

## Erfolgsfaktoren für Veränderungs- und Erneuerungsprozesse

**Wollen auch Sie einen Veränderungsprozeß in Ihrem Unternehmen initiieren?**

Von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

Angesichts der allorts beschriebenen großen wirtschaftlichen Dynamiken sind Organisationen derzeit sehr bereit, sich dem Veränderungsdruck anzupassen und Veränderungsprozesse anzustoßen. Vielfach jedoch sind diese Aktionen ein unreflektiertes Reagieren, ein Getriebensein von Außen. Erst ein bewußt initiiertes, gestalteter und reflektierter Prozeß kann zum unternehmerischen Erfolg führen, wenn fortdauerndes Lernen, sich Weiterentwickeln, Wandeln und Erneuern als eine Fähigkeit für eine erstrebenswerte Zukunft erkannt und gelebt wird.

Aus unseren langjährigen Erfahrungen in Veränderungsprozessen haben sich einige Erfolgsfaktoren deutlich herausgebildet, die wir auch Ihnen hiermit gerne zur Verfügung stellen wollen:

### **Der Mensch ist die Basis der Veränderung**

Eine Erkenntnis ist, daß der Kristallisationspunkt für jede Veränderung und Entwicklung immer der in der Organisation tätige Mensch ist. Das heißt, nur Menschen verändern Organisationen bzw. Unternehmen.

### **Aktive Mitbeteiligung**

Die von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter werden am gesamten Prozeß beteiligt. Ziel ist es, daß diese sich befähigen, sich selbstständig fortzuentwickeln und sich zu regenerieren, um einen harmonischen Austausch zu gestalten.

### **Dynamische Positionsbestimmung**

Zu Beginn und in geeigneten Abständen, während des gesamten Veränderungsprozesses, ist ein Analysieren der jeweili-

gen Ist-Situation notwendig. Darüber hinaus gilt es, diese anzunehmen, sie zu akzeptieren, dann zu entscheiden: »Wie wollen wir jetzt damit umgehen?« und das Entschiedene dann umzusetzen. Denn: Nur Veränderungen führen zu Veränderungen.

*Die Trägheit ist oft  
größer als die Vernunft.  
A. Kapur*

### **Bewußtsein schaffen für Veränderungen**

Gerade bei der Vermittlung von Veränderungen ist es nicht anzuraten, mit einer »Panikmachen-Politik« die Entwicklungsdynamik anzukurbeln. Die Gefühlsentwicklung sollte so gestaltet werden, daß die Mitarbeiter und Führungskräfte die positiven/konstruktiven Auswirkungen von Veränderungen spüren können, durch Ihre Art der Vermittlung. Wenn Sie z.B. sagen: »Es wird schmerzhaft Veränderungen geben!«, löckt dies kein konstruktiv ausgerichtetes Gefühl

hervor, sondern eher Angst, und die ist auf keinen Fall steuerbar. Wenn Sie jedoch davon sprechen »Wie sich der Gestaltungsrahmen erweitern wird, mehr Effektivität, Selbstbestimmung und mehr Selbstverantwortung möglich wird«, werden Sie die Menschen motivieren können, mit Ihnen die geplanten Veränderungen auch aktiv anzugehen!

### **Kontinuierliche Selbstgestaltung**

Ein Organisationsveränderungsprozeß führt zur dynamischen Selbstgestaltung des Individuums, der Abteilung und des gesamten Systems Unternehmen.

Wenn wir auch in diesem Kontext aufhören zu glauben, es gäbe etwas Konstantes – weder der Mensch als solcher noch die Organisation – können wir uns bewußt machen, daß wir uns selbst jeden Augenblick willentlich selbst gestalten können. Die einzige Konstante wäre dann die bewußte Veränderung, Wandel und Bewegung, Bewußtsein und Dynamik sind dann unsere Spielbeine für einen erfolgreichen Veränderungsprozeß. Und welche Spielbeine haben Sie?



Die hier auf dem Foto gezeigten Personen sind Teilnehmer eines Team-Entwicklungs-Workshops, die ihre Spielbeine erproben.

# Die Nachfolge in Familienunternehmen erfolgreich gestalten

Wie Sie den Weiterbestand Ihres Unternehmens während des Generationswechsels sichern

Christian Partner, Mag., Salzburg

Die Nachfolge in Familienunternehmen konstruktiv zu gestalten, bedarf des Bewußtseins: Wer nimmt welche Funktion und Rolle, warum und wie ein!

Familienunternehmen bilden nach wie vor die Basis unserer Wirtschaft (je nach Definition, zählen ca. 75% aller Unternehmen zu dieser Kategorie). In Deutschland werden in den nächsten 10 Jahren ca. 700.000 Familienunternehmen an die nächste Generation übergeben. Auf den ersten Blick ist es nichts Besonderes, wenn es da nicht die folgenden »Fakten« gäbe: Nach übereinstimmenden Schätzungen von Wissenschaftlern, Statistikern und Praktikern überlebt 50% der Familienunternehmen den Übergang von der ersten in die zweite Generation und lediglich 4% erleben die dritte Generation. Diese Zahlen machen betroffen und eröffnen die Frage des »Warum?«. Warum schafft es eine derart große Anzahl von Familienbetrieben nicht, die Nachfolge konstruktiv zu gestalten?

