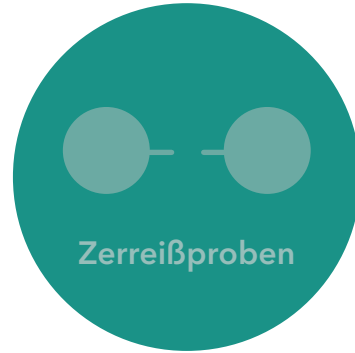
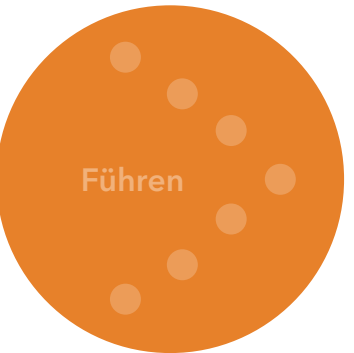


Die Vermessung der OE-Welt



Text: Dirk Kochan



Die Vermessung der OE-Welt Das Andy Duke Atlas Modell®

Im vierten Jahr haben wir ein Modell entwickelt, das Transformationsprozesse in 12 Perspektiven abbildet.

Dabei geht es immer um die Wechselwirkung von Strukturen und Bewusstsein.

Grafik: Elisa Eichner

Atlas, der Titan, trägt in der griechischen Mythologie das Himmelsgewölbe auf seinen Schultern. Gerhard Mercators berühmte Landkartensammlung aus dem Jahre 1595 bildet den Titanen ab. Fortan heißen Landkartensammlungen „Atlas“. Auch unser Atlas Modell ist eine Sammlung von „Landkarten“ für unser Kerngeschäft: Beratung von Organisationen, die sich in Veränderungsprozessen befinden und unterschiedliche Perspektiven benötigen.

Warum eine Sammlung solcher Landkarten?

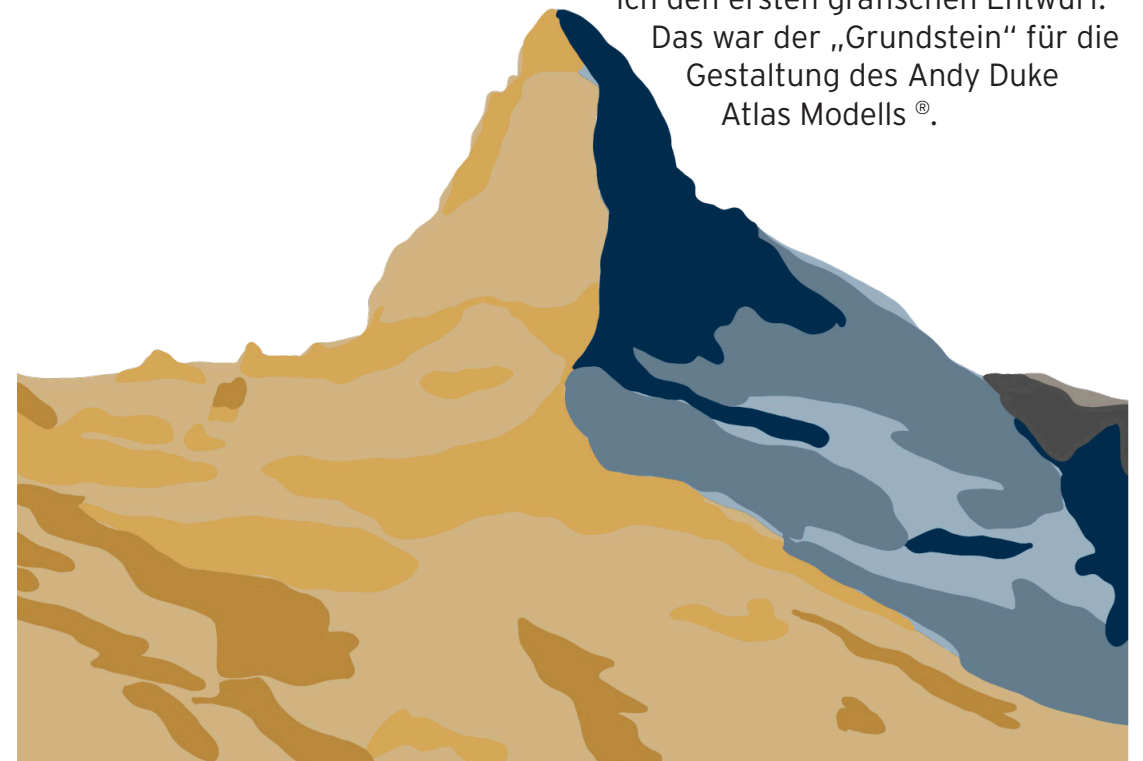
- Weil unser Geschäft komplex im wahrsten Sinne des Wortes ist (siehe Artikel „Wie wir die Komplexität der Welt nicht in uns abbilden“). Komplexität kann nicht aufgelöst oder reduziert werden - aber wir können sie strukturieren. „Die Landkarte ist nicht die Landschaft, aber wenn die Landkarte der Struktur der Landschaft ähnlich ist, ist sie brauchbar.“ Alfred Korzybski
- Weil wir immer wieder gefragt werden: „Wo können wir das nachlesen, was ihr uns heute vermittelt habt?“
- Weil wir immer öfter gefragt werden: „Wie können wir lernen, aus der Vielfalt der Möglichkeiten den für uns passenden Lösungsansatz, die passenden Modelle oder die stimmige Methode - und auch Berater! - auszuwählen?“
- Weil wir mit Beratern gemeinsam wirken möchten, die sich aufs Kartografieren verstehen - und mit solchen, die es lernen möchten.

