

## **Provokative Organisationsentwicklung – Einzelfallstudie am Beispiel eines Ingenieurbüros**

Prof. Dr. Herbert Gölzner

Fachbereichsleiter für Human Resource Management & Leadership  
Fachhochschule Salzburg  
Urstein Süd 1  
A-5412 Puch bei Salzburg  
Email: herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at  
Tel: +43 50 2211 1114

Dipl.Ing. (FH) Markus Rieder, MSc

Lehrbeauftragter für Organisationsentwicklung  
Fachhochschule Salzburg  
Urstein Süd 1  
A-5412 Puch bei Salzburg  
Email: mrieder.lba@fh-salzburg.ac.at  
Tel: +43 660 5075666

Submission type: Practical challenges and contributions

## **Autorenprofil:**

**Prof. Dr. Herbert Gölzner** ist Professor und Fachbereichsleiter für Human Resource Management, Leadership & Organization Development an der Fachhochschule Salzburg. Zuvor war er in großen Unternehmen in Innsbruck und Salzburg im Personalmanagement und als Personalleiter tätig. Er entwickelte einen systemischen Führungsansatz und promovierte damit 2003. 2008 war Herbert Gölzner Gastprofessor an der Bowling Green State University/USA. Sein besonderes Anliegen ist der Transfer zwischen angewandter Forschung und Unternehmen. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind agile Kreisorganisation, agiles Personalmanagement, provokative Organisationsentwicklung sowie systemische Führungsentwicklung.

**Dipl.Ing. (FH) Markus Rieder, MSc** ist Lehrbeauftragter an der FH Salzburg, Gruppendynamiker, Führungskräfte-Lehrgangleiter und Coach. 2002-2007 war er bei der Lindner Group in der Organisationsentwicklung und im Qualitätsmanagement tätig. Er unterrichtet an der Fachhochschule Salzburg Organisationsentwicklung im Masterstudiengang Betriebswirtschaft. Seine Schwerpunkte liegen in der Gruppendynamik, Selbstführung, Führungskräfteentwicklung sowie im organisationalen Speed Reading.

# Provokative Organisationsentwicklung – Einzelfallstudie am Beispiel eines Ingenieurbüros

## Abstract

Das globale unternehmerische Umfeld erfordert schnelles und flexibles Agieren von Unternehmen. Bei der Anwendung gängiger Methoden der Organisationsentwicklung wird häufig viel geplant, dahinterliegende Themen bleiben häufig verborgen. Beim Ansatz der Provokativen Organisationsentwicklung stehen Emotionen und Humor im Zentrum. Provokative Organisationsentwicklung vereinfacht Entscheidungen, beschleunigt Veränderungsprozesse, erhöht das Vertrauen von Mitarbeitern und stellt einen agilen Ansatz im Change-Management dar. Die Umsetzung des Ansatzes der Provokativen Organisationsentwicklung wird in einer Fallstudie am Beispiel eines Ingenieurbüros dargestellt. Ein Jahr nach dem Umsetzungs-Workshop erfolgte die Durchführung einer Wirksamkeitsanalyse, um Informationen über die Wirkungsweise zu erhalten. Es zeigen sich erste positive Wirkungen bei der Veränderung bezogen auf das Verhalten und die Ergebnisse.

**Keywords:** Provokative Organisationsentwicklung, Emotionen, Komplexität, Agilität, Humor, Vertrauen, Paradoxe Intervention

## 1 Einleitung

Ein unternehmerisches Umfeld, das von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist (VUKA-Welt), erfordert schnelles und flexibles Agieren seitens eines Unternehmens (z.B. Krizanits/Eissing/Stettler, 2018; Gandhi, 2017; Srivastava, 2016). Der Unternehmenserfolg wird in Zukunft stark davon abhängig sein, wie es gelingt, Veränderungsprozesse in Unternehmen umzusetzen.

Dass Change Prozesse in überwiegenden Fällen nicht erfolgreich sind, ist eine weit verbreitete Ansicht (Higgs & Rowland, 2011). Dies belegen verschiedene empirische Studien (z.B. Beer, 2000; Kotter, 1995; Prettigrew, Woodman & Cameron, 2001; Schmidt & Sackmann, 2016). „Resistance to Change“ der beteiligten Personen hat einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg von Change-Prozessen (Kotter & Schlesinger, 1979; Vos & Rupert, 2017). In der Change Management Literatur ist die „Resistance to Change“ Forschung gut etabliert (Vos & Rupert, 2017). Dabei wird häufig in kognitive, emotionale und verhaltensorientierte Dimensionen unterschieden (Bouckennooghe, 2010; Piderit, 2000). Emotionen spielen in Change Prozessen eine wesentliche Rolle (Schaff & Hojka, 2018). Vos und Rupert (2017) kommen zu dem Ergebnis, dass Betroffene ihren Widerstand reduzieren, wenn eine emotionale Verbindung zur Veränderung hergestellt wird.