## Die Individualität der Familienunternehmen steht im Vordergrund

Die Problemfelder für das Mißlingen des Generationenwechsels sind so vielfältig wie die Art der Familienbetriebe selbst. Einige dieser *Problemfelder* sind beispielsweise:

- Er/Sie übernimmt die Firma, D.h., der Nachfolger ist bereits mit der Geburt bestimmt – Tradition wird oftmals auf Kosten von Qualifikation hochgehalten;
- Komplexitätsreduzierung der besonderen Art, D.h., Nachfolge wird als kurzfristige Aktion verstanden und nicht als Prozess. Der Generationswechsel wird meist auf rechtliche und steuerliche Fragen reduziert;
- Monolog steht vor Dialog, D.h., der »Übergeber« bestimmt, beschließt und führt letztendlich auch noch die wesentlichen Schritte durch. Schließlich will man ja einen geordneten und auf die Zukunft ausgerichteten Betrieb übergeben. Der Dialog bzw. der Kommunikationsprozess mit dem Nachfolger kommt zu kurz.
- Familienunternehmen bringen eine hohe Reserve an Arbeitszeit

und Arbeitseinsatz mit, schwierige Unternehmensphasen können vielfach auf Kosten der Familie besser überbrückt werden.

- Der »Übergeber« übergibt das (operative) Geschäft, bleibt jedoch Eigentümer (durch die Wahl der Rechtsform).
- Familiäre Probleme bzw. unausgesprochene, ungeklärte Familienthemen sind oft der Hintergrund, welche den Fortschritt von Unternehmen hemmen oder diese gar in den Abgrund ziehen.
- Entscheidungen werden in Familienunternehmen aus Tradition oder familiärer Sicht und nicht aus unternehmerischer Sicht getroffen. Dies betrifft vor allem die Nachfolge, Investitionsentscheidungen, Besetzung von Führungsfunktionen innerhalb des Unternehmens.
- Familienorientierung versus Unternehmensorientierung. Wo liegen die Grenzen, die es zu beachten gilt? Wo endet Familie und wo beginnt Unternehmen? Wird der Kuchentisch zum Schreibtisch, der Urlaub zur Mitarbeiteranalyse oder gar das eheliche Schlafzimmer zur Diskussionsplattform für betriebliche Entscheidungen?

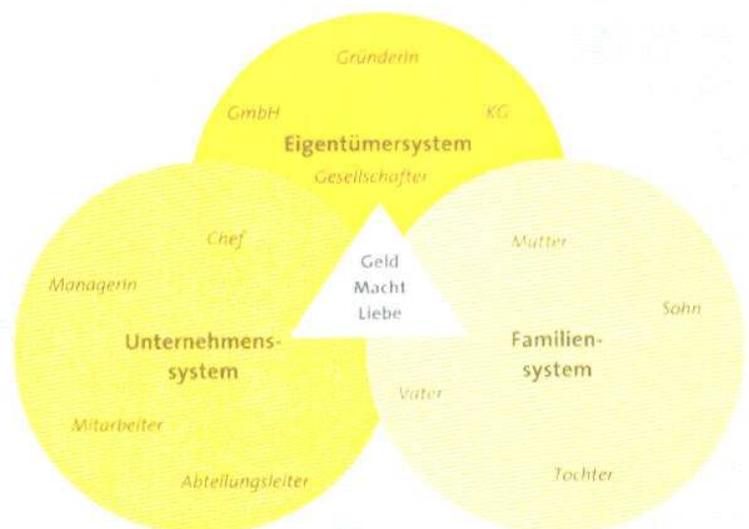
## Welche Systeme wirken in Familienunternehmen zusammen?

Ein zentraler Punkt aus meiner Sicht in Familienunternehmen ist, daß hier drei Systeme zusammenwirken (müssen), die von den Beteiligten grundsätzlich nicht als solche erkannt werden. Bei den drei Systemen handelt es sich um: Eigentümersysteme, Unternehmenssysteme und Familiensysteme. (siehe Grafik unten.)

Alle drei Systeme haben grundsätzlich andere Probleme, Dynamiken, Bedürfnisse, Lebenszyklen und Ressourcen. Zudem schlüpfen die Beteiligten in die unterschiedlichsten Funktionen (Väter, Eigentümer, Manager, Tochter usw.) und Rollen (Hofnarr, Geheimnisträger, Planer, Gestalter usw.). Erhöht wird die Komplexität noch durch die drei zentralen Themen eines jeden Familienunternehmens: *Geld, Macht und Liebe*.

## Funktionen und Rollen in Familienunternehmen

Im Familiensystem kann es sein, daß z. B. bestimmte Rangordnungen verletzt wurden (oftmals auch



in der Ursprungsfamilie), und es deshalb Störungen gibt, die viel Kraft, Zeit und Energie kosten und durch herkömmliche Methoden (Gespräche, Vereinbarungen usw.) nicht lösbar sind. Ist dies der Fall, ist es unabdingbar, mit dem Familiensystem zu arbeiten und zu klären, was zu klären ist. Im Unternehmenssystem kann es sein, daß es zu einer unreflektierten (fast immer finde ich dies vor) -Verwechslung- von Funktionen kommt. So hat der Gründer/Übergeber grundsätzlich drei Funktionen zur Verfügung, zwischen denen er ständig wählen kann (Vater im Familiensystem, Manager/Leiter im Unternehmenssystem und Besitzer im Eigentümersystem). Der Nachfolger hat grundsätzlich dieselben Funktionen zur Verfügung, allerdings

wirken diese anders und brauchen Entwicklungszeit (Sohn/Tochter im Familiensystem, im Unternehmenssystem, im Eigentümersystem).

