

## Das Eigene finden

### Janine Kern spricht mit Walter Häfele über persönliche Hintergründe und Eigenarten von Organisationen

Das Modell der Entwicklungskulturen von Walter Häfele gehört zum organisations-theoretischen Basiswissen am Management Center Vorarlberg. Veröffentlicht wurde es erstmals 2004; entstanden ist es in vielen Jahren Arbeit mit verschiedensten Organisationen. Seine Wurzeln reichen auch in die Biografie von Walter Häfele selbst. Ein Gespräch über Familienbetriebe, glückliche Zufälle und Unternehmen, die in kein theoretisches Modell passen.

*Janine: Walter, du setzt dich seit vielen Jahren intensiv mit der Kultur in Organisationen auseinander. Wie bist du zu dem Thema gekommen?*

Walter: Anfang der 1970er Jahre studierte ich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Linz. Im Studium lernte ich das Modell der Entwicklungsphasen von Bernard Lievegoed und Fritz Glasl kennen. Die Autoren beschreiben determinierte Phasen von Unternehmen, die irgendwann in eine Krise kommen und dann automatisch in die nächste Phase übergehen. Die Pionierphase als Gründungsphase von Unternehmen gleicht dabei familiären Gegebenheiten mit den typischen Rollen der Eltern und Kinder. Irgendwann kommen Unternehmen dem Modell entsprechend in eine Krise und transformieren sich dann in die Differenzierungsphase. Mir kam das irgendwie komisch vor, weil die Vorstellung einer automatischen Transformation nicht zu meinen persönlichen Erfahrungen als Sohn in einem Familienbetrieb passte.

*Janine: Wie war das Umfeld, in dem du aufgewachsen bist?*

Walter: Meine Eltern führten in Sulz eine Sägerei, Holzkisten- und Täferproduktion, die mein Vater

irgendwann nach dem Tod seines Vaters übernommen hatte. Auf dem Areal gehörte alles zusammen: das Wohnhaus, der Stall mit den Kühen und Pferden, die Sägerei mit den Arbeitern. Es war wie eine große Familie: Die Arbeiter verwöhnten mich und ließen mich in der Werkstatt alles machen. Das Büro, in dem meine Mutter arbeitete, war unser Spielplatz. Arbeiter waren bei der Familie am Mittagstisch. Die Familie war rund um die Uhr offen für das Geschäft. Es gab kaum einen geschützten Raum, der nur der Familie gehörte, keine Konzentration, alles floss ineinander. Dieses Grenzenlose machte mir zu schaffen. Schon als sechsjähriger Bub sorgte ich unbewusst für Abgrenzung. Damals wurde mir klar: So wollte ich nicht leben.

*Janine: Von außen klingt das nach einer glücklichen und reichen Kindheit mit vielen Bezugspersonen. Was hat dir gefehlt?*

Walter.: Ja, es sieht idyllisch aus. Mir fehlte aber die klare Zuordnung: Hier ist Familie, da ist Arbeit. Ich hatte stark das Bedürfnis nach Abgrenzung. Mein Papa war rund um die Uhr ansprechbar für Arbeiter oder für Kunden, auch beim Mittagessen oder mitten in der Nacht. Es gab wenige, ganz besondere Momente, in denen wir zwei ganz für uns

waren. Wenn er im Wald stehende Bäume gekauft hatte, waren seine Arbeiter dort mehrere Tage oder Wochen am Fällen und Transportieren der Bäume. Um den Arbeitsfortschritt zu kontrollieren, musste er hin und wieder dahin. An diesen Tagen durfte ich meinen Papa in den Wald begleiten. Auf diesen Wanderungen gab es nur uns zwei.

**Janine: Haben deine Eltern von dir erwartet, dass du den Betrieb übernimmst?**

Walter.: Nein, nie. Ich glaube, mein Papa war nicht richtig glücklich mit der Firma. Er hat sie aus Pflichtgefühl übernommen, ohne große Freude. Er war ein ganz liebevoller Mensch und wollte mich nicht in dasselbe Dilemma bringen. Er unterstützte mich immer darin, meinen eigenen Weg zu finden. Heute weiß ich, dass er in dieser Hinsicht eine Ausnahme war. In vielen Familienunternehmen lernen die Kinder ganz früh, dass ihr Weg vorgegeben ist und dass sie sich keine eigenen Gedanken über ihr Leben zu machen brauchen. Diese Kinder tun sich dann oft sehr schwer, ihren eigenen Lebensweg zu finden. Oft müssen sie es fast heimlich tun. Denn je schneller sie es offen tun, desto schneller wird das Immunsystem des Familienunternehmens ihnen Grenzen setzen.