Doch: Was sich so logisch liest, war ein langer Weg. Seit Jahren haben wir überlegt, wie wir unser Wissen „niederlegen“ können. Alles Mögliche haben wir ausprobiert. Nach Klienten, nach Autoren, nach Themen abgelegte Dateien. Kompendien aller Art zu wichtigen Fachthemen. Der Versuch, das Wissen zu beschreiben. Nichts konnten wir stringent durchhalten. Es war zum Mäuse melken. Dann unser Off-Site 2019 in Zermatt. Wieder einmal dieses Thema. Elisa Eichner kennt es, seit sie im Mai 2016 zu Andy Duke kam. Immer wieder die Frage: „Elisa,

wie könnte die Gestalt aussehen?“. Immer wieder die Antwort: „Ich sehe keine Gestalt“. Also wussten wir, dass unsere Überlegungen nicht stimmen. Wanderungen in den Bergen. Das Matterhorn um uns herum. Sonne. Wieder die Suche nach der richtigen Struktur für das Sammeln und Weitergeben unseres Wissens. Durchspielen von Möglichkeiten. Die Idee, dass es so klappen könnte. Wieder die Frage: „Elisa, siehst Du schon was?“ und wieder ein „Nein“.

Doch dann. Wir sitzen im Café im Dorf. Elisa ist ruhig. Und sagt irgendwann: „Sagt mal, was ist OE in zwei Sätzen?“. Die Frage verblüfft. Was Organisationsentwicklung in zwei Sätzen ist? Nachdenken. Versuche der Beantwortung. Elisa übersetzt in Formen und Gestalten. Die Welten unserer unterschiedlichen Klienten drängen sich vor unser inneres Auge. Nein, OE selbst ist keine Welt. Auch kein Planet. Dann ein Strahlen: „Es gibt keine Gestalt! Es gibt keine Welt! Auch keine Maschinen-, Tiervergleiche oder andere Metaphern. OE sind Landkarten, die die Welten der Klienten vermessen helfen! Heute Abend habe ich den ersten grafischen Entwurf.“

Das war der „Grundstein“ für die Gestaltung des Andy Duke Atlas Modells®.



Das Andy Duke Atlas Modell® für Transformationsprozesse

Wir werden einen Beitrag leisten, um Transformationsprozesse fassbar zu machen. Wir bieten Zusammenhänge und Modelle, damit unsere Klienten im Hier und Jetzt entsprechend handeln können - und darauf kommt es am Ende an!