Klar erscheint auf den ersten Blick nur die Funktion im Familiensystem, und doch ist diese (so erlebe ich es in der Praxis) fast immer unklar. An dieser Stelle wird auch deutlich, wie leicht es bei »Nichtbeachtung« der unterschiedlichen Funktionen zu Störungen kommen kann, wenn z.B. der Unternehmensleiter im Unternehmenskontext in einer kritischen Situation mit dem Nachfolger seine Leiterfunktion abgibt und als Vater agiert (Mein Sohn...) oder der Nachfolger ständig die für ihn günstigste Funktion einnimmt (Aber Papa..., Ich als Unternehmensleiter hätte... usw.).

### Wo liegt der weitere Gestaltungsfreiraum?

Ich bin überzeugt, wenn es gelingt, dieses Grundmodell der drei Systeme und deren Aus- und Zusammenwirken ins Familienunternehmen zu transferieren (und zwar von Beginn an), werden weit mehr als die Hälfte erfolgreich die zweite, dritte usw. Generation erleben.

Besonders wichtig ist es, eine klare »Abgrenzung« zwischen den drei Systemen vorzunehmen. Dazu sollte sich ein entsprechendes Verhaltens-, Funktions- und Aufgabenbewußtsein entwickeln. Herausfordernd erscheint mir auch die Entwicklung einer kraftvollen Vision, in der die Ziele der drei Systeme sich gegenseitig unterstützen können.

Eine klare Abgrenz innerhalb der drei Systeme gilt als kraftvolle Vision zum Weiterbestand von Familienunternehmen während der Generationswechselphase

## Rationale und emotionale Kommunikation

Versuchen auch Sie öfters, ein Feuer mit Schlüsseln zu löschen?

Von Christina Worms, Dipl.-Metall-Des., wiss. Mitarbeiterin im Forschungsprojekt Psychologie und Energologie



Kommunikation ist allgegenwärtig. Ob im Beruf, in Sitzungen, Gesprächen, Telefonaten, privat in Beziehungen, in der Öffentlichkeit über Radio, Fernsehen oder Zeitschriften, überall wird kommuniziert. Wir nehmen und geben jeden Tag unzählige Botschaften, die alle unsere Sinne passieren und ihre Wirkung haben. In der Regel mit der allergrößten Selbstverständlichkeit und oft ohne diesen Vorgang bewußt zu registrieren.

Dabei ist jede Kommunikation von einer sehr großen Komplexität

und Vielschichtigkeit, so daß sich das nähere hinsehen, hinhören oder hinfühlen durchaus lohnt, wenn Sie für sich in dieser Hinsicht mehr Bewußtsein erlangen wollen.

Alleine die Differenzierung der Kommunikation in einen rationalen und einen emotionalen Anteil eröffnet ganz neue Horizonte.

### Gefühle haben mehr Macht als Gedanken

Jede menschliche Kommunikation, egal ob über ein Medium (z.B. Fernsehen) oder direkt vermittelt, beinhaltet neben der rationalen Ebene (Sachinformation) immer auch eine emotionale Ebene (Gefühlsbotschaft), die meistens in der rationalen Vermittlung verpackt oder impliziert ist, d.h., oberflächlich betrachtet, nicht auf den ersten Blick erkennbar wird. Dabei ist die Gefühlsbotschaft in der Regel wirkungsvoller, und wir reagieren auf sie viel prompter als auf den rationalen Anteil, weil die emotionale Vermittlung ihre eigene Gesetzmäßigkeit hat. Gefühle sind in der Regel »ansteckend«. Ein freundliches Wort, mit dem ent-

sprechenden Gefühl vermittelt, wird Ihnen eher gute Laune machen und eine Standpauke vom Chef Ihnen eher den Tag verdunkeln und das geschieht, wenn sie es sich nicht bewußt machen, ganz automatisch.

### Jeder kann nur das geben, was er hat

Wir alle stehen jeden Tag in einem emotionalen Austausch mit all den Menschen, mit denen wir zu tun haben. Bei jedem Kontakt kommt es unter anderem auch zu einem gegenseitigen Austausch von Gefühlen, d.h., wir nehmen und geben Gefühle, und zwar immer die, die gerade gegenwärtig sind. Ein Kollege, der im Streß ist, wird dazu neigen, diesen auch zu verbreiten. Ein Mitarbeiter, der seine Arbeit gerne tut, ist in der Lage, andere zu motivieren. Jemand, der ein persönliches Problem hat, wird nur eingeschränkt leistungsfähig sein etc.

Dieser Prozeß kann übrigens auch dann ablaufen, wenn Sie versuchen sollten, Ihre wahren Gefühle zu verstecken.

Im Durchschnitt finden ca. 70% ein zwischenmenschlichen Kommunikation auf der emotionalen und nicht auf der rationalen Ebene ist, d.h. die Gefühlsbotschaft überwiegt in der Regel die reine Sachinformation.



### Eingeschränkte Sicht?

Weil ein Gefühl nicht zu fassen ist und deshalb auch nicht wirklich zu verstecken, wählen wir meistens in der Konfrontation mit Gefühlen, die uns unangenehm sind, die Möglichkeit, unsere Wahrnehmung zu diesen einzuschränken oder gar auszublenden. So nach dem Motto: Ich sehe dich nicht, also gibt es dich nicht! Diese Maßnahme, die in der Regel unbewußt erfolgt, hat jedoch keinen Einfluß auf die tatsächliche Präsenz eines gegenwärtigen Gefühls und kann auch dessen Auswirkungen letztlich nicht einschränken. Allerdings behindern wir uns selbst mit einer solchen Vorgehensweise, weil wir uns in unserer eigenen Wahrnehmung beschränken und, das weiß jeder Autofahrer, mit eingeschränkter Sicht fährt man viel unsicherer, weil man nicht den Überblick hat.

