

# Provokative Organisationsentwicklung – eine Wirksamkeitsanalyse

Herbert Gölzner<sup>1</sup> und Markus Riederer<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fachhochschule Salzburg, Urstein Süd 1, 5412 Puch, Österreich

<sup>2</sup> Fachhochschule Salzburg, Urstein Süd 1, 5412 Puch, Österreich

**Abstract.** Das globale unternehmerische Umfeld erfordert schnelles und flexibles Agieren von Unternehmen. Bei der Anwendung gängiger Methoden der Organisationsentwicklung wird häufig viel geplant, dahinter liegende Themen bleiben häufig verborgen. Beim Ansatz der Provokativen Organisationsentwicklung stehen Emotionen, emotional-intelligentes Vorgehen und Humor im Zentrum. Provokative Organisationsentwicklung vereinfacht Entscheidungen, beschleunigt Veränderungsprozesse und erhöht das Vertrauen von Mitarbeiter/innen. Die Umsetzung des Ansatzes der Provokativen Organisationsentwicklung wird in einer Einzelfallstudie am Beispiel eines Ingenieurbüros dargestellt. Ein Jahr nach dem Umsetzungs-Workshop erfolgte die Durchführung einer Wirksamkeitsanalyse (Mixed-Method: quantitativ und qualitativ), um erste Indikatoren der Wirkungsweise zu erhalten. Es zeigen sich positive Wirkungen bei der Veränderung bezogen auf das Verhalten und die Ergebnisse.

**Keywords:** Provokative Organisationsentwicklung, Emotionen, Komplexität reduzieren

## 1 Problemstellung

Ein unternehmerisches Umfeld, das von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, 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.

In der unternehmerischen Praxis, scheint ein erfolgreicher Change Management Prozess selten zu gelingen. Studien ergeben, dass 70 bis 80 % aller Veränderungsprojekte scheitern. Entsprechend der Change-Fitness-Studie 2016 (Mutaree 2016) sind 80 % dieser Initiativen in Deutschland nicht erfolgreich. Tendenz steigend. Die Erfolgsquote ging um 5 % gegenüber 2014 zurück (Mutaree 2016). Laut Quality & Equality (2011, zitiert in Gölzner 2014), Spezialist in der Beratung und Ausbildung von Organisationsentwicklung, scheitern 70 % aller Veränderungsinitiativen. Entsprechend Beer und Nohria (2000) sind ebenfalls 70 % der Veränderungsanstrengungen nicht erfolgreich und Schreyögg (2000) schätzt, dass 75 % aller Veränderungsinitiativen scheitern.

Gründe für das Scheitern betreffen, laut Quality & Equality (2011, zitiert in Gölzner 2014), zu 72 % die menschliche Dynamik (39 % Widerstand der Mitarbeiter/innen, 33 % Verhalten des Managements). Oltmanns & Nemeyer (2010) begründen das Scheitern von Veränderungsprojekten damit, dass sich in den überwiegenden Fällen die Führungskräfte an internen Machkämpfen aufreiben. Sie kommen zu dem Schluss, dass Change Management vor allem Konfliktmanagement ist.

Bei der Anwendung gängiger Methoden der Organisationsentwicklung wird oft viel geplant und organisiert, dahinter liegende Themen bleiben häufig verborgen; auf erforderliche Änderungen wird zu schwerfällig reagiert. Emotionen werden oft als By-Produkt mitgenommen, jedoch nicht gezielte durchdrungen. Tiefer liegende Emotionen werden nicht angesprochen. Ansatzpunkte und Instrumente, um in der Unternehmensrealität damit adäquat umzugehen, gibt es bisher kaum.

## **2 Der Ansatz der Provokativen Organisationsentwicklung**

Provokative Organisationsentwicklung stellt eine neue Form der Zusammenarbeit in Veränderungsprozessen dar, bei der Emotionen, emotional-intelligentes Vorgehen und Humor im Zentrum stehen. Dieser Ansatz wurde gemäß Gölzner & Rieder (2017) aus Prinzipien der Provokativen Therapie von Farrelly (1989) und der Provokativen Systemarbeit von Höfner (2016, Höfner & Schachtner 2004) abgeleitet und in den Kontext des Change Managements auf Unternehmen übertragen.

### **2.1 Annahmen und Wirkungsweisen**

Folgende Annahme bildet dabei 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 aufgezo-gen“, 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“. Durch provokative Interventionen sollen Emotionen hervorge-lockt 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.

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 tieferliegende Themen. Dadurch wird ein tieferes Veränderungsniveau,

ähnlich dem Zustand des „Presencing“ (siehe 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, höheren 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 und Kompetenzen

Die Haltung des Beraters/Anwenders umfasst:

- Wahrnehmen was in der Situation ist, Offensichtliches ansprechen.
- In Resonanz zu sich und dem Gegenüber sein.
- Vertrauen in die eigene Wahrnehmung und Assoziation haben.
- Uneingeschränkte Akzeptanz, positive Haltung zum Gegenüber.
- Im „Hier und Jetzt“ sein, anstatt zu planen.
- Einbringen mit der ganzen Persönlichkeit und kein Verstecken hinter Expertentum.
- Beratungsnarzissmus zurückstellen.

Wird diese Haltung eingenommen, entsteht eine tiefe Verbundenheit zum Gegenüber. 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.