**Janine: Du hast dich als Kind offenbar nicht vom Immunsystem eures Familienbetriebs, wie du es nennst, vereinnahmen lassen. Wirken sich eigentlich deine biografischen Erfahrungen bei der Beratung von Familienunternehmen aus?**

Walter: Vermutlich schon. Ich konnte mich immer gut in die Söhne und Töchter einfühlen. Gleichzeitig kenne ich das Dilemma der Patriarchen zwischen ihrer Allein-Verantwortung für das Unternehmen und für die Familie, oft sogar generationenübergreifend für die Familientradition. Sie spüren oft einen starken Druck, sind für alles verantwortlich, haben den Anspruch, alles selbst unter Kontrolle zu halten und das Gefühl, nicht gehen zu dürfen. Sie haben sich für den Betrieb aufgeopfert und alles

gegeben und hatten keinen Raum, keine Zeit und keine Energie, andere Interessen oder Bedürfnisse zu entwickeln.

**Janine: Wir haben bisher über deine persönlichen Hintergründe und deine Erfahrungen mit Familienunternehmen gesprochen. In deinem Modell der Entwicklungskulturen verwendest du den Terminus «Familienkulturen». Es gibt also neben den Familienunternehmen, in denen das Unternehmen, das Eigentum und die Familie aufs engste miteinander verwoben sind, offensichtlich auch Unternehmen, die eine familiäre Kultur leben, ohne ein Familienunternehmen zu sein.**

Walter: Ja, das ist gar nicht so selten. Wir kennen das z. B. aus Weihnachtsansprachen, in denen Manager den Mitarbeitenden sagen: «Wir sind eine große Familie.» Ich frage mich dann immer, was die damit genau meinen? Und welche Seite von Familie finden sie so wichtig für ihr Unternehmen? Vermutlich meinen sie nicht Familien mit pubertierenden Kindern, mit Spannungen zwischen den Eltern oder Generationen, oder Familien, die gerade Erbstreitigkeiten zu bewältigen haben. Nein, sie meinen wohl ein idealisiertes Familienbild, bei dem vor allem die enge, letztlich unauflösliche Bindung der Familienmitglieder das gute Gefühl der Zugehörigkeit vermitteln soll. Sie meinen aber auch, dass die Kinder (= die Mitarbeitenden) die Pflicht spüren sollen, die Erfordernisse der Familie (= das Unternehmen) über alles zu stellen. Die Kinder (= die Mitarbeitenden) sollen sich und ihr Leben also ganz in den Dienst der Familie (= das Unternehmen) stellen. Insofern ist es schon eine Frage, wie weit die Metapher der Familie hilfreich ist für die kulturelle Identität eines Unternehmens oder einer Institution. Vielleicht schränkt sie die Möglichkeiten für das Unternehmen, das ja keine Familie ist, eher ein. Ich mache jedenfalls die Erfahrung, dass es viele Mitarbeitende gibt, die in ihrem Arbeitsumfeld keine familiären Bedingungen suchen. Sie wollen sich nicht auf diese Weise mit dem Unternehmen identifizieren. Andererseits

kenne ich Mitarbeitende in Familienunternehmen, die keine Familienmitglieder sind und oft unter dieser Tatsache leiden, weil sie von wesentlichen Fragen und Entscheidungen der Unternehmensführung einfach ausgeschlossen werden.

**Janine: Die determinierte Transformation von Organisationen, wie sie Lievegoed und Glasl beschrieben haben, führt Unternehmen über verschiedene Krisen aus der familiären Pionierphase heraus in die Differenzierungsphase. Damit wird eine ganz andere Organisationswelt beschrieben – in deinem Modell entspricht das der Dissoziationskultur. Da ist nichts mehr zu spüren von einer romantischen, familiären Unternehmenskultur. Dissoziation deutet auf eine eher gemachte, analytische, rationale, konstruierte und vor allem zerstückelte Organisation. Wie ist dir diese Dissoziation in deiner Biografie begegnet?**

Walter: Zum ersten Mal habe ich das an der Universität unmittelbar erlebt. Da gab es getrennt nebeneinander her arbeitende Fakultäten; und innerhalb dieser Fakultäten gab es ebenso selbstverständlich getrennt voneinander agierende Institute. Zum Beispiel in der Betriebswirtschaft die Institute Personal, Materialwirtschaft, Wirtschaftsinformatik, Marketing, Rechnungswesen, usw.