Die bewußte Differenzierung zwischen Rationalität und Emotionalität in einer Kommunikation kann Ihnen ganz neue Ansätze in der Konfliktbewältigung bieten.

### Augen auf!

Die bewußte Differenzierung zwischen Rationalität und Emotionalität in einer Kommunikation kann Ihnen nicht nur einen bewußteren Umgang mit Ihren Mitarbeitern und Kollegen ermöglichen, sondern bietet auch ganz neue Ansätze in der Konfliktbewältigung. Oft versteckt sich nämlich ein emotionaler Konflikt hinter einer rationalen Maske. Der Versuch, einen solchen Konflikt rational lösen zu wollen, ist vergleichbar mit der Anstrengung, ein Feuer mit Schlussschloß löschen zu wollen. Es wird Ihnen wahrscheinlich genauso wenig gelingen, wie wenn Sie ein sachliches Problem emotional zu bewältigen suchen. Wenn Sie wirklich erfolgreich sein wollen in dieser Richtung, brauchen Sie einen Schlüssel für ein Schloß und Wasser für ein Feuer.

### Wie agieren oder reagieren Sie?

In der alltäglichen Beratungsarbeit ist uns aufgefallen, daß viele Menschen gerade im modernen Management die Fähigkeit verloren haben, auf ein destruktives Gefühl (Feuer, s. Bsp.) mit einem konstruktiven Gefühl (Wasser, s. Bsp.) zu reagieren, so daß der Berufsalltag von ungeklärten und unterschwellig schwelenden Konflikten nur so wimmeln kann, die oft keine tatsächliche Lösung finden können.

Individuelle Coachings oder auch Teamentwicklungsberatungen bieten Möglichkeiten hierfür, ein neues Bewußtsein zu schaffen, welches Konfliktlösungen wirksam macht.

### Ein erster Schritt für Sie

kann sein, daß Sie für sich selbst anfangen zu differenzieren zwischen dem, was Sie denken und dem, was Sie fühlen. Sie haben die Möglichkeit, in einem zweiten Schritt zwischen destruktiv orientierten Gefühlen (z.B. Angst) und konstruktiv orientierten Gefühlen (z.B. Vertrauen) unterscheiden zu lernen. Gehen Sie ruhig in das Experiment, beide Anteile bewußt erst für sich wahrzunehmen, auch öffentlich zu formulieren sowie ihre Gesprächspartner zur Differenzierung anzuregen, indem Sie sie z.B. einfach einmal nach ihrem Gefühl zu einer Sache fragen, zu der sie sich vielleicht gerade rational geäußert haben. Achten Sie darauf, wie Ihre Gedanken, Entscheidungen und Handlungen durch Ihr Gefühl beeinflußt werden und schauen Sie, welche Gefühle das sind. Erst, wenn Sie diese wahrnehmen, können Sie sich bewußt entscheiden, danach zu handeln oder auch nicht.

### Benutzen Sie beide Beine zum Gehen

Es wird Kollegen und Mitarbeiter geben, die eher auf Gefühle reagieren und auch solche, die eher auf Rationalität reagieren. Machen Sie sich Ihr neues Wissen zunutze, um individuell vorzugehen. Auch Ihre Geschäftsverhandlungen oder Personalauswahlverfahren können um ein Wesentliches erfolgreicher werden, wenn Sie wissen, worauf ihr Gegenüber reagiert und wenn Sie in der Lage sind, bewußt beides einsetzen zu können.

### Hier eine kleine Übungsaufgabe zur Selbstevaluation als ProjektleiterIn:

- **Mehrfachperspektive:**
- **Zielorientierung:**
- **Partizipation:**
- **Prozeßorientierung:**
- **Ressourcen:**
- **Veränderungen:**
- **Befriedigung:**
- **Selbstvertrauen:**

- »Warum tun Sie das? Was ist Ihr Anliegen?«
- »Bis wohin sind Sie gelangt?«
- »Wer hat sich daran beteiligt?«
- »Wie sind Sie dorthin gekommen?«
- »Hat sich der Aufwand gelohnt?«
- »Was machen Sie anders als bisher?«
- »Was hat mich gefreut und motiviert?«
- »Was können Sie jetzt?«

# Die Fähigkeit zu entscheiden oder Entscheidungen treffen lernen

## Anregungen zur bewußten Umsetzung in täglichen Entscheidungssituationen

Von Seda Akgül, wiss. Mitarbeiterin im Forschungsprojekt Erwachsenen-Pädagogik und Energologie; Hannover

*Eine Entscheidung ist auch immer die Entscheidung zur Verantwortung.*  
A. Kapur

☞ Eine Entscheidung ist ein innerer Prozeß der Differenzierung. Wir stehen immer dann vor Entscheidungen, wenn wir mehrere Möglichkeiten zur Wahl haben, um zu gestalten und uns zu verändern.

### Wir entscheiden uns immer

Deutlich ist, daß wir uns immer entscheiden. Jede Situation, jede Handlung im weitesten Sinne ist eine Konsequenz aus Entscheidungen, die wir zuvor getroffen haben. Auch die Entscheidung, sich nicht zu entscheiden, ist eine Entscheidung. Nur dann ist gewiß, daß jemand anders die Entscheidung für uns übernimmt und ob dieser je-

mand es so gut mit uns meint? Wer weiß? Würde es Ihnen gefallen, daß jemand anders für Sie über Sie entscheidet?