Unsere wesentliche Essenz

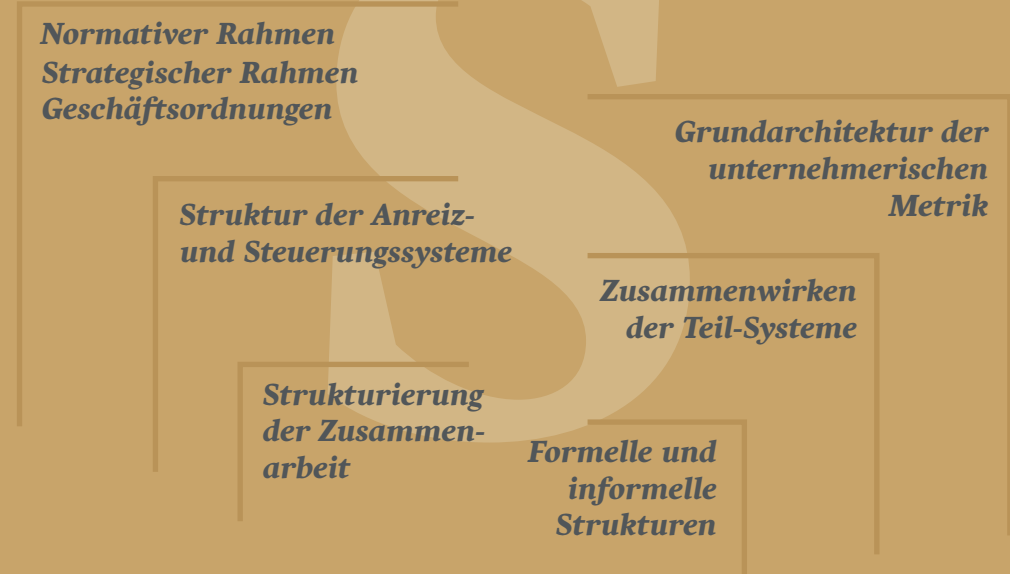
Wir dürfen es bitte wiederholen, weil uns dieser Kern so wichtig ist. In Transformationsprozessen geht es um das Wechselspiel zweier Dimensionen:

1. Strukturelles anpassen: Es geht um das systemische Verstehen und Anpassen der Elemente, die strukturell auf die Organisation wirken und Muster formen. Erst strukturelle Anpassungen ermöglichen nachhaltige Transformation.
2. Bewusstsein entwickeln: Es geht um ein flüssiges, flexibles Denken, Bewerten und Handeln. Dafür muss auf der individuellen wie auch kollektiven Ebene ein gemeinsames - oft erweitertes, neu strukturiertes - Bewusstsein möglich werden.

Das Eine geht nicht ohne das Andere. Beide sind eine Einheit und doch zu unterscheiden, ein Beispiel für die berühmte systemische „Einheit der Differenz“.

Strukturen wirken sehr stark (siehe Grafik rechts). Sie begrenzen das Handeln - im positiven wie im negativen Sinn. Positiv im Sinne von Klarheit und rahmengebend, negativ im Sinne von belastend und einengend. Vielleicht kennen Sie das: Auch mit der besten Haltung kommen Einzelne kaum gegen kraftraubende Strukturen und Systemkräfte an. Und gleichzeitig ist es das Bewusstsein, das Strukturen formt, etabliert und auch wieder verändern kann.

STRUKTURELLE ELEMENTE IN UNTERNEHMEN



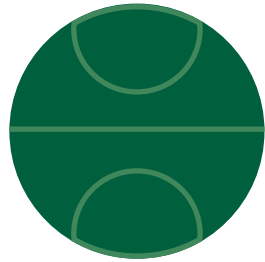
Die Grundidee: Die 12 Perspektiven

Wir kategorisieren unser umfangreiches Wissen, unsere Erfahrungen und unser Material für Transformationsprozesse unter 12 Perspektiven:

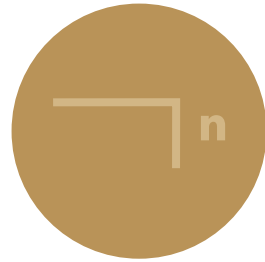
Die Vermessung der OE-Welt



Landkarte Null:
Der Zugang
zum Zugang



Das
Spielfeld



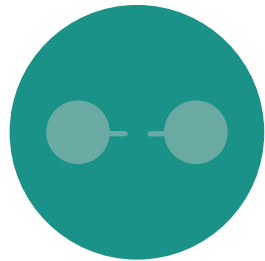
Die Haltung
des Systemischen



Weichen
stellen



Das GPS



ZerreiB-
proben

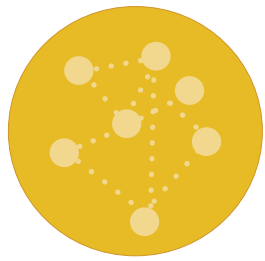


Mein
Charakter

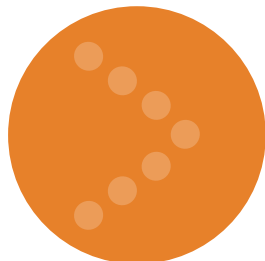


Kommunikation
und Sprache

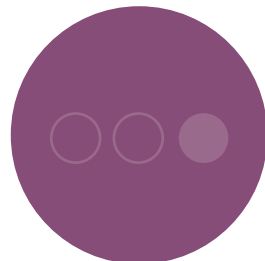
Text: Dirk Kochan



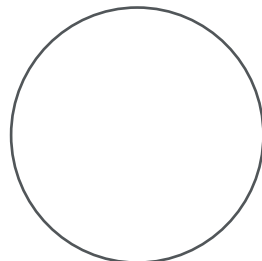
Teams und
Netzwerke



Führen



Entschieden
Entscheiden

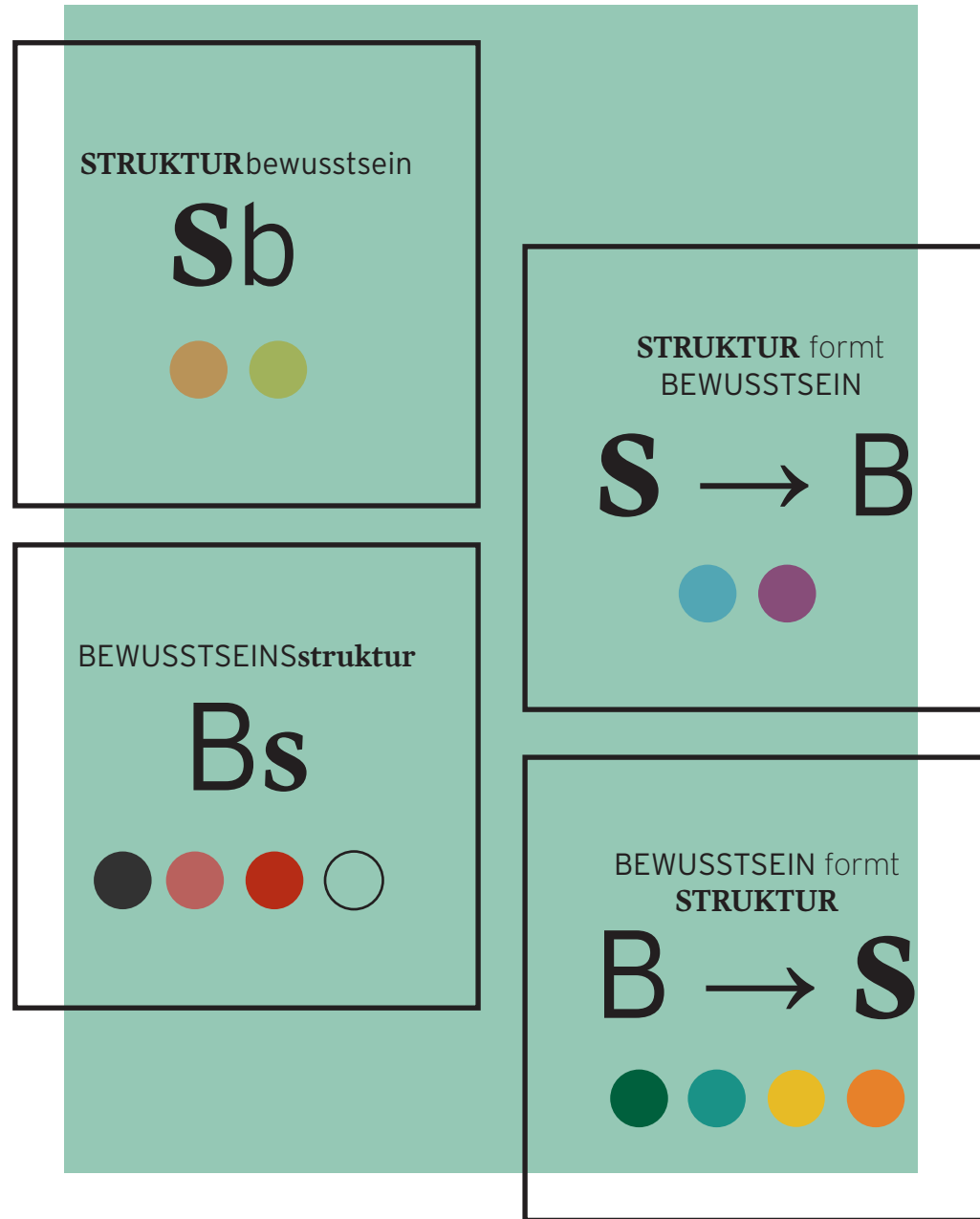


Der Joker

Hinter jeder dieser 12 Perspektiven stecken Landkarten, die die Welt der Organisationsentwicklung vermessen. Den Landkarten sind Theorien, Modelle und Werkzeuge zugeordnet, die das praktische Tun leiten.

Ein Beispiel:

Die Perspektive „Mein Charakter“ handelt von persönlichen Wirkungen und von Potenzialen. Ihr sind 10 Landkarten zugeordnet. Die 10 Landkarten beschreiben die für individuelle Entwicklungen wesentlichen Themen und Inhalte. Dahinter liegen Theorien, Modelle und Tools für die Praxis. Prof: Und was bringt das jetzt? Wir behaupten, das ist der Stoff, auf den es ankommt! Jede Perspektive fokussiert sich auf bestimmte Anzahlen fokussierte Wissensnuggets. Auf diese kommt es an! Mehr braucht es nicht. Durchlebt - verknüpft - durchdacht.



DIE 12 PERSPEKTIVEN



Landkarte Null: Der Zugang zum Zugang

Eine Organisation kümmert sich um ihre Zukunftsfähigkeit. Sie beschließt, sich beraten zu lassen.

Welche grundlegenden Denkmodelle haben die Vertreter der Organisation zum Thema „Zukunftsfähigkeit“ und zum Weg dahin? Was verstehen die Vertreter unter „Transformation“? Welche Bilder über Wirtschaften und Menschen herrschen vor? Und: Wer sind die Beteiligten, mit denen die Berater die jeweiligen Prozessschritte gehen? Hier wird festgelegt, wie der Prozess startet.