**Janine: Lass uns doch etwas über deine Universitätsjahre reden. Du studiertest Anfang der 1970er Jahre an der Johannes Kepler Universität in Linz. Wie war die Atmosphäre an der Universität zu dieser Zeit?**

Walter: Die Universität Linz war ganz neu, im Entstehen begriffen. Es war eine sehr kritische und politische Atmosphäre. Äußerlich war alles total modern, im Inneren musste sich die Organisation erst finden. Die Strukturen und Hierarchien hatten sich nicht über Jahrhunderte etabliert wie an alten Universitäten. Es gab zum Beispiel keine formellen Sprechstunden. Wenn man ein Anliegen hatte, klopfte man an die Tür des Dozenten. Wenn er da

war, nahm er sich Zeit. Wenn nicht, kam man halt später wieder. Es gab immer genügend Platz in den Seminaren, und die Professoren freuten sich über alle Studierenden. Die Grundhaltung war geprägt von Vitalität und Neugier dem Fremden, Neuen gegenüber. Trotzdem waren die Lerninhalte eher traditionell: Taylorismus, wissenschaftliche Betriebsführung, das Funktionsmeistersystem. Ich lernte, dieses Konzept zu verstehen und spürte gleichzeitig ein starkes Befremden, das ich nicht klar benennen konnte.

**Janine: Du hast dich auch ganz bewusst mit Themen auseinandergesetzt, die dich befremdeten. Warum?**

Walter: Einer unserer Professoren legte uns nahe, uns möglichst intensiv mit den Dingen zu beschäftigen, die wir ablehnten. So besuchte ich Seminare über die REFA-Methodenlehre (standardisierte Methoden für effiziente Arbeitsgestaltung, Anm. d. Autoren). In mir sträubte sich alles gegen diese Form der Effizienzmessung, und genau deshalb wollte ich mich damit auseinandersetzen. In diesem Seminar war ich manchmal der einzige Student. In diesem persönlichen Rahmen lernte ich natürlich den Professor besser kennen. Er war ein freundlicher Mensch, der sich über mein Interesse freute. Manchmal fuhr er mich am Abend sogar nach Hause.

**Janine: Das ist ein interessanter Punkt: In der Auseinandersetzung mit einer Sache, die du ablehnst, entstehen ein persönlicher Kontakt und Respekt für diesen Professor. Eine wichtige Erfahrung für jemanden, der später Berater wird.**

Walter: Ja, das war mir bisher gar nicht so bewusst. Vielleicht lernte ich in dieser Situation, zwischen der Person und dem, was eine Person tut oder worüber sie spricht zu unterscheiden.

**Janine: Du hast also zunächst die befremdende Welt der wissenschaftlichen Betriebsführung**

**kennen gelernt und die dissoziiert agierenden Einheiten an der Universität erfahren können. Das scheint beides weit weg von deinem späteren Beruf als Organisationsentwickler zu sein. Wie kam es denn dazu?**

Walter: Eine wesentliche Chance war die Begegnung mit einem Professor, der gerade aus Harvard nach Linz kam. Er führte erstmals mit uns Fallstudien durch. Plötzlich schauten wir eine Firma als Ganzes an, nicht nur einzelne Abteilungen. Nun ging es darum, Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Teilen bewusst ins Blickfeld zu rücken. Zum ersten Mal hörte ich den Begriff Organisationsentwicklung und war fasziniert von der Fülle und Lebendigkeit von Organisationen. Plötzlich taten sich verschiedene Möglichkeiten auf, Organisationen im Sinne eines lebendigen Organismus zu gestalten. Dazu kam die Welt der Systemtheorie: Unvergesslich, wie ein Professor ganz langsam K – A – T – Z – E mit grossen Abständen zwischen den Buchstaben an die Tafel schrieb, um uns den Unterschied zwischen Teil (den Buchstaben) und System (der Katze) anschaulich zu machen. Ja, und dann war da noch das Thema der Humanisierung der Arbeitswelt. Das alles hat mich gepackt.