Schon oft habe ich die Aussage gehört: »Da habe ich doch keine Entscheidung, wenn der Vorgesetzte sagt, ich soll dieses oder jenes machen«. Auch dort sind Sie in ihrer Selbstverantwortung; denn Sie haben sich irgendwann entschieden, dieses Arbeitsverhältnis einzugehen, mit diesen Spielregeln und diesen Vereinbarungen. Wenn Sie diese Umstände nicht mehr wollen, dann haben Sie die Möglichkeit, sich immer wieder neu zu entscheiden.

### Es gibt keine falschen oder richtigen Entscheidungen

Das Gefühl, aus dem die Situation einer Nichtentscheidung entsteht, ist meistens die Angst. Die Angst, die falsche Entscheidung zu treffen. Dabei geht es nicht so sehr um die Frage, ob eine Entscheidung richtig oder falsch ist, sondern ob Sie die Konsequenzen verantworten wollen und können.

### Leben heißt lernen

Niemand braucht Angst vor Entscheidungen zu haben, denn egal, wie Sie sich entschieden haben, es ist immer so, daß man optimal daraus lernen kann. Aus dieser Perspektive betrachtet erschließt sich daraus ein großes Lernfeld, das ermöglicht, die individuellen Kompetenzen und Ressourcen für sich optimal zu nutzen und zu gestalten.

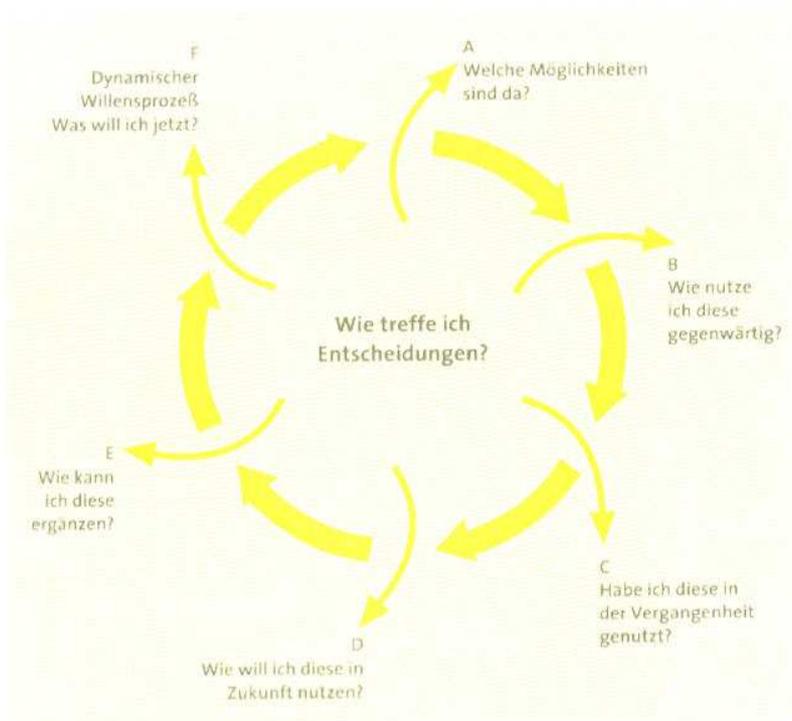
Wenn die Ergebnisse und Konsequenzen einer Entscheidung bewußt und wertfrei reflektiert und akzeptiert werden, kann aus diesem Lernprozeß für Sie eine Grundlage zur Optimierung Ihrer Entscheidungskompetenz entstehen.

*Aus einem »Muß« entsteht ein Problem, aus einem Ich »will« eine Aufgabe.*  
A. Kapur

### Selbstverantwortung

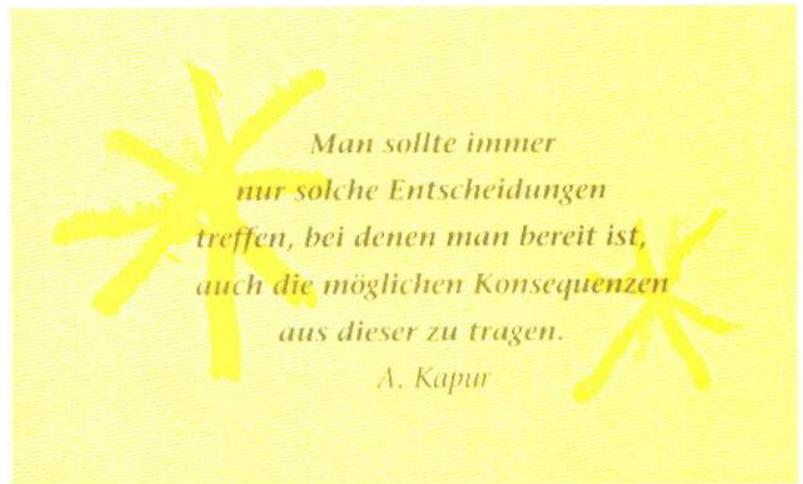
Man kann Dingen immer in einer konstruktiv orientierten Ausrichtung oder in einer destruktiv orientierten Ausrichtung begegnen. Wir sind immer in unserer Selbstverantwortung, für welche Ausrichtung wir uns entscheiden. Wenn vor mir z.B. ein Glas steht, von dem ich nicht weiß, ob es voll oder leer ist, dann kann ich diesem Glas in einer destruktiv orientierten Ausrichtung begegnen und denken: Das Glas ist sicher leer und ich bekomme schon wieder nichts zu trinken oder und ich kann mich für die konstruktive Ausrichtung entscheiden, indem ich gegenwärtig die Ist-Situation analysiere. Das bedeutet, zu dem Glas zu gehen und zu schauen, ob es voll oder leer ist und dann zu entscheiden, wie ich damit umgehen will. Ich kann es füllen, um daraus zu trinken oder es anderweitig nutzen, je nachdem, wie ich mit meiner neuen (Er-)Kenntnis umgehen will.