Bei der Anwendung gängiger Methoden der Organisationsentwicklung wird oft viel geplant, dahinterliegende Themen bleiben häufig verborgen. Emotionen werden oft als By-Produkt mitgenommen, jedoch nicht gezielt durchdrungen. Ansatzpunkte oder Instrumente, bei denen Emotionen im Zentrum stehen, gibt es bisher kaum.

Wie können, durch gezieltes Arbeiten mit Emotionen, Veränderungsprozesse rasch in Gang und erfolgreich umgesetzt werden?

Mit dieser Fragestellung setzt sich der Beitrag auseinander, in dem Emotionen in das Zentrum gerückt werden.

## 2 Der Ansatz der Provokativen Organisationsentwicklung

Der im folgenden dargestellte Ansatz der Provokativen Organisationsentwicklung basiert weniger auf Literaturrecherche, sondern wurde aus Prinzipien der Provokativen Therapie von Farrelly (Farrelly & Brandsma, 1989, 2005) und der Provokativen Systemarbeit von Höfner (2001; 2013; 2016; Höfner & Cordes, 2018) abgeleitet und in den Kontext des Change Managements auf Unternehmen übertragen. Weitere Literatur zur provokativen Arbeit ist kaum vorhanden (Höfner &

Cordes, 2018). Dieser von Gölzner und Rieder entwickelte praxisorientierte Ansatz wurde bisher in der Zeitschrift Personalführung (Gölzner & Rieder, 2017) und bei der Konferenz der österreichischen Fachhochschulen (Gölzner & Rieder, 2018) vorgestellt und in diesem Beitrag erweitert.

Provokative Organisationsentwicklung stellt eine neue Form der Zusammenarbeit in Veränderungsprozessen dar, bei der Emotionen und Humor im Zentrum stehen. Provokative Organisationsentwicklung vereinfacht Entscheidungen, beschleunigt Veränderungsprozesse und erhöht das Vertrauen von MitarbeiterInnen.

Agilität stellt eine Antwort dar, um auf die VUKA-Welt adäquat zu reagieren. Agiles Vorgehen bedeutet schnell, flexibel, proaktiv (Gehrckens, 2016), mit Offenheit, Respekt, Einfachheit, Kundenorientierung und in Selbstorganisation zu agieren (Rampelt, 2019). Diese Aspekte spielen auch bei der Provokativen Organisationsentwicklung eine wesentliche Rolle. Den Ansatz der Provokativen Organisationsentwicklung anzuwenden, bedeutet gleichzeitig, agil zu agieren.

## 2.1 Annahmen und Wirkungsweisen

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

Ein wesentliches Element der Provokativen Organisationsentwicklung ist weniger Planung, stattdessen Konzentration auf das „Hier und Jetzt“ (vgl. Höfner & Cordes, 2018; Farrelly & Brandsma, 2005). Durch provokative Interventionen sollen Emotionen hervorgehoben (vgl. Höfner & Cordes, 2018) und dadurch die „aufgezogenen Wolken zum Abziehen, Auflösen oder Zerplatzen“ gebracht werden. Tieferliegende Gefühle und mögliche Tabus kommen zum Vorschein und werden ausgesprochen. Das bringt einerseits eine emotionale Entlastung für die Beteiligten, andererseits kann es einen „Platzregen“ geben. Dies zieht neue Energie und Ideen nach sich. Wenn sich die „Wolken verflüchtigt“ haben, so der Grundgedanke, können die vorhandenen Ressourcen vom Unternehmen selbst zielgerichtet eingesetzt werden. Die eigene Handlungsfähigkeit steigt (vgl. Höfner, 2016).