**Janine: Das war in den frühen 1970er Jahren. Ich nehme an, dass die Welt der Organisationsentwicklung und der Systemtheorie zu dieser Zeit in Unternehmen und Institutionen noch nicht sehr verbreitet war und angewandt wurde. Was hast du also mit deinem neuen Wissen nach dem Studium gemacht?**

Walter: Zunächst gar nichts. An meiner ersten Stelle nach dem Studium brachte man mir schnell bei, dass die systemische Denkweise und die Konzepte der Organisationsentwicklung nicht gefragt sind. Also verstaute ich alles in eine innere Schachtel und arrangierte mich damit, dass die Organisationsentwicklung zwar Stoff für spannende Diskussionen bot, aber in der Praxis nicht anwendbar war.

**Janine: Was war das für eine Stelle?**

Walter: Es war ein Chemiekonzern in Linz, ein Riesenbetrieb mit fast 10.000 Mitarbeitenden. Ich arbeitete im 9. Stock eines Hochhauses und lernte das Handwerk des Organimators, analysierte Probleme und optimierte Prozesse. Da wurden wesentliche Teile von Organisationen einfach ignoriert, es wurde nicht links oder rechts geschaut, allenfalls wurden Schnittstellen optimiert. Ich war wieder in der Welt der Dissoziation angekommen.

**Janine: Du hast also das, was dich im Studium befremdet hat, jetzt praktisch angewandt, womöglich noch weitere Instrumente zur Effizienzsteigerung kennen gelernt und praktiziert.**

Walter: Ja, genau. Es war aus heutiger Sicht eine lehrreiche Zeit, auch weil die Firma so konsequent dissoziiert war, wie wir es heute nennen würden. Ich kann mich nicht erinnern, dass wir je in einem Projekt die Personalabteilung beigezogen hätten; einbezogen wurden stets nur die Abteilungen, die man unmittelbar brauchte (!). Zudem war die Neugestaltung von Organisationseinheiten vorwiegend die Arbeit der Experten, nur wenige Betroffene waren je eingebunden. Und wenn, dann nur einige wenige Führungskräfte. Ein Bild ist mir stark in Erinnerung: Immer im Dezember gab es die Weihnachtsfeiern. Jede Abteilung feierte für sich auf ihrer Etage; da und dort stattete man sich Besuche ab. Genau so funktionierte diese Firma: Für die Koordination gab es Besprechungszimmer, in die man aus seinem eigenen Zimmer hereinkam und wieder hinausging. Die Frage in den Besprechungen war immer: «Geht mich das in meinem Zimmer etwas an?» Wenn ja, engagierte man sich, wenn nein, dann eben nicht. Absprachen und Koordination wurden als notwendiges Übel betrachtet, für das Experten engagiert wurden.

**Janine: Und wie hast du die Zeit in dieser Firma erlebt?**

Walter: Ich mochte meine Arbeit und hatte sehr freundliche Menschen um mich. Rückblickend kann ich sagen: Ich habe am eigenen Leib erfahren, wie stark diese dissoziierte Unternehmenskultur auf Menschen wirkt. Viel später erzählte mir der Generaldirektor eines größeren Unternehmens in einem Gespräch einmal, wie er sich fühlte, wenn er am Morgen im Aufzug Mitarbeiter traf. Er wisse nie, ob sie ihn als Menschen oder nur die Funktion des Generaldirektors grüßen. Ich spürte sofort, wovon er sprach und erinnerte mich an Liftfahrten mit dem Generaldirektor in diesem Chemiekonzern.