Sie wissen nicht, was in der Zukunft passiert, also nutzen Sie die Entscheidungsparameter der Gegenwart.



**Jede Entscheidung ist eine Veränderung**

Alles ist auf Veränderung angelegt. Man kann nichts rückgängig machen. Allerdings kann man sich immer wieder neu entscheiden. Bevor Sie etwas für sich verändern wollen, sollten Sie sich entscheiden, daß Sie das wollen. Das ist ein notwendiger Schritt, denn bevor man bereit ist, physisch betrachtet zu gehen, muß man erst einmal anfangen, im Geist zu gehen. Das bedeutet, eine klare ICH WILLE-Position für sich zu schaffen mit dem inneren Commitment, diese umzusetzen.



## Holographische Unternehmensstrukturen

**Eine alternative Sichtweise zum (Nach-)Denken**

Von Markus Zerres, Diplom-Ökonom, Hannover

Mein Anliegen mit diesem Artikel ist, daß Sie, lieber LeserIn, eine Anregung finden, die es Ihnen ermöglicht, Ihr Unternehmen bzw. Ihre Konzepte in einer alternativen Weise zu betrachten. Zuerst stelle ich einige Grundbegriffe der Holographie kurz vor, und dann möchte ich einige wichtige Aspekte aufzeigen, die es Ihnen ermöglichen, diesen Kontext transparenter zu sehen.

**Der Begriff der Holographie**

Das Prinzip der Holographie, das von dem Ungarn Dennis Gabor in den 50'er Jahren entwickelt wurde, birgt eine Perspektive, Unternehmensorganisationen unter einem ganzheitlichen Aspekt zu betrach-

ten. Nach der holographischen Grundannahme, daß in jedem Teil des Ganzen Informationen über das Ganze gespeichert sind, ist es möglich, das Bild eines Unternehmens alternativ zu betrachten. Da jeder Mensch ein eigenes Bild von der Organisation, der er/sie angehört, hat, ergibt sich, daß jeder ein Gesamtbild des Unternehmens rekonstruieren kann, wenn auch mit einer geringeren Exaktheit. Gerade diese Vielfalt der Rekonstruktionen oder Bilder des Unternehmens bergen große Möglichkeiten, ökonomische Effektivität und menschliche Qualitäten zu fordern, die in jedem Unternehmen zweitelsfrei vorhanden sind, aber oft, wie Sie bestimmt auch schon festgestellt haben, im Alltag zu wenig Beachtung und Bewußtsein finden.

**Bezug von Holographie und Unternehmen**

Innerhalb der Literatur zu diesem Thema bin ich auf Gareth Morgan (1984, 1986) gestoßen, der mit seiner Metapher einer -Organisation als Gehirn- und des darin verwendeten holistischen Bezuges eine Struktur über eine holographische Sichtweise von Unternehmen vorstellt. Im Vordergrund von all dem steht die Absicht, sozialen Wandel und die zunehmende Dynamik der komplexen Umwelt des Unterneh-

mens besser abfedern zu können, ohne sich der Gefahr auszusetzen, daß das Unternehmen in seiner Existenz gefährdet ist. Beziehen Sie diese Gedanken doch einmal auf Ihr eigenes Unternehmen und reflektieren Sie diese.

In einem Kernsatz stellt Gareth Morgan heraus, wie die Metapher des Hologramms, bezogen auf die Organisation eines Unternehmens, gedacht werden kann: -The holographic metaphor suggests an alternative principle for organizational design that replaces the redundancy of parts with -redundancies within parts.- (Morgan, 1984, S. 3) Der Hauptaspekt eines Hologramms, daß die Teile stets die Informationen über das Gesamte beinhalten, wird hier unter einem wichtigen Aspekt herausgestellt: Die Redundanz der Teile soll nicht länger als Überfluß und Unbrauchbares gesehen werden, sondern als Potential des Unternehmens, das durch die Menschen als Gestalter auf seine Entfaltung wartet. Konkret ist hiermit gemeint, daß jedes Mitglied Ihres Unternehmens die Möglichkeit erhält, innerhalb eines bestimmten Arbeitskontextes sein geistiges Potential voll auszus schöpfen. Hierzu sind bestimmte Strukturmerkmale innerhalb des Unternehmens notwendig, die Freiräume zur Entfaltung der Kreativität der Mitglieder bereitstellen.

In vielen Unternehmen fehlen flexiblere Strukturen, um auf Veränderungen aus der Umwelt reagieren zu können. Die holographische Perspektive stellt Gedanken zur Verfügung, in denen eine höhere Flexibilität nicht auf Kosten der Stabilität der Unternehmensorganisation existiert.



**Design eines holographischen Unternehmens**

Gareth Morgan nennt neben der Redundanz von Funktionen noch weitere Hauptaspekte, die dem Design eines holographischen Unternehmens entsprechen (Morgan, 1986, S. 99). Dies sind: minimum critical specification, heterarchy over hierarchy, requisite variety, learning to learn.

Diese Begriffe möchte ich kurz erklären, denn sie stellen in meinen Augen ein Fundament dar, das Menschen in ihrer individuellen Vielfalt gut erfaßt.