Bestandteil der Landkarte Null ist das Schließen des Kontrakts mit den Beratern. Die Transformation beginnt. Mit welchen Perspektiven ist schon die erste Entscheidung.



Das Spielfeld

Die Zugangsfrage: „In welchem Spiel sind wir eigentlich?“

Das zu vermessende Gebiet:

- In welchen Branchen und welchen Märkten ist die Organisation unterwegs?
- Welche heutigen und zukünftigen Wettbewerber gibt es?
- Welche Mega- und Metatrends sind von Bedeutung?
- Wie ist die Organisation heute aufgebaut?
- Wie sind die Eigentümerstrukturen? Welche wichtigen Stakeholder gibt es?
-

Durch die Bearbeitung dieser Landkarten wird der Kontext der Organisation möglichst umfassend beschrieben. Dadurch wird die Organisation in ihrem Geschäftsmodell mit den Wechselwirkungen nach innen und außen greifbar.

Der Gewinn:

- Die gern gestellte Frage „In welchem Spiel sind wir eigentlich?“ ist aus allen relevanten Perspektiven beantwortet.
- Eine erste gemeinsame Deutungshoheit über das aktuelle Geschehen ist entstanden.



Die Haltung des Systemischen

Die Zugangsfrage: „Welche Haltung hat unser Berater?“

Das zu vermessende Gebiet:

Die Berater schildern, was es bedeutet, Entwicklungs-, Veränderungs- oder Transformationsprozesse systemisch zu verstehen:

- Einerseits wird viel geplant und andererseits wird die Organisation mit nicht Planbarem umgehen (lernen).
- Die Berater versprechen nicht, dass alle Unsicherheiten ausgeräumt werden. Vielmehr geht es um einen neuen Umgang mit Unsicherheiten.
- Spannungsfelder wird es immer geben - sie können Quellen sein.
- Nicht die Menschen müssen sich verändern, sondern das Verhalten der Menschen - das ist vielleicht der größte Unterschied, den die systemische Haltung ausmacht.

Der Gewinn:

Die Organisation weiß, worauf sie sich bei der Zusammenarbeit mit den Beratern einlässt. Sie ahnt, welche Wirkungen das haben könnte.