**Janine: Wir sprachen davon, dass du das, was dich während des Studiums fasziniert hat, irgendwie auf die Seite geschoben hast. Man könnte auch sagen, du hast aus irgendwelchen vernünftigen Gründen deine Träume zwischenzeitlich auf dem Altar der sogenannten Realität geopfert. Wann konntest du die Denkweise der Organisationsentwicklung wieder aus deinen inneren Schachteln hervorholen?**

Walter: Für mich gehört diese Geschichte zur Biografie der Zufälle: Nach ein paar Jahren in dem Chemiekonzern rief mich Manfred Schwarz an, den ich noch aus der Schule kannte. Das Management Center Vorarlberg (MCV) suche einen Mitarbeiter für die Organisation des Seminarprogramms. Ich fuhr ohne Erwartung zum Vorstellungsgespräch. Inhaltlich interessierte mich die Stelle eigentlich nicht, aber zum Job gehörte, dass ich alle Seminare selber als Teilnehmer besuchen konnte. Das war für mich eine einmalige Chance zu lernen, anders als je zuvor. Dabei kam auch die Organisationsentwicklung wieder in mein Leben. August Schäppi, der damalige Leiter des MCV hat sich während seiner Arbeit an der Universität Innsbruck bereits sehr mit Organisationsentwicklung auseinandergesetzt. Dementsprechend waren auch Leute wie Fritz Glasl, damals noch am NPI: Institut für Organisationsentwicklung in Zeist, Referenten im Seminarprogramm des MCV.

**Janine: Du hast also eigentlich als Verkäufer von Seminaren im MCV angefangen. Wie kam es dann dazu, dass du als Organisationsentwickler arbeiten konntest?**

Walter: Tatsächlich war es meine Hauptaufgabe, Seminare zu verkaufen, die wir mit externen Referenten durchführten. Das MCV war damals Teil der Wirtschaftskammer Vorarlberg. Als ich dort anfang, fanden gerade gravierende Personalwechsel statt. Nach etwa einem Jahr waren wir nur noch zu dritt. Wir fragten uns: «Was tun wir eigentlich hier?» Durch die Seminare und das Umfeld der Wirtschaftskammer hatten wir viele Kontakte zu verschiedensten Unternehmen, die mit neuen Fragen auf uns zukamen, die über die Seminare hinausgingen. Das war die Möglichkeit, Organisationsentwicklung ganz bewusst anzuwenden. In meinem ersten großen Projekt durfte ich in einem Industriebetrieb die interne Aus- und Weiterbildung einrichten – nach den Prinzipien der Organisationsentwicklung. Ich arbeitete in enger Absprache mit Geschäftsleitung und Personalabteilung, hatte ansonsten aber freie Hand. Die Wirtschaftskammer ließ uns ebenfalls viele Freiheiten und viele Lernmöglichkeiten.

**Janine: Nach ein paar Jahren wurde das MCV ein eigenes Unternehmen, und du wurdest zum Mitunternehmer. Was veränderte sich dadurch für dich?**

Walter: Diesen Schritt habe ich vor allem dem unternehmerischen Mut und den Fähigkeiten von Manfred Schwarz zu verdanken, mit dem ich inzwischen auch bereits in vielen OE-Projekten gemeinsam gearbeitet hatte. Ohne ihn hätte ich das nicht gewagt. Die Rolle als Unternehmer war mir nicht wichtig, aber das unternehmerische Handeln gefiel mir. Es war eine große Freude, das MCV so aufzubauen, wie wir es uns wünschten. Inhaltlich hatten wir nun viel mehr Möglichkeiten als vorher. Aber auch der finanzielle Druck und die Verantwortung nahmen zu. Die Grenzen zwischen

Arbeit und Privatem begannen zu verschwimmen. Ich richtete mir im Schlafzimmer einen Arbeitsplatz ein und nahm Arbeit mit nach Hause. Das hatte ich als Angestellter nie getan. Diese Grenzenlosigkeit, die ich als Kind erlebt hatte und die ich nie wollte – plötzlich war sie da.

**Janine: Dennoch bist du lange Unternehmer geblieben.**

Walter: Ja, aber es war nie Teil meiner Identität. Ich sah mich immer als Organisationsentwickler. In dieser Rolle hatte ich sehr viele Freiheiten und konnte mich weiter entwickeln. Einer meiner größten Chancen erhielt ich durch die intensive Zusammenarbeit mit meinem Freund Peter Gruber. Mit ihm lernte ich, was Lernen mit Erwachsenen bedeutet: Im Seminar zuerst die Fragen der einzelnen Teilnehmenden abholen, und auf dieser Basis den weiteren Prozess entwickeln, anstatt ein vorbereitetes Programm um jeden Preis durchzuführen. Wir haben diese Herangehensweise auf Organisationen übertragen. Das heißt konkret: Zuerst ein gemeinsames Verständnis der Situation in der Organisation schaffen, danach gemeinsam die Fragen formulieren, die in der Organisation bearbeitet werden müssen. Im Anschluss wird gemeinsam an Antworten bzw. Lösungen gearbeitet, die für die jeweils Beteiligten sinnvoll und machbar erscheinen.