Provokative Interventionen erzeugen im ersten Schritt häufig Verwirrung. Dadurch setzen sich Emotionen und Denkprozesse in Bewegung. Die Wahrnehmungen, Beziehungen und Denkmuster verändern sich. Dies bewirkt ein schnelles Vordringen zu tieferliegenden Themen (vgl. Höfner & Cordes, 2018). Dadurch wird ein tieferes Veränderungsniveau, ähnlich dem Zustand des „Presencing“ (vgl. Theorie U von Scharmer, 2016) erreicht. In dem Buch „Leading from the Emerging Future“ beschreiben Scharmer & Kaufer (2013) „Presencing“ als einen Zustand in dem eine neue wahrgenommene Realität entstehen kann. „Presencing represents a state of the social field in which the circle of attention widens and a new reality enters the horizon and comes into being.“ Im Zustand des „Presencing“ entsteht das Gefühl einer stärkeren und erweiterten Verbundenheit zur unmittelbaren Umgebung. „We feel as if we are connected to and operating from a widening surrounding sphere“, so Scharmer & Kaufer (2013). Auswirkungen gelungener, provokativer Interventionen sind die Wahrnehmung einer veränderten Realität, veränderte Denkmuster, höhere Selbstwirksamkeit und das Gefühl stärkerer Verbundenheit. Insofern sind diese Auswirkungen mit dem Zustand des „Presencing“ vergleichbar.

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

Die Berater kommen, bei der Provokativen Organisationsentwicklung, nicht mit einem „vollen Glas“ (möglicher Vorgehensweisen und Instrumenten), sondern mit einem „fast leeren Glas“ (von Haltung und Sichtweisen) ins Unternehmen. Die Kunst besteht darin, sich auf die (emotionale)

Realität des Unternehmens einzulassen; die eigenen Wahrnehmungen und Assoziationen, zur Verfügung zu stellen. Die Berater konzentrieren sich auf die Interaktionen und Emotionen der beteiligten Personen. Planung im Vorfeld steht hier meistens im Weg.

## 2.2 Haltung

Die Haltung des Beraters/Anwenders umfasst:

- Wahrnehmen was in der Situation ist, Offensichtliches ansprechen (Höfner, 2016; Höfner & Cordes, 2018).
- In Resonanz zu sich und dem Gegenüber sein (Höfner & Cordes, 2018).
- Vertrauen in die eigene Wahrnehmung und Assoziation haben (Höfner, 2016).
- Uneingeschränkte Akzeptanz, positive Haltung zum Gegenüber (Höfner & Cordes, 2018).
- Im „Hier und Jetzt“ sein, anstatt zu planen (Höfner & Cordes, 2018; Farrelly & Brandsma, 2005).
- Einbringen mit der ganzen Persönlichkeit und kein Verstecken hinter Expertentum (Höfner 2001).
- Beratungsnarzissmus zurückstellen.

Wird diese Haltung eingenommen, entsteht eine tiefe Verbundenheit zum Gegenüber (Höfner, 2016; Höfner & Cordes 2018). Dies bringt tieferliegende emotionale Themen hervor. Emotionen hervorrufen heißt Veränderung in Gang setzen. Wird diese Haltung nicht eingenommen führt dies Vorgehensweise rasch zu Sarkasmus oder Aggressivität, Interventionen sind dann kontraproduktiv (Höfner & Cordes 2018).

## 2.3 Provokative Organisationsentwicklung - eine Definition

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

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

## 3 Die Umsetzung des Ansatzes der Provokativen Organisationsentwicklung – Einzelfallstudie am Beispiel eines Ingenieurbüros

Die Wirkungsweise der Provokativen Therapie durch repräsentative Studien nachzuweisen ist schwierig (Franzini 2012). Das „International Journal of Humor Research“ beispielsweise veröffentlichte bisher keine repräsentativen Forschungsergebnisse über Humor in Therapien. Entscheidend bei diesen Studien ist, dass es sich um echte Anwendungsfälle provokativer Therapie bzw. Organisationsentwicklung handelt (Franzini 2012). Im Falle der Provokativen Therapie und Provokativen Systemarbeit gibt es wenig Literatur und keine „harten“ Daten. Eine provokative Intervention lässt sich nicht mit objektiven Kriterien bewerten (Höfner & Cordes, 2018). Es sind wenige Wirksamkeitsanalysen mit realen Problemfällen durchgeführt worden (z.B. Roper, 2000).

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden im ersten Schritt die Umsetzung des Ansatzes der Provokativen Organisationsentwicklung als Einzelfallstudie am Beispiel eines Ingenieurbüros beschrieben. Im zweiten Schritt erfolgt die Darstellung einer Wirksamkeitsanalyse, welche ein Jahr nach der Umsetzung der Provokativen Organisationsentwicklung durchgeführt wurde.