Weichen stellen

Die Zugangsfrage: „Wie packen wir es an?“

Das zu vermessende Gebiet:

Jede Organisationsentwicklung hat ein unternehmerisches Ziel. Jede Organisation hat ihre Herkunft, ihre DNA. Sie hat ein Fundament, auf dem sie steht. Sie hat ihre Stärken und Schwächen. Das Bewahrenswerte wird bewusst gemacht. Gleichzeitig ist klar, dass das Zielbild nicht durch ein „Weiter-so“ erreichbar ist.

Es gibt also eine Ordnung „Heute“, die in eine andere Ordnung „Morgen“ überführt wird. Es gibt damit eine Übergangsphase

zwischen der heutigen Ordnung und der künftigen Ordnung. Dieser Ordnungsübergang unterliegt einer jeweils spezifischen Dynamik:

Je nach Dynamik unterscheiden wir

- den grundlegenden Transformationsansatz
- die Ausgestaltung der Roadmap
- die Wahl hilfreicher Modelle, Methoden und Formate
- die Zeitverwendung, Räume und Choreografien der einzelnen Interventionen

Der Gewinn:

Die Weichen für die Veränderungsarchitektur sind gestellt. Aus der Beantwortung dieser Landkarte entsteht das Narrativ zum Veränderungsprozess, die Story kann kommunikativ genutzt werden. Die Aufmerksamkeit ganz im Sinne von „energy flows, where attention goes“ fokussiert.



Das GPS

Die Zugangsfrage: „Haben wir uns gerade verlaufen?“

Das zu vermessende Gebiet:

Transformationen haben ihre eigenen Gesetze des Übergangs. Sie benötigen Zeit, Empathie und Professionalität. Trotz bester Planung und bewusster Haltung treten Gewohnheiten auf, die Systemkräfte wirken und es kommt weiterhin zu Konflikten. Die Sprache wird meist rauer. Gleichzeitig gibt es erste Erfolge und manchmal scheinen die Sterne greifbar nahe. Doch dann ist es wieder nebelig und diffus. Es hilft, wenn strukturelle Gesetze und Regeln für gelungene Ordnungsübergänge bekannt sind.

Der Gewinn:

Prozesssicherheit im Ordnungsübergang.



Zerreiβproben

Die Zugangsfrage: „Wer gibt hier eigentlich den Ton an?“

Das zu vermessende Gebiet:

In Organisationen, die sich in Transformationsprozessen befinden, gibt es mehrere Welten:

- alte und neue Welt
- klassische und agile Arbeitsweisen
- Arbeitsprozesse bzw. Produkte optimieren und innovieren
- top down und selbstorganisiert steuern
- im Ergebnis quick and dirty und Qualität achten
- Aufbauorganisation in der Pyramide und in Netzwerken
-

Keinem der Pole kann einseitig und generell zugestimmt werden. Wenn Gewinner und Verlierer produziert werden, ist der Transformationsprozess tot. Auch Ansagen und Entscheidungen der oberen Führungsebene helfen nicht weiter. Diese Spannungsfelder werden in sozialen Aushandlungsprozessen „entspannt“.

Der Gewinn:

Ein kluges „Sowohl-als-auch“, also zu wissen, wann welche Ausprägung in welchen Kontexten funktional ist, kann von den Beteiligten ohne Verletzungen ausgehandelt werden.



Mein Charakter

Die Zugangsfrage: „Warum muss ICH mich ändern?“

Das zu vermessende Gebiet:

Was hat das mit mir zu tun, wenn sich andere nicht richtig verhalten? Ist doch nicht mein Fehler. Ist doch nicht meine Verantwortung. Und manchmal: Obwohl es in meinen Verantwortungsbereich fällt, habe ich keine Handhabe und ich kann es nicht ändern. Diese Gedanken sind eine weit verbreitete innere Landkarte. Wir sind uns oft zu wenig bewusst, dass wir

„MEIN CHARAKTER“

DIE LANDKARTEN DER PERSPEKTIVE „MEIN CHARAKTER“



A: Zugang über die 20%-Chance



B: Funktionsweise des menschlichen Gehirns



C: Haltung (Die Brücke)



D: Mentale Modelle



E: Bewusstheit und Aufmerksamkeit



F: Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum



G: Gefühle und Ambivalenzen



H: Lernen lernen



M: Potenzial und Grenzen



I: Weisheit

Auf Seite 36 steht beispielhaft ein Text aus „E: Bewusstheit und Aufmerksamkeit“.

uns für und gegen unsere inneren Landkarten entscheiden können. Manche unserer Landkarten begrenzen uns. Geht das auch anders? Wenn ja, wie?