**Janine: Was war das Besondere an der Arbeit im MCV?**

Walter: Uns war immer der inspirierende Dialog wichtig, der häufig ungeplant zwischen Tür und Angel stattfand. Es gab keine formalen Innovationsprozesse, wir tauschten Ideen aus und luden einander ein, wenn wir über etwas sprechen wollten. Ganz viel entstand bei uns im Dialog. Ohne Absicht, sondern in einem Gespräch über Gott und die Welt, und plötzlich waren wir an einem Thema dran, aus dem etwas entstand. Diese Absichtslosigkeit schafft Raum für den Möglichkeitssinn. Das

Dialogische ohne die Absicht der Belehrung hat einen sehr großen Wert. Und macht Freude. Sie ist der Quell, der alles andere speist. Diese Dialoge reichten über das MCV-Team hinaus; so viele Menschen haben letztlich an dem mitgewirkt, was wir tun durften. Da spüre ich eine große Dankbarkeit.

**Janine: So hat sich dein Verständnis von Organisationsentwicklung laufend geschärft und weiter entwickelt. Im Dialog mit deinen Kollegen im MCV, im Lernen mit deinen Lehrern, und aus deinen Erfahrungen in unterschiedlichsten Unternehmenskulturen und Arbeitswelten. Ich finde es faszinierend, wie wichtig Zufälliges auf deinem Weg immer wieder war. Dennoch musste das für dich Stimmige oft lange warten. Letztlich ließ es sich aber nicht aufhalten. Meines Erachtens ist es ein Beispiel, dafür, dass das Gegebene und das potenziell Mögliche gleichwertig sind. Zurück zum Modell der Entwicklungskulturen: Ist es auch auf diese dialogische Art und Weise entstanden?**

Walter: Ja, es hat sich über mehrere Jahre Erfahrung, mit viel Dialog, Reflexion und einer permanenten Infragestellung zu dem Verständnis geschärft, mit dem wir heute arbeiten. Wie wir bereits besprochen haben, beschäftigte mich das Modell der Entwicklungsphasen von Lievegoed und Glasl schon lange. Ihm liegt ein lineares Verständnis von Entwicklungsprozessen zugrunde: Entwicklung findet demnach zwangsläufig von einer in die nächste Phase statt. Im MCV arbeiteten wir lange Zeit mit diesem Modell. In unserer Arbeit stellten wir jedoch fest, dass es keine empirische Bestätigung gab für diese lineare Entwicklung. Wir trafen Unternehmen in der zu Ende gehenden Pionierphase, die ihre Entwicklung ohne Krise bewusst gestalteten und die Organisation nicht nach den Prinzipien der Differenzierungsphase veränderten. Oder differenzierte Unternehmen, die sich nicht automatisch in die Integrationsphase entwickelten. Wir sahen auch Unternehmen, die nicht mit der Pionierphase starteten, sondern direkt in



die Integrationsphase einstieg. Das durfte es modellhaft gesprochen eigentlich gar nicht geben!

**Janine: Kannst du das konkreter beschreiben?**

Walter: Vielleicht am Beispiel eines Unternehmens, das von drei Personen gegründet wurde. Alle drei waren vom ersten Tag an vom Gedanken beseelt, keine Mitarbeiter, sondern Mitunternehmer einzustellen. Sie gründeten von Anfang an kleine unternehmerische Einheiten und schufen ein Umfeld, in dem alle ihre Ideen einbringen und mitgestalten konnten. Heute ist dieses Unternehmen eine Holding mit vielen kleinen Einheiten, die sich immer weiter aufgeteilt haben. Wie ein Blumenkohl, der organisch wächst und doch immer von einem starken Stamm zusammengehalten wird. In dieser Firma ist ein unglaublicher unternehmerischer Geist spürbar. Eine Pionierphase wie von Lievegoed/Glasl beschrieben gab es nie! In solchen Unternehmen zeigt sich das Lebendige, das sich seinen Weg (er)findet und in dem spürbar wird, was zur Eigenart des Unternehmens passt und was sie blockiert.