Das Ingenieurbüro für Energietechnik und Maschinenbau ist in Österreich tätig. Der Geschäftsführer des Unternehmens beschrieb das Problem folgendermaßen: Projekte bei „Kunden ohne technische Kompetenz“ werden meist sehr zufriedenstellend abgewickelt. Es kommt häufig zu Folgeaufträgen. Anders ist die Situation bei „Kunden mit technischer Kompetenz“, also bei Kunden die selbst über eine Entwicklungsabteilung verfügen: „Folgeaufträge sind selten“. In einem

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

- Ständige Eifersüchteleien zwischen Technikern des Kunden und unseren Technikern behindern die Zusammenarbeit.
- Schlechtere Beziehungen zu den Mitarbeitern führen zu Misstrauen.
- Unsere Entwicklungsleistungen werden von diesen Kunden immer wieder abgewertet.
- Bei Problemen auf Kundenseite wird die Verantwortung hierfür bevorzugt uns „in die Schuhe geschoben“.

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

Es wurde ein Workshop, bei dem die beiden Geschäftsführer, Schlüsselmitarbeiter sowie externe Stakeholder (Kunden & Partner) anwesend waren durchgeführt. Die Aufgabe der Moderatoren bestand darin, nicht fragend, nicht klärend, sondern provokativ einzugreifen. Nicht Neutralität zu wahren, war die Haltung, sondern überzogene Behauptungen aufzustellen, zu karikieren; Bilder, die den Moderatoren in den Gedanken kamen wurden weitergegeben; aufkommende Assoziationen ausgesprochen und dabei die Aussagen in übertriebener Art und Weise überzeichnet. Die Metapher dahinter: „In den Busch schießen“, irgendwo wird ein „Hase hervor springen“ (vgl. Höfner & Cordes, 2018). Wenn sich bei den Teilnehmern Emotionen zeigen, wurde ein Treffer gelandet (Aktivdiagnose) (vgl. Höfner, 2016). An dieser Stelle ist es sinnvoll, mit diesen Bildern und Assoziationen vertiefend weiter zu arbeiten. Die einzelnen Sequenzen verliefen aufschlussreich, emotional und auch humorvoll.

Beispiel einer provokativen Intervention:

Aufgrund aufkommender Assoziationen tätigte einer der Moderatoren folgende karikierende, ironische Aussage: „Wir wissen hier doch alle, dass Emotionen bei wirklich wichtigen Erfindungen keine Rolle spielen. Bei genialen Technikern wie Sie es sind, stören diese Emotionen doch nur. Sie lassen sich eben nicht von niederen Gedanken und Gefühlen abhalten wie dies durchschnittlich begabte Menschen Tag für Tag tun.“

Die augenzwinkernde Reaktion eines Teilnehmers: „Ja ich weiß, wir als rein rationale Techniker müssen die Welt retten. Wer hat denn schließlich all die Erfindungen der Menschheit gemacht. Der durchschnittliche Mensch reagiert ja nur emotional.“ An dieser Stelle hatten wurde ein „Treffer“ gelandet. Hier war es angebracht, weiter daran zu bleiben. Die Reaktion seitens der Moderatoren darauf:

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

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

Ziel des Workshops war es, herauszufinden warum „Kunden mit technischem Know-how“ die Leistungen des Unternehmens immer wieder abwerten und kaum weitere Aufträge folgten. Konkret sollten Faktoren für diese Situation auf breiter Basis erarbeitet, erkundet und bewertet werden. Durch die provokativen Interventionen wurden die Teilnehmer dazu gebracht, ihre Meinung und Gefühle bezüglich dieser Problemsituation zuzulassen und vor den andern zu äußern. Dass Emotionen innerhalb kürzester Zeit zugelassen wurden und Raum hatten, war für die Moderatoren, speziell in diesem technischen Umfeld bemerkenswert. Interessanterweise entstand eine starke Nähe zwischen Personen die sich vorher nicht kannten innerhalb kurzer Zeit; eine tiefere

Verbindung zwischen den Beteiligten war deutlich spürbar. Dies führte zu einer merklichen Reduktion von Komplexität. Themen wie Eifersüchteleien, persönlicher Stolz, Angst, Konkurrenz, Geheimhaltung, mangelnde Kommunikation und Einbeziehen verschiedener Abteilungen wurden besprechbar.

Nach dem die besprochenen Themen am Flipchart visualisiert wurden, wurde in weiterer Folge eine stärker strukturierte Vorgehensweise inklusive Priorisierung gewählt. Nach dem Workshop arbeitete das Unternehmen mit den „Top 5 Faktoren“ weiter.