**»minimum critical specification« (möglichst minimale Vorgabe an Arbeitsstrukturen)**

Dieser Begriff charakterisiert bestimmte Strukturen, die auf der einen Seite einen möglichst großen Freiraum lassen für die Entfaltung der Fähigkeiten des Einzelnen und möglichst wenig spezifizieren, hinsichtlich des Weges der Aufgaben und Problemlösung bzw. Diagnose. Andererseits sind jedoch Rahmenbedingungen erforderlich, um die Arbeitsbedingungen zu initiieren, damit eine Entwicklung des Unternehmens möglich ist. »You can't pre-design, but you need an initial design« (Morgan, 1984, S.16). Betroffen ist hiervon die Bereitstellung von Basisressourcen, wie z.B. Telekommunikationseinrichtungen oder Räumlichkeiten. Ergänzend dazu können Sie mit Ihren Mitarbeitern einen sozialen Regelkatalog kreieren, in dem z.B. Arbeitsvergütung oder Urlaub geregelt sind. Es ist entscheidend, nicht zu enge Regelungen hinsichtlich der Abläufe innerhalb und an den Grenzen der Unternehmung festzuschreiben. Nur so besteht die Möglichkeit, daß durch selbstorganisierende Prozesse die Zukunft der Organisation des Unternehmens sichergestellt sein kann. Diese Perspektive formuliert Morgan so: »We define a process which is not geared to achieve fixed goals or orient itself to a fixed point in the future, but one that is continuously selforganizing in a way that allows desirable futures to emerge.« (Morgan, 1984, S. 8).

**»heterarchy over hierarchy« (Heterarchie steht über Hierarchie)**

Hierbei ist eine Gegenüberstellung von zwei Strukturprinzipien erdacht worden, das »heterarchy over hierarchy« stellt (vgl. ebd., S. 6). Innerhalb dieses Prinzips wurde auf »Macht« im Sinne von Position oder Stellung eines Mitarbeiters im Unternehmen verzichtet. Da jeder Mensch seine spezifischen Stärken und Schwächen hat, sind jeweils zu einer bestimmten Situation die Stärken einer Person mehr als sonst einzusetzen und ihre Führungsrolle kraft ihres Wissens anzuerkennen. Voraussetzung hierzu sind die Akzeptanz dieser Person und die Vermeidung von Neid und Mißgunst, die eventuell durch Angst vor der Offenlegung von eigenen Schwächen entstehen können.

Der Glaube an eine »Kraft des Guten« (Rogers, 1978), die meiner Überzeugung nach in jedem von uns steckt und »Ehrlichkeit gegen sich Selbst« tragen entscheidend zur Verwirklichung des Unternehmenszieles und der Realisierung dieses Prinzips bei.

**»requisite variety« (Mannigfaltigkeit an Handlungsmöglichkeiten)**

In einer holographisch gestalteten Unternehmung sollte möglichst eine umfassende Analyse und Pro-

blem Lösungsvariabilität vorhanden sein. Das kann sich darin äußern, daß es z.B. mehrere Wege gibt, ein Problem zu lösen oder daß zwei Abteilungen mit unterschiedlichen Computerausstattungen verschiedene Wege der Informationsübermittlung beschreiten, dabei jedoch parallel Informationsaustausch über eine einzige Aufgabe führen. Weiterhin ist die begrenzte universelle Einsetzbarkeit von den Mitarbeitern durch Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu gewährleisten, und die Gesamtabläufe innerhalb des Unternehmens sind für alle Mitglieder transparent zu gestalten.

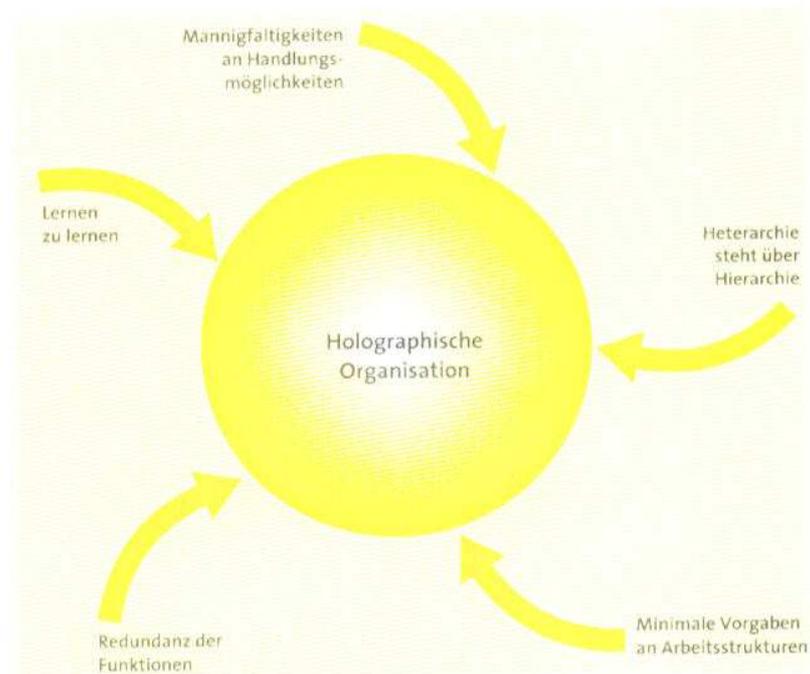
**»learning to learn« (Lernen zu lernen)**

Die letzte Komponente im Design des holographischen Unternehmens beinhaltet die Fähigkeit, in selbstreflexiven Prozessen das eigene Lernen zu hinterfragen und auf diese Weise Techniken zu entwickeln, die Lernen als Prozeß verstehen und nicht als repetitive Tätigkeit. Innerhalb des Prozesses kann der Mensch dann einen eigenen Weg entwickeln zu lernen, der seine gesamte Persönlichkeit berücksichtigt, damit so eine Identifikation mit den Inhalten möglich wird.

