwerklicher Fehler. Ich finde das Wort Best Practice zu stark. Ich würde von Qualitätsstandards der Beratung oder des Changemanagements sprechen. Es würde helfen, wenn man in einem Kreis von Beratern nicht die zehn aber vielleicht 30 oder 35 Standards einigt. Dann bekommt man einen Fall vorgelegt und die Wahrscheinlichkeit, dass der Fall in ähnlicher Art und Weise abgearbeitet wird, ist vergleichsweise groß. Da würde ich sagen, das wäre ein Kriterium dafür, dass man einheitliche Qualitätsstandards in der Organisationsberatung hat. Davon sind wir meilenweit entfernt.

DÜSTERBECK: Gibt es noch weitere Standards, die du dir da wünschen würdest oder weitere Kriterien, wenn wir schon bei der Aufzählung sind?

KÜHL: Die Idee, die du eingebracht hast, alles hat auch seine Nachteile, das ist sicherlich ein Kriterium, das man anlegen muss. Nicht in der Art und Weise, dass man allgemein sagt, wir haben es mit Paradoxien oder Dilemmata zu tun, sondern dass man sehr spezifisch benennen

können muss, was die ungewollten Nebenfolgen sind, die man sich einhandelt, wenn die Organisation dazu tendiert, eine bestimmte Strukturveränderung vorzunehmen.

Bei Zielvereinbarungen, Objectives and Key Results, kann man das natürlich machen und es gibt bestimmte Organisationen, Organisationseinheiten, Bereiche, in denen macht es Sinn, mit sehr genauen Zielen zu arbeiten. Da kann man sehr genau sagen, was sind eigentlich die ungewollten Nebenfolgen, die ich mir damit einhandle. In dem Moment, wo man anfängt, Ziele zu definieren, diese Ziele nach außen darstellt und zum Beispiel Prämien hinterlegt, verhindert man jede Form von Wissensmanagement zwischen den Vertriebsmitarbeitern. Das ist relativ einfach, sofort einsichtig.

DÜSTERBECK: Überall beobachtbar.

KÜHL: Ja, man muss nicht dreidimensional denken können, um sowas zu sehen. Das Interessante in den Change Projekten ist, dass diese ungewollten Nebenfolgen häufig ausgeblendet werden, man Überraschungseffekte hat und Irritation auslöst, wenn man als Berater sagt: Wenn ihr Ranglisten macht, dann werdet ihr eine Verschlechterung der Kooperation zwischen euren Mitarbeitern haben. Das gehört aber aus meiner Sicht zu den Qualitätsstandards, die man in Changemanagementprozessen haben sollte. Man sollte über ungewollten Nebenfolgen von Strukturveränderungen in Organisationen Bescheid wissen.

DÜSTERBECK: Kann das die Organisation verarbeiten, wenn du mit einem ganzen Portfolio rüberkommst? Du sagst, wenn ihr jetzt ein Kreismodell einbaut oder stärker auf Teams fokussiert, dann werdet ihr euch folgende Nebenfolgen einhandeln.

KÜHL: Das hängt aus meiner Sicht davon ab, was man bezwecken möchte. Ich glaube, die Sache, die ich selbst schmerzhaft gelernt habe, die sicherlich eine Deformation professionell von uns wissenschaftlich orientierten Organisationssoziologen ist, ist ein gewisser Aufklärungsdrang.

Ich kann mich erinnern, das war glücklicherweise ein Forschungsprozess, kein Beratungsprojekt, bei dem ich dezentrale Vorreiterorganisationen untersucht habe. Das was heute bei Frederik Laloux genannte Organisationen wären, die habe ich vor 20, 25 Jahren in den damaligen Varianten untersucht. Da war eine gehypte Organisation dabei, die gesagt hat, wir dürfen die 15 Interviews bei ihnen durchführen, aber sie wollen danach eine Rückmeldung haben. Da habe ich gesagt: Die bekommen sie und hab im Prinzip das zurückgespiegelt, was in den Interviews rausgekommen ist. Man merkte im Workshop, wie das Immunsystem der Organisation eingesprungen ist.