#### 4 Wirksamkeitsanalyse

Um den Nutzen der Provokativen Organisationsentwicklung zu überprüfen, wurde ein Jahr nach dem Workshop, eine Untersuchung durchgeführt. Ziel war es, Zusammenhänge und Wirkungen einer durchgeführten Intervention (Workshop unter Anwendung der Provokativen Organisationsentwicklung in einem Unternehmen) in einem sozialen System herauszufinden. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde der Ansatz der systemischen Forschung als der am geeignetsten gesehen (vgl. Ochs/Schweitzer 2012).

Die Zielrichtung der systemischen Forschung ist nicht die Objektivität, sondern die Wirkungen der Verschränkung von Perspektiven nachzuspüren und somit subjektive Motive und interaktive Mechanismen nachzuspüren (Arnold, zitiert in Ochs/Schweitzer 2012). Dabei sollten einerseits tieferliegende Einstellungen, Meinungen und Mechanismen der, am Workshop teilgenommenen, Personen erfasst werden, andererseits erste Einschätzungen einer möglichen Veränderung, aufgrund des Ansatzes der Provokativen Organisationsentwicklung, herausgefunden werden.

Hierfür eignete sich das teilstrukturierte Interview, in dem Bedeutungsstrukturen und Motive des Betroffenen ermittelt werden, welche den Betroffenen oft selbst nicht bewusst sind (Lamnek 2005). Durch die theoretischen Annahmen wird dabei das Prinzip der Offenheit nicht mehr eingehalten, da die Deutung der Antworten des Befragten auf Basis theoretischer Überlegungen erfolgt (Lamnek 2005).

Zur Erhebung einer möglichen Veränderung vor und ein Jahr nach Anwendung der Provokativen Organisationsentwicklung wurde mit den Workshop-Teilnehmern teilstrukturierte Interviews mit anschließender quantitativer Einschätzung durchgeführt. Als erster Themenbereich wurde zuerst die Bedeutung von Humor aus der Sicht der Workshop-Teilnehmer generell erfragt, da Humor eine zentrale Bedeutung in der Provokativen Organisationsentwicklung zukommt. Als weitere Themenbereiche erfolgte die Befragung der Veränderung der beiden Leistungskomponenten den Vorgang (was in diesem Zusammenhang auf das Verhalten der Workshop-Teilnehmer bezogen wird) und das Ergebnis (Vonessen zitiert in Schettgen, 1996). Auf der Verhaltensebene wurden die Themen Kommunikation, Vertrauen, Fokussierung auf wesentliche Dinge und Selbststeuerung als relevant angesehen, auf der Ergebnisebene die Umsetzung und Kundenzufriedenheit.

Zusammengefasst wurden folgende drei Themenbereiche bzw. Kategorien untersucht:

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

Für die quantitativen Einschätzungen, die eine Veränderungen vor und ein Jahr nach dem Workshop darstellen sollen, erschien eine Skala die einerseits in eine negative Richtung und andererseits in eine positive Richtung zeigt sinnvoll. Aufgrund einer ersten Entscheidungserfordernis der Interviewpartner (positive oder negative Ausprägung der Skala) sollte eine Einstufung einfacher und die Unterschiede besser aufgezeigt werden können. Die Skalierung auf beiden Seiten sollte für den Interviewten nicht zu stark differenziert einschätzbar sein, sodass eine Skala von +3 (sehr gut) bis -3 (sehr schlecht) gewählt wurde. Der Wert 0 bedeutet „weder gut, noch schlecht“. Somit ergab sich eine 7-stufige Ratingskala.

Diese Vorgehensweise wird unter dem Begriff Wirksamkeitsanalyse zusammengefasst. Tabelle 1 zeigt einen Überblick über die Wirksamkeitsanalyse und Tabelle 2 über die Interviewpartner.