Fortsetzung des Artikels S. 8.

Menschen sind in ihre individuellen Vielfalt fähig, über holographische Strukturen zu einer Einheit ihrer Vielfalt zu gelangen.

Literaturhinweise:  
Morgan, G., *Images of Organizations*, London etc. 198  
Morgan, G. / Ramirez R., *Action Learning: A Holographic Metaphor for Guiding*, London 1984  
Rogers, C., *Die Kraft des Guten*, Frankfurt 1978.



**Resümee**

Ich habe erlebt, daß Arbeitsbedingungen dieser Art es einem selbst und anderen ermöglichen, die persönlichen Stärken und auch Schwächen, die er/sie hat, so einzusetzen bzw. zu managen, daß die Individualität seiner Persönlichkeit zum Tragen kommt.

In meinen Augen ist es wichtig, noch einmal herauszustellen, daß Menschen, die als Organisationsmitglieder agieren, ihre Intelligenz und Effektivität einsetzen können, um eine persönliche Entfaltung zu erleben. Dabei wird ein Weg beschritten, der es ermöglicht, einen Prozeß des »Bewußtwerdens« innerhalb einer Aufgabe zu erleben. Die Perspektive einer holographischen Unternehmensgestaltung ist dafür gut geeignet. Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, stehen wir Ihnen mit unserem Wissen und unseren Erfahrungen gerne zur Verfügung.

Wir beraten und begleiten Sie als Einzelperson, Team und als Unternehmen. Unser Angebot bietet dazu unterschiedlichste Möglichkeiten, um Ihnen im Rahmen Ihrer Entwicklungsprozesse als kompetenter externer Partner zur Verfügung zu stehen.

*Jenseits ist Fülle,  
diessseits ist Fülle,  
aus der Fülle kommt  
Fülle hervor.*

*Nimmt man die Fülle  
aus der Fülle, so bleibt  
nichts als Fülle.  
Upanishaden*

**Unsere Angebote 1999**

**Unsere offenen Seminare und Workshops**

- **Gespräche führen lernen**  
Seda Akgül und Karin Urbaniak  
18.-19. Mai 1999  
15.-16. November 1999  
Hannover
- **Führen Sie mit Gefühl oder führt Sie das Gefühl?**  
Sonja Herzog-Lang, Christina Worms und Seda Akgül  
29.-30. Juni 1999  
30. November - 1. Dezember 1999  
Hannover
- **Moderieren und Projekte leiten I**  
Sonja Herzog-Lang und Markus Zerres  
10.-12. Mai 1999  
Hannover oder Bad Wörishofen
- **Moderieren und Projekte leiten II**  
Sonja Herzog-Lang und Seda Akgül  
15.-17. Juni 1999  
Hannover oder Bad Wörishofen
- **Projektmanagement – Intensivtag für Schnelleinsteiger**  
Sonja Herzog-Lang und Seda Akgül und Markus Zerres  
16. März 1999  
5. Oktober 1999  
Hannover oder Bad Wörishofen
- **Veränderungsprozesse anstoßen und gestalten**  
Sonja Herzog-Lang und NN  
19.-21. Oktober 1999  
Hannover

**Unsere Beratungsarbeit**

Unser Tun ist darauf ausgerichtet, Entwicklungsarbeit von Einzelpersonen, Teams und Unternehmen zu initiieren, zu fördern und zu begleiten. Unser Angebot bietet dazu unterschiedlichste Möglichkeiten, um Ihnen im Rahmen Ihrer Entwicklungsprozesse als kompetenter externer Partner zur Verfügung zu stehen.

**Unsere speziellen Beratungsfelder sind:**

- Organisationsentwicklungs(OE)-Beratung; Initiieren, Planen und Begleiten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen
- Nachfolge in Familienbetrieben
- Führungskräfte-Entwicklung; Führung als Prozeß
- Personalauswahl und Personalentwicklung
- Leitung von Situationsklärungs- und Standortbestimmungs-Beratungen
- Moderation von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen
- Beratung in Konfliktsituationen
- Individual-Coaching von Führungskräften

*Der Hörer,  
nicht der Sprecher,  
bestimmt die Bedeutung  
einer Aussage.  
Heinz von Foerster*

**Impressum**

Herausgeber:  
Sonja Herzog-Lang und Partner GbR  
Beratung für Organisations- und Personalentwicklung  
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang  
Bodekerstraße 84, D-30161 Hannover  
fon 0511/390 75 59, fax 0511/390 75 48  
sonja.herzog.lang@t-online.de

Druck: Buchdruckwerkstätten, Hannover  
Gestaltung: Anna Bakalovic, Berlin

Erscheinungsweise: Vierteljährlich  
Grundlegende Richtung:  
Informationen über Management und Unternehmensentwicklung.

Nummer H 25926

**Wenn Sie mehr Informationen wünschen, rufen Sie uns an (0511/390 75 59) oder faxen Sie uns (0511/390 75 48) diese Seite zu!**

- Ich wünsche mehr Informationen über Ihre Beratungsangebote.
- Bitte senden Sie mir Ihr offenes Seminarangebot '99 zu.
- Senden Sie Ihre Kundenzeitung **am puls** regelmäßig an:

Name: .....

Firma: .....

Adresse: .....

Fon/Fax: .....