Das ist hochinteressant. Niemand konnte sich danach erinnern, was ich gesagt habe, weil die Organisation nicht in der Lage gewesen ist, diese Information zu verarbeiten. Wenn man daraus ein Prinzip ableiten würde, ist rd eine professionelle Praxis, dass man weiß, in welchen Dosierungen man Organisationen mit Wissensbeständen konfrontieren darf. Meine Kollegin bei Metaplan, Judith Muster, nennt das langsames enttäuschen.

Das finde ich hoch anspruchsvoll, weil das natürlich sehr schwer zu definieren ist. Aber man merkt es, erkennt sehr genau, an welcher Stelle man ins Immunsystem rangekommen ist. Natürlich muss man relativ nah rankommen, aber man muss verhindern, dass das Immunsystem anspringt.

DÜSTERBECK: Meine These, um das zu ergänzen, wäre, es gibt zum langsamen Enttäuschen auch noch ein dosiertes Desillusionieren. Wir würden von vornherein bei Erst-, Zweit- und Drittgesprächen, in der Mandatsklärung beraten und sagen: Das wird negativ sein, das wird scheiße werden, wenn du das machst. Ich weiß nicht, ob wir da je das Beratungsmandat kriegen würden.

KÜHL: Ich finde den Gedanken vollkommen richtig, man könnte auch sagen, ein künstliches Produzieren von Euphorie. Dahinter steckt ein Gedanke von einem Wirtschaftswissenschaftler, Organisationstheoretiker aus Schweden, Nils Brunson, der gesagt hat, wir müssen nicht nur auf die hohe Qualität von Entscheidung achten, wir müssen auch nachher für die getroffene Entscheidung motivieren. Das erreicht man am Ehesten in dem Moment, bei dem man nur zwei Alternativen hat, nämlich eine sehr naheliegende und eine richtig schlechte, indem man die ungewollten Nebenfolgen der einen Alternative ausblendet.

Natürlich gibt es Momente in Organisationen, die sich selbst blockieren. Es macht Sinn sich im Prinzip einfach ein Stück dümmer zu machen, um die Organisation überhaupt in Bewegung zu bringen. Ich hatte ein Beratungsprojekt in einem relativ großen, mittelständischen Unternehmen, das überlegt hat, Safe einzuführen, ein völlig irrsinniges Modell, womit angeblich alles erklärt werden kann. Ich habe gedacht, warum macht ihr das? Ihr braucht doch eigentlich nur zwei Elemente davon. Mir ist im Prozess deutlich geworden: Es macht Sinn. Die Organisation muss sich in gewisser Art und Weise blinder machen, weniger reflektiert, um sich überhaupt auf bestimmte Punkte einigen zu können, weil ansonsten keine Veränderung in die Organisation kommt. Daher würde ich sagen, dass so eine punktuelle Selbstverdummung ein Qualitätsmerkmal in Veränderungsprozessen sein kann.

DÜSTERBECK: Wenn man das mal aufschreibt, ist das sehr beeindruckend.

Hast du noch irgendwas, was dir da noch wichtig ist? Was du sagen willst? Was weiteres Qualitätskriterium sein sollte?

KÜHL: Ich könnte natürlich die Listen fortführen, was ich auch mit dieser kleinen Reihe bei Springer VS., Management Compact, versuche, nämlich sehr bestimmte Standards einer Sichtweise auf Organisation für die verschiedenen Themen des Change Managements durch zu definieren, also für den Leitbildprozess, für Organisationskulturprozesse, für Veränderung von Formatstruktur, für das Projektmanagement, für Fragen von Compliance. Die Grundidee dieser Reihe ist, zu sagen, es gibt eine grundsätzlich beschreibbare Sichtweise auf Organisation, die ich vertrete. Das ist diese zweckrationalitätskritische Sichtweise, systemtheoretische oder verhaltenswissenschaftliche, entscheidungstheoretische Sichtweise auf Organisation, die stark davon weggeht, Organisationen von bestimmten Oberzielen aus zu

denken und zu überlegen, wie man diese Oberziele in Unterziele zerlegen kann. Das lässt sich in Bezug auf bestimmte Organisationsprozesse durchdefinieren.