**Tabelle 1.** Überblick Wirksamkeitsanalyse

Thema	Daten/Vorgehen
Datum des Workshops	11. Juli 2014
Workshopteilnehmergruppen	3 Gruppen: Geschäftsführer, Mitarbeiter, Kunden & Partner
Anzahl Workshopteilnehmer	7
Anzahl Teilnehmer an der Befragung ein Jahr später	7
Befragung der Workshopteilnehmer über die Wirksamkeit	5. bis 25. August 2015
Befragungsform	Teilstrukturierte Interviews
Methode	Qualitative Erhebungsform mit quantitativen Einschätzungen

**Tabelle 2.** Überblick Interviewpartner

Person/Interview	Gruppe	Ausbildung/Funktion	Geschlecht
1	Geschäftsführer	Technisch	Männlich
2	Geschäftsführer	Technisch	Männlich
3	Mitarbeiter	Technisch	Männlich
4	Mitarbeiter	Technisch	Männlich
5	Mitarbeiter	Technisch	Männlich
6	Kunden & Partner	Technisch	Männlich
7	Kunden & Partner	Technisch	Männlich

#### 4.1 Zusammenfassung qualitativer Ergebnisse

##### 1. Bedeutung von Humor bei Veränderungsprozessen

Die beiden Geschäftsführer sahen die Bedeutung von Humor bei Veränderungsprozessen unterschiedlich, von „besonders wichtig“ (Interview 1) bis „soll vermieden werden“ (Interview 2). Sowohl Mitarbeiter als auch Kunden & Partner sahen Humor als besonders wichtig (Interview 3,4,5,6,7). Anmerkungen dazu waren beispielsweise: „Ein Stich ins Wespennest ist wichtig.“ (Interview 4). „Gerade bei Veränderungsprozessen entstehen Widerstände und großer Ernst. Humor ist ein Türöffner und eine positive Begleiterscheinung.“ (Interview 6).

##### 2. Veränderungen von Verhalten

„Fokussierung auf Wesentliches“ wurde verbal aktiv erwähnt. Kritisch sind Anmerkungen von Mitarbeiter bezüglich Umsetzungs- und Informationsdefizite bei den weiteren durchgeführten Schritte: „Protokoll nicht bekommen“ (Interview 3). „Kein Feedback was zu tun ist“ (Interview 5). „Ist schnell im Sand verlaufen“ (Interview 4). Trotzdem gab es seitens eines Mitarbeiters die Anmerkung: „Hat schon dazu beigetragen, dass ich etwas aktiver wurde.“ (Interview 4). Auch die quantitativen Einschätzungen der Mitarbeiter vielen ein Jahr nach dem Workshop deutlich besser aus.

Aus Sicht der Geschäftsführung sind „positive Veränderungen in der täglichen Kommunikation mit den Kunden spürbar“ (Interview 1,2). Einer der befragten Mitarbeiter beschrieb die positiven Veränderungen als „kurzfristig schon“ (Interview 4).

##### 3. Veränderungen bezogen auf Ergebnisse

Für alle Gruppen sind zentrale, wichtige Themen zum Vorschein gekommen und thematisiert worden: „War keine Schönwetter-Veranstaltung“ (Interview 6) „Als Quintessenz sind wesentliche



Punkte heraus gekommen“ (Interview 7). „War überrascht, dass Kunde Fehler gar nicht so negativ gesehen hat: Keine Kritik, dass Arbeit nicht sauber erledigt wurde, keine Reklamationen“ (Interview 5).

#### 4.2 Zusammenfassung quantitativer Einschätzungen

##### 1. Bedeutung von Humor bei Veränderungsprozessen

Auf einer 7-teiligen Skala von -3 bis +3 wurde, über alle befragten Personengruppen, Humor, mit einem Skalenwert von +1,5, eine bedeutende Rolle bei Change Prozessen zugesprochen. Die Mitarbeiter haben dabei Humor eine höhere Bedeutung beigemessen als die Geschäftsführer und Kunden & Partner.

##### 2. Veränderungen von Verhalten

Vergleich vor dem Workshop und ein Jahr nach dem Workshop (7-teilige Skala von -3 bis +3): Über alle drei beteiligten Gruppen ergab „Fokussierung auf wesentlichen Dinge“ die stärkste positive Veränderung von +27,3% (Steigerung des durchschnittlichen Skalenwertes von -0,43 auf +1,21), gefolgt von „Selbststeuerungsfähigkeit“ mit einer positiven Veränderung von 13,8% (Skalenwert von +0,67 auf +1,50). Die „Qualität der Kommunikation“ verbesserte sich um 11,8% (Skalenwert von +0,86 auf +1,57). Das „Vertrauen der beteiligten Personen“ wurde ein Jahr später um 9,5% höher eingeschätzt (Skalenwert von +1,71 auf +2,28).

##### 3. Veränderungen bezogen auf Ergebnisse

vor dem Workshop und ein Jahr nach dem Workshop (7-teilige Skala von -3 bis +3): Über alle drei beteiligten Gruppen ergab die quantitative Einschätzung auf die Frage „Was wurde umgesetzt?“ eine positive Veränderung von 23,8% (Steigerung des durchschnittlichen Skalenwertes von -0,43 auf +1,0). Die Einschätzung der „Kundenzufriedenheit“ erhöhte sich um 15,3% (Skalenwert von +0,33 auf +1,25).