**Janine: Was bedeuteten solche Beobachtungen für deine Arbeit als Organisationsentwickler? Und was können andere Beraterinnen, Berater und vor allem auch Führungskräfte daraus für die Gestaltung von Organisationen mitnehmen?**

Walter: Für mich war es eine Erleichterung. Endlich konnte ich der Frage nachgehen, die mich seit dem Studium beschäftigt hält: Gibt es Muster, nach denen Organisationen ihre Eigenart leben und ihren Existenzgrund nachhaltig erfolgreich realisieren können? Und im MCV fand ich auch die Gesprächspartner dafür. In den letzten Jahren war das vor allem Bruno Strolz, mit dem ich im Lernweg angewandte Organisationsentwicklung des MCV die Entwicklungskulturen laufend vermittelt und reflektiert habe. So nahm das Modell der Entwicklungskulturen immer mehr Gestalt an: Es beschreibt vier Unternehmenskulturen, die

unabhängig voneinander bestehen und nicht in einer zeitlichen Abfolge miteinander verbunden sind. Dabei handelt es sich um eine modellhafte Beschreibung von Grundhaltungen, Einstellungen, Überzeugungen und Prinzipien, nach denen die einflussreichen Personen ihr Unternehmen gestalten. Es geht zum Beispiel um folgende Fragen: Nach welchen Prinzipien werden neue Mitarbeitende eingestellt? Nach welchen Prinzipien strukturieren wir das Unternehmen? Welcher Sinn steckt hinter der Kernaufgabe eines Unternehmens, und wie wird dieser Sinn laufend vermittelt? Wie kooperieren wir eigentlich in unserer Organisation? Wie begegnen wir Kunden und Lieferanten? Was ist für uns selbstverständlich? Und was geht gar nicht? Wie kommen wir zu Entscheidungen?

**Janine: Ich spüre, dass dich diese Fragen noch immer packen. Wesentlich scheint am Modell der Entwicklungskulturen auch, dass es den Beteiligten für jede Kultur ein sehr anschauliches Bild zur Verfügung stellt. Anhand dieser Bilder können Führungskräfte und Mitarbeitende über die Situation in ihrer Organisation diskutieren und ein gemeinsames Verständnis finden. Danach können sie gemeinsam formulieren, wohin der Weg gehen soll. Sind die Entwicklungskulturen damit nur im Rahmen umfassender OE-Prozesse anzuwenden oder arbeitest du auch anders damit?**

Walter: Mir als Berater gibt das Modell der Entwicklungskulturen Hinweise darauf, wo ich ansetze und wie ich meine Interventionen gestalte. Denn die Kultur bestimmt auch das Muster, nach dem sich ein Unternehmen typischerweise entwickelt bzw. verändert.

**Janine: Das Neue am Modell der Entwicklungskulturen war damals auch, dass es an der Situation, also an der aktuellen Kultur der Organisation ansetzt. Die Bewertung findet dann nur durch die Beteiligten Führungskräfte und Mitarbei-**

**tenden statt – nicht durch implizite Werte des Modells. Das Modell gibt dann auch keinen «richtigen» Weg vor. Ist das heute immer noch aktuell?**

Walter: Das Modell gibt zwar keinen Weg vor, aber ich fand es immer erstrebenswert für Organisationen, sich in die Richtung der Organismuskultur zu verändern. Da war ich sehr radikal in meiner Vorstellung. Heute sehe ich das offener. Ich glaube, es geht in Organisationen zunächst darum, das Spektrum der Möglichkeiten innerhalb ihrer bestehenden Kultur auszuschöpfen, zu erweitern und auch deren Begrenzungen zu akzeptieren. So können etwa Organisationen mit ausgeprägter Dissoziationskultur durch die bewusste Arbeit an ihrer Kooperations- oder Feedbackkultur ganz neue Möglichkeiten der Kundenorientierung oder der qualitativen und effizienten Leistungserbringung ermöglichen. Oder: ein Unternehmen mit ausgeprägter Familienkultur kann die unternehmerischen Fähigkeiten von Mitarbeitenden bewusst einfordern und ihnen Raum geben. Damit wird die Verantwortung auf viele Schultern verteilt, der direkte Dialog tritt langsam an die Stelle des Nach-oben-Delegierens. Das würde bedeuten, an den Entwicklungsmöglichkeiten erster Ordnung zu arbeiten und sie wertschätzen, anstatt die Veränderungen zweiter Ordnung einzufordern.