Der Gewinn:

- Die Menschen haben Verständnis für die eigene innere Landkarte.
- Die Menschen entwickeln Verständnis für die inneren Landkarten anderer.
- Sie erfahren, dass sie ihre Begrenzungen wandeln können.



Kommunikation und Sprache

Die Zugangsfrage: „Wie reden wir eigentlich miteinander?“

Das zu vermessende Gebiet:

Es ist Allgemeingut, dass es in Transformationsprozessen auf Kommunikation ankommt. Der bedeutende Systemtheoretiker Niklas Luhmann betonte sinngemäß, dass eine Organisation aus nichts anderem als aus Kommunikation besteht, die sie zum Zwecke von Entscheidungen einsetzt.

Die Mitarbeitenden der Organisation werden sich über ihre Kommunikation und den Wirkungen bewusst. Sie lernen, andere mit deren Kommunikationsverhalten besser zu verstehen. Sie lernen mehr und mehr, wie Kommunikation in Teams und großen Gruppen ablaufen. Und was sie wie bewirken können.

Der Gewinn:

- Die Menschen verstehen mögliche Wirkungen von Kommunikation und von Sprache.
- Sie kennen ihre eigene Kommunikationsstile und die von anderen.
- Voraussetzungen sind geschaffen, um Beziehungen achtsamer zu gestalten.
- Die Menschen können mehr und mehr von persönlicher Schuld und der Schuld der anderen Abstand nehmen.



Teams und Netzwerke

Die Zugangsfrage: „Wie bekommen wir das Miteinander besser hin?“

Das zu vermessende Gebiet:

Was für die Organisation zählt ist, ob die Interaktion in Teams zu einer erfolgreichen Erledigung der Aufgaben führt. Was unterscheidet funktionales Verhalten in Teams von dysfunktionalem? Die Interaktion untereinander - und nicht die Persönlichkeit der Teammitglieder in Teams und Netzwerken geht es also im Kern um die Wechselwirkungen aus Interaktionen, Begegnungskompetenz und Beziehungen:

- Interaktion ist beobachtbar.
- Funktionales Interagieren ist lernbar.
- Teams müssen sich klar machen, welche Strukturen auf sie wirken und wie sie damit umgehen.
- Je bewusster Teams ihre Teamdynamiken kennen, desto besser wird die Interaktion.

Der Gewinn:

Wenn nicht wir, wer dann? Mit Neugier, Skepsis, Mut und Humor bekommen Teams den Ordnungsübergang hin.