#### 4.3 Conclusio, Limitation der Wirksamkeitsanalyse und Ausblick

Aufgrund dieses Firmenbeispiels sind erste positive Tendenzen der Wirksamkeit Provokativer Organisationsentwicklung sichtbar. Die Befragung ist ein erster Indikator, gilt ausschließlich für das vorliegende Fallbeispiel und kann nicht verallgemeinert werden.

Humor wird eine wesentliche Rolle für das Gelingen von Change Prozessen von den befragten Personen zugeschrieben. Interessant ist, dass diese Einschätzung in der Studie ausschließlich von Technikern getroffen worden. Ein Jahr nach Durchführung des Workshops wurden alle in der Befragung untersuchten Elementen, in Bezug auf Veränderung des Verhaltens und des Ergebnisses, positiv oder deutlich positiv eingeschätzt. Für den betrachteten Fall zeigt dies eine positive Wirksamkeit des Ansatzes der Provokativen Organisationsentwicklung.

Bei der Wirksamkeitsanalyse handelt es sich um eine auf dieses reale Fallbeispiel begrenzte Aussagekraft. Trotz dem Hinweis und der Bitte an die interviewten Personen, sich bei der Einschätzung so gut wie möglich auf die Wirkung durch die provokativen Interventionen zu beziehen und daraus die eigene Einschätzung abzugeben, kann es schwierig sein, dass diese Einschätzungen nicht von anderen Einflussfaktoren überlagert werden. Workshop-Teilnehmer waren ausschließlich Techniker und Männer, was eine Verzerrung, auch im Rahmen des Unternehmensbeispiels, nach sich ziehen könnte.

Um die Wirksamkeit des Ansatzes zeigen zu können, sollten dieser bei deutlich mehr Unternehmen mit anschließenden Wirksamkeitsanalysen durchgeführt werden. Dabei sollte dieser in unterschiedlichen organisationalen Kontexten, mit verschiedenen Mitarbeitergruppen, einer entsprechenden Mischung von Männern und Frauen und von unterschiedlichen Workshop-Leitern bzw. Interviewer durchgeführt werden. Mögliche Beschränkungen stellen dabei die erforderliche Anzahl von realen Fällen und in der notwendigen Ausbildung zur Provokativen Systemarbeit dar. In der Provokativen Organisationsentwicklung spielt die Persönlichkeit des Beraters eine wesentliche Rolle. Eine positive, wohlwollende und empathische Haltung zum Kunden ist eine zentrale Voraussetzung und entscheidet über eine konstruktive oder destruktive Wirkung der provokativen

Intervention (Höfner & Cordes, 2018). Wenn zwei unterschiedliche Berater in der gleichen Situation genau gleiche provokative Aussagen tätigen, wäre die Wirkung unterschiedlich, abhängig von der Haltung und nonverbalen Kommunikation (Höfner & Cordes, 2018). Eine objektive Messung der Wirkungsweise Provokativer Organisationsentwicklung scheint nicht sinnvoll möglich zu sein (Höfner & Cordes, 2018). Insofern müssten sich weitere Untersuchungen auf subjektive Selbsteinschätzungen beschränken. Dies könnte in einer größeren Anzahl von unterschiedlichen Situationen und breiteren Anwendungsgruppen erfolgen.

#### 4.4 Mögliche Implikationen für das Management

Im Folgenden sind überblicksartig Implikationen für das Management dargestellt:

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

#### Literatur

- Arnold, R. (2012): Systemische Bildungsforschung – Anmerkungen zur erziehungswissenschaftlichen Erzeugung von Veränderungswissen. In: Ochs, M., Schweitzer, J. (Hrsg.): Handbuch Forschung für Systemiker, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 123-136.
- Beer, M. (2000) Research that will break the code of change: the role of useful normal science and usable action science, a commentary on Van de Ven and Argyris. In: Beer, M, Nohria, N. (ed.): Breaking the Code of Change, Boston, MA: Harvard Business School Press, 429–446.
- Beer, M., Nohira, N. (2000): Cracking the Code of Change, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bouckenooghe, D. (2010): Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. In: The Journal of Applied Behavioral Science, 46(4), 500-531.
- Farrelly, F, Brandsma, J.M. (1989): Provocative Therapy, 5. ed., CA: Meta Publications.
- Farrelly, F, Brandsma, J.M. (2005): Provocative Therapie. Heidelberg: Springer.
- Franzini, L.R. (2012): Just kidding: Using humor effectively, Landham: Rowman & Littlefield.
- Gandhi, L. (2017): Human Resource Challenges in VUCA and SMAC Business Environment. In: ASBM Journal of Management, 10(1): 1-5.
- Gehrckens H. (2016) Agilität im Kontext der digitalen Transformation – Kernanforderung an die Organisation von morgen. In: Heinemann G., Gehrckens H., Wolters U., dgroup GmbH (eds.): Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel, Wiesbaden: Springer Gabler, 79-108.
- Gözlner, H./Rieder, M. (2017): Weniger Planung, mehr Emotion - Provokative Organisationsentwicklung als Alternative zu gängigen Veränderungsprozessen. In: Personalführung. 50(4), 60-65.

- Gözlner, H./Rieder, M. (2018): Provokative Organisationsentwicklung – eine Wirksamkeitsanalyse. In: Tagungsband 12. FH-Forschungsforum 2018. Verfügbar unter: <http://ffhoarep.fh-ooe.at/bitstream/123456789/1155/1/FFH2018-T3-12-05.pdf>. Zugriff am 12.8.2019.
- Higgs, M., Rowland, D. (2011): What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47: 309-335.
- Höfner, E. (2001): Der Provokative Stil bei depressiven Störungen – Oder: Humor und Herausforderungen in der Psychotherapie. In: *Psychotherapie im Dialog*, 2(4): 450-456.
- Höfner, E. (2016): Glauben Sie ja nicht, wer Sie sind! Grundlagen und Fallbeispiele des Provokativen Stils, Heidelberg: Carl-Auer.
- Höfner, E.N., Cordes, C. (2018): Einführung in den Provokativen Ansatz, Heidelberg: Carl-Auer.
- Kotter, J. P. (1995): Leading change: Why transformation efforts fail. In: *Harvard Business Review*, May-June: 11-16.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. In: *Harvard Business Review*, March-April: 106-114.
- Krizanits, J., Eissing, M., Stettler, K. (2018): Reinventing Leadership Development - Schlüsselfähigkeiten bei Führungsverantwortlichen, Teams und in der Leadership Community entwickeln. In: *OrganisationsEntwicklung*, 2018(1): 82-89.
- Lamnek, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung*, 4. Aufl, Weinheim: Beltz.
- Ochs, M., Schweitzer J. (2012): „Forschung für Systemiker“ oder „Systemisch Forschen“? Unser Buchtitel als erkenntnistheoretisches Problem und forschungspraktische Herausforderung. In: Ochs, M., Schweitzer J. (Hrsg.), *Handbuch Forschung für Systemiker*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 17-32.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. In: *Academy of Management Review*, 25: 783-794.
- Roper, L.A. (2000): *The Experience of Provocation in Psychotherapie: A Co-created Description*, Masterthesis, Pretoria.
- Schaff, A., Hojka, Z. (2018): Emotionen als Erfolgsfaktor im Change-Prozess. In: *Organisations-Entwicklung*, 2018(2): 66-72.
- Scharmer, C.O. (2016): *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*, 2nd ed., Oakland: Berrett-Koehler.
- Scharmer, C.O., Kaufer, K. (2013): *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schettgen, P. (1996): *Arbeit, Leistung, Lohn. Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozio-ökonomischer Perspektive*, Stuttgart: Enke.
- Schmidt, C., Sackmann, P. S. (2016): *Change-Fitness-Studie 2016. Vom Erkennen zum Wollen, vom Wollen zum Machen – Haltung und Handwerk im Change*, Eltville-Erbach: Eigenverlag.
- Srivastava, P. (2016): Flexible HR to Cater to VUCA Times. In: *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1): 105-108.
- Trigon Entwicklungsberatung (Hrsg.). (2009): *TrigonThemen 1/09 - Strategisch managen in turbulenten Zeiten*, Salzburg: Eigenverlag.
- Vonessen, F. (1975): Die Leistung der Danaiden. Prinzipien und Probleme der sogenannten Leistungsgesellschaft. In: o.V: *Sinn und Unsinn des Leistungsprinzipes. Ein Symposium*, München: Deutscher Taschenbuch-Verlag, 54-72.
- Vos, J. F. J., Rupert, J. (2017): Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story. In: *European Management Journal*: 1-10.