Man kommt zum Beispiel zu einer Aussage zur Organisationskultur, die aus meiner Sicht auch eine Debatte ist, die wir führen. Da funktioniert das mit der Diskussion über Qualitätsstandards. Es wird gesagt, man hat eigentlich im Changemanagement-Prozess nie direkt Zugriff auf die Organisationskultur, sondern muss immer über die Formalstruktur gehen, um die Kultur der Organisation zu verändern. Alles was ansonsten gemacht wird, irgendwelche Bildchen malen oder die Organisation als Tier beschreiben, ist bestenfalls irrelevant und im schlimmsten Fall ist es kontraproduktiv für die Organisation. Das heißt in dem Moment, wo man gerufen wird, weil irgendetwas in der Organisationskultur nicht stimmt und bereit ist, zu akzeptieren, dass man die Formalstruktur nicht anfassen kann, hat man keine Hebel, um Organisationskultur zu verändern.

DÜSTERBECK: Das gehört für mich mit zur Expertise. Was wir vorhin gesagt haben: Zu wissen, dass nur die entscheidbaren Entscheidungsprämissen angreifbar sind und ich nicht die Kultur direkt schön streichen kann.

KÜHL: Ich traue mich gar nicht, die Terminologie zu benutzen, das wäre die systemtheoretische Terminologie wie von Luhmann, aber genau das würde man so darstellen. Zum Beispiel, wenn man die Dreiseitenunterscheidung macht, nicht daran zu glauben, dass ein Leitbildprozess in der Lage ist Organisationskultur zu verändern. Das geht nicht, das sind entkoppelte Prozesse. Häufig finde ich immer noch Prozessberater, die meinen, über Leitbilder Organisationskultur verändern zu können. Das glauben auch viele Kunden, deswegen findet das entsprechende Nachfrage, aber ich halte das für falsch und glaube, dass man das sowohl empirisch als auch mit Verweis auf die Organisationswissenschaft als Argument durchhalten kann. Das sind klassische Mechanismen.

Ein anderes Thema ist brauchbare Illegalität, also gegen den Warn von Compliance ein Gespür zu entwickeln, dass es funktionale Regelabweichungen in Organisationen gibt und man überlegt, wie man Prozesse von Compliance, von Regelbefolgung in Organisation aufsetzen kann, ohne die Flexibilitätsgewinne von brauchbarer Illegalität in Organisationen zu verlieren.

Das ist nicht einfach. Wenn man das auf die die konkreten Fragen runterbricht, mit denen man als Berater in Organisationen konfrontiert ist, wird das aus meiner Sicht in bestimmte Qualitätsstandards der Sichtweise reingehen.

DÜSTERBECK: Sehr spannend Stefan, vielen Dank. Ich kann mal verweisen, dass du selber mit dem Kollegen Hermwille ein Podcast machst, den ich sehr schätze: Der ganz formale Wahnsinn. Bei dem man sehr viel mehr darüber erfahren kann, zum Beispiel zu brauchbarer Illegalität, zu Dilemmata und so weiter.

KÜHL: Ich hoffe, der Disclaimer ist deutlich geworden, dass ich hier bewusst sehr stark zugespitzt habe und es darum geht, eine bestimmte Debatte anzustoßen. Wenn sich jetzt einige von euren Hörerinnen und Hörern provoziert fühlen, ist das gut. Wenn sie sich abgestoßen fühlen, dann wäre die Dosierung zu stark an der Stelle, aber meine Hoffnung ist, dass wir es irgendwie hinkriegen, auch unter so einem Gesichtspunkt von professioneller Selbstvergewisserung diese Debatte über Standards, etwas offensiver und kontroverser zu führen, anstatt in so ein „jeder macht es so, wie er es für richtig hält“ reinzugehen. Wenn das einen ganz kleinen Beitrag dazu liefert, eine Auseinandersetzung über bestimmte Qualitätsstandards hinzukriegen, würde ich mich sehr freuen.

DÜSTERBECK: Da bin ich mir sehr sicher. Das dosierte Desillusionieren ist dir gelungen. Bei mir bleibt noch ein Satz hängen, vielleicht haben wir irgendwann noch mal ein follow up: Machen wir es uns zu einfach, wenn wir alles als komplex bezeichnen? Ein kleiner Cliffhanger, wir schauen mal ob wir den auch noch mal auseinander dröseln.

Stefan, ich bedanke mich ganz recht herzlich, dass du dir über eine Stunde Zeit genommen hast, um bei uns im Podcast zu sein.