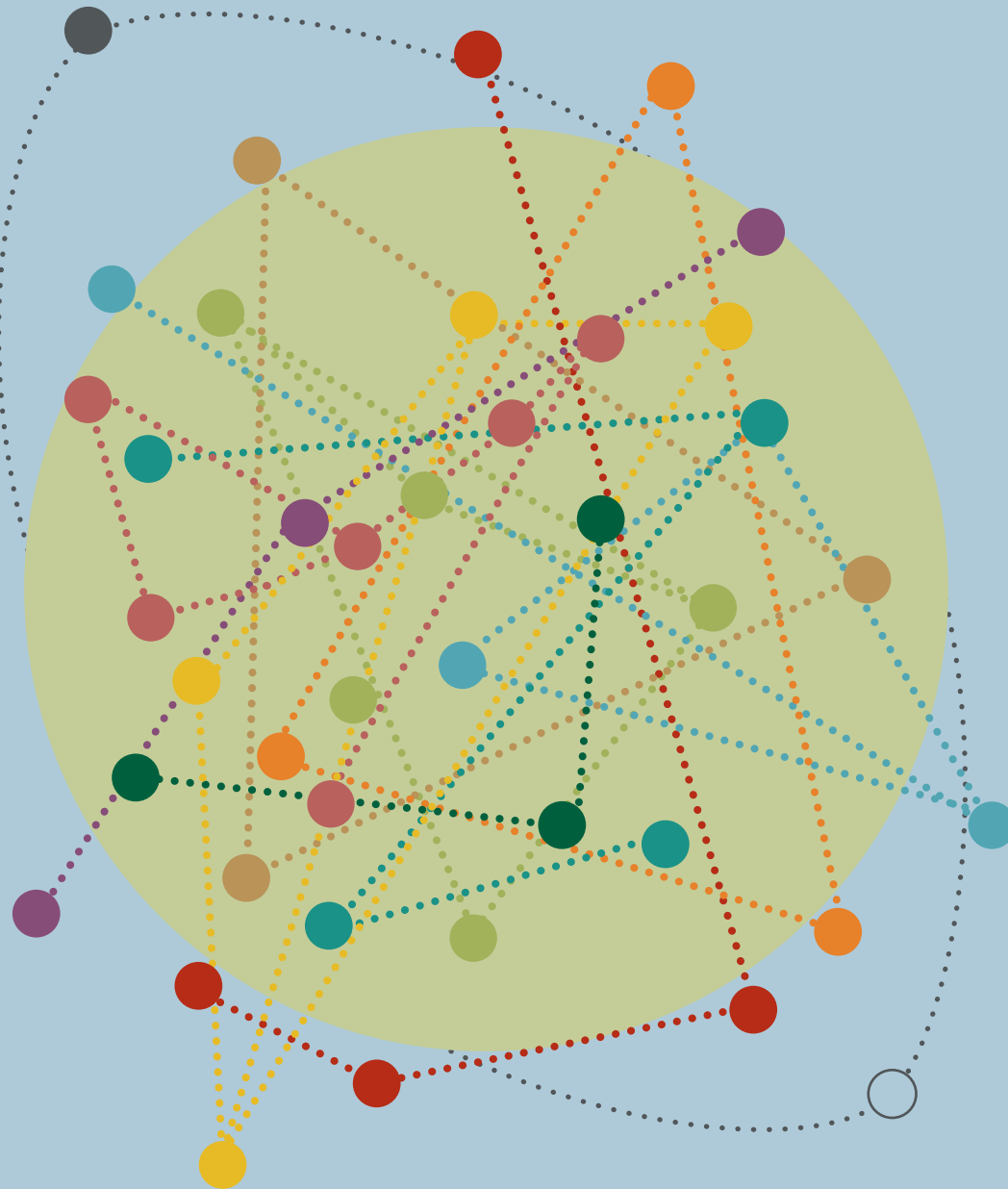


Führen

Die Zugangsfrage: „Wer führt hier eigentlich wen?“

Das zu vermessende Gebiet:

Die Organisation will Ziele erreichen. Führen ist ein Prozess, bei dem es um die Zielerreichung geht. „Gutes“ Führen zeigt sich in Kennzahlen und in Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden und bei den Stakeholdern. Führen ist keine Charaktereigenschaft sondern lernbar. Führen findet im Gruppenkontext statt, Führende und Geführte sind Teil des gleichen Systems. Das Handwerk von Führen ist Kommunikation.



Der Gewinn:

- Wissen darüber, was hinter verschiedenen Führungsstilen steht.
- Einschätzen können, welches situative Führen was bei wem bewirkt.



Entschieden Entscheiden

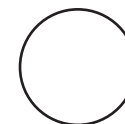
Die Zugangsfrage: „Wie kommen wir endlich zu einer Entscheidung?“

Das zu vermessende Gebiet:

Es ist schon erstaunlich: Alle möglichen Prozesse und Abläufe werden bewusst gestaltet und neu aufgesetzt. Doch nicht der Entscheidungsprozess an sich! Dabei besteht eine Organisation aus systemischer Sicht aus Entscheidungsprozessen, die durch Kommunikation entstehen. Sich um Entscheidungen zu kümmern, ist also Pflicht - und nicht Kür.

Der Gewinn:

Professionelle Entscheidungsprozesse sind etabliert.



Der Joker

Die Zugangsfrage: „Dafür haben wir echt keine Zeit!“

Das zu vermessende Gebiet:

Jeder weiß es: Feedback und Reflexion sind der Joker. So gut wie keiner macht es (richtig). Wir nehmen in den Blick, was wir in den Blick nehmen - und was wir außen vor lassen. For sure.

Der Gewinn:

Bewusstseinsentwicklung und Fortschritt.