**Janine: Was bedeutet das konkret?**

Walter: Es bedeutet, die Organisation dort abzuholen, wo sie derzeit steht, und ihr nichts Unpassendes, vielleicht zu Fremdes überzustülpen: Mitarbeitende in einem Unternehmen mit einer ausgeprägten Dissoziationskultur können sich gar nicht vorstellen, dass die Organismuskultur funktioniert. Da nützen noch so viele Beschreibungen oder illustre Darstellungen anderer Organisationswelten nichts. Erwachsene öffnen sich dem Neuen, wenn es strukturelle Koppelungsmöglichkeiten mit ihren Erfahrungen gibt. Ansonsten werden neue Möglichkeiten der Unternehmensführung abgewertet und ignoriert. Geschichten über radikale neue Unternehmensformen dringen nicht zu ihnen

durch – obwohl sie ganz wesentliche Hinweise für die eigene Eigenart beinhalten können. Ich sehe es als Aufgabe von Führungskräften, Beraterinnen und Beratern, diesen Unternehmen Anknüpfungspunkte zu bieten und ihnen aufzuzeigen, wie sie ihr Handlungsrepertoire aus ihrem Wesen heraus erweitern können. Im Moment habe ich stark den Eindruck, dass sich Organisationen in ihrer Eigenart selber erfinden müssen. Damit meine ich vor allem den Wesenskern der Organisation, das, was sie im Innersten ausmacht. In diesem Prozess der Selbsterfindung dient das Modell der Entwicklungskulturen als Orientierungshilfe. Organisationen sollen authentisch sein. Das ist eine schöne Aufgabe, die jede Organisation für sich lösen muss.

**Janine: Walter, herzlichen Dank für das Gespräch.**

#### **Entwicklungskulturen in Organisationen**

Das Modell der Entwicklungskulturen beschreibt vier verschiedene eigenständige Kulturen von Organisationen. Sie geben Hinweise auf die Muster, nach denen sich eine Organisation entwickelt, und auf die besonderen Herausforderungen für Führung und Veränderung. Für das Grundmuster der Familienkultur steht stellvertretend die Metapher der traditionellen Familie: Der Chef als Patriarch, der die Mitarbeitenden, seine „Kinder“, steuert. Wichtige Begriffe in dieser Kultur sind Autonomie und Zugehörigkeit. Unternehmen mit einer Dissoziationskultur sind streng rational und funktional organisiert. Jede Funktion wird mit Experten besetzt, die (nur) für ihr Fachgebiet denken. Koordinationsaufgaben sind wichtig, werden aber tendenziell als mühsam erachtet. Unternehmen in der Organismuskultur nehmen sich als lebendiges System wahr, das als Ganzes funktioniert. Wichtige Begriffe sind Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken für die eigene Einheit und für das Ganze, Kooperation. Die Netzwerkkultur erweitert den Rahmen über das einzelne Unternehmen hinaus. Netzwerke leben von gemeinsamen Zielen und klaren Vereinbarungen.



**September 2017**

Expertenbeiträge für  
Organisationen der Zukunft

**Literatur:**

W. Häfele: Entwicklungskulturen in Organisationen.  
In: W. Häfele (Hg.) (2007), OE-Prozesse initiieren  
und gestalten, Bern, 70-98.



**Dr. Walter Häfele** (1949) ist Berater für Organisationsentwicklung und Coaching, arbeitet für das MCV in Seminaren und im OE-Weiterbildungsweg und ist Dozent am Institut für angewandte Psychologie in Zürich. Seit 1978 arbeitet er in unterschiedlichen Funktionen für das MCV, zwischen 1991 und 2009 war er Gesellschafter. Er lebt in Röhthis und Wien.



**Janine Kern** (1969) studierte Anglistik und Germanistik und schreibt seit dem Studium Buchbeiträge und Artikel für Zeitschriften. Seit 2002 führt sie mit ihrer Geschäftspartnerin die Text- und Kommunikationsagentur wortgewandt in Basel. Seit 2011 leitet sie Kurse rund um die Themen Kommunikation, Schreiben und Literatur. 2016 schloss sie den Lernweg «Angewandte Organisationsentwicklung» ab.