Um diese Haltung einnehmen und entsprechend vorgehen zu können, werden emotional-intelligente Kompetenzen benötigt. Entsprechend der Kategorisierung nach

Goleman (2000, Goleman et. al. 2002) sind emotional-intelligente Kompetenzen aller vier Quadranten erforderlich: Selbstwahrnehmung und Soziales Bewusstsein, um Emotionen zu erkennen; Selbstmanagement und vor allem Soziale Kompetenzen, um adäquat in der Situation auf die Angebote des Gegenübers reagieren und dabei, ohne Angst eines Beziehungsabbruches, agieren zu können.

### **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 äußerst 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 sind einige, wenige Wirksamkeitsanalysen mit realen Problemfällen durchgeführt worden (z.B. Roper 2000; Schlüter-Bencharif 2008).

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden im ersten Schritt die Umsetzung des Ansatzes der Provokativen Organisationsentwicklung als Einzelfallstudie am Beispiel des Ingenieurbüros „Heiz- und Energietechnik Entwicklungs GmbH“ beschrieben. Im zweiten Schritt erfolgt die Darstellung einer Wirksamkeitsanalyse, welche ein Jahr nach der Umsetzung der Provokativen Organisationsentwicklung durchgeführt wurde.

Die Firma Heiz- und Energietechnik Entwicklungs GmbH entwickelte sich in den letzten 15 Jahren, mit 20 Mitarbeiter/innen, zu dem größten Ingenieurbüro für Energietechnik und Maschinenbau im Raum Salzburg/Österreich. Der Geschäftsführer Thomas Bauer 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:

„Folgaufträge 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 Mitarbeiter/innen 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 Thomas Bauer von der Leistung seiner Mitarbeiter/innen überzeugt: „Darum können wir uns das auch überhaupt nicht erklären.“

Es wurde ein Workshop, bei dem die beiden Geschäftsführer, Schlüsselmitarbeiter/innen 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 weiter gegeben; 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“. Wenn sich bei den Teilnehmern Emotionen zeigen, wurde ein Treffer gelandet (Aktivdiagnose). 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 end-

lich 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 nachhaltigen 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 (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 Tiefeninterview, 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 wurden die Interviewpartner gebeten eine Einstufung auf einer 6-stufigen Ratingskala vorzunehmen. Aus der Differenz sind erste Tendenzen der Wirksamkeit bzw. Nicht-Wirksamkeit dieses Ansatzes ableitbar. Methodisch kann dies als Mixed-Method (qualitativ und quantitativ) gewertet werden und wird unter der Bezeichnung Wirksamkeitsanalyse zusammengefasst.

Folgende drei Themenbereiche (Befragungsdimensionen) wurden untersucht:

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

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	alle 7 Workshopteilnehmer
Befragung der Workshopteilnehmer über die Wirksamkeit	5. bis 25. August 2015
Befragungsform	Tiefeninterviews
Methode	Mixed-Method: qualitative und quantitative 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 quantitativer Ergebnisse

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

Auf einer 6-teiligen Skala von -3 bis +3 wurde, über alle befragten Personengruppen, Humor, mit einem Skalenwert von +1,5, eine bedeutende Rolle bei Change Management Prozessen zugesprochen. Die Mitarbeiter haben dabei Humor eine höhere Bedeutung beigemessen (+2,5) als die Geschäftsführer und Kunden & Partner (jeweils +1,0).

##### 2. Veränderungen von Verhalten

Vergleich vor dem Workshop und ein Jahr nach dem Workshop (6-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 (6-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).

#### 4.2 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)

### 4.3 Conclusio und Limitation der Wirksamkeitsanalyse

Aufgrund dieses Firmenbeispiels sind positive Tendenzen der Wirksamkeit Provokativer Organisationsentwicklung sichtbar. Die Befragung ist ein erster Indikator und kann nicht verallgemeinert werden.

Sowohl Humor als auch Provokationen werden eine wesentliche Rolle für das Gelingen von Change Management Prozessen von den befragten Personen zugeschrieben. Interessant ist, dass diese Einschätzung in der Studie ausschließlich von Technikern getroffen worden. Von dieser Berufsgruppe, ist dies nicht unbedingt zu erwarten. 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 deutliche, 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.

Weitere Wirksamkeitsanalysen könnten eine stärkere Bestätigung oder Nicht-Bestätigung dieser ersten Ergebnisse liefern. Quantitative, repräsentative Studien sind derzeit, aufgrund der Notwendigkeit echter Anwendungsfälle, kaum vorstellbar.

### 4.4 Implikationen für das Management

Im Folgenden sind überblicksartig Implikationen für das Management dargestellt:

- Als Führungskraft eigene vorhandene Emotionen bewusst nutzen, anstatt diese zu verborgen 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. konkreter) dem Improvisations-Theater zu arbeiten und im Unternehmensalltag zu integrieren.

## Literatur

- Beer, M., Nohira, N.: Cracking the Code of Change. Harvard Business Review, Mai-Juni, 86-96 (2000).
- Farrelly, F.: Provocative Therapy. 5. Aufl. Meta Publications US (1989).
- Franzini, L.R.: Just kidding: Using humor effectively. Rowman & Littlefield, Lanham (2012).
- Gandhi, L.: Human Resource Challenges in VUCA and SMAC Business Environment. ASBM Journal of Management 10(1), 1-5 (2017).
- Goleman, D.: Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, März-April, 78-90 (2000).
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A.: Emotionale Führung. Ullstein, Berlin: (2002).
- Gözlner, H.: Grundlagen der Gestaltung von Veränderungen. In: Gözlner, H., Schmoll, C. (Hrsg.): Führungsaufgabe: Veränderung gestalten – Konzepte und Praxishinweise zur erfolgreichen Umsetzung. Manz, Wien (2014).
- Gözlner, H./Rieder, M.: Weniger Planung, mehr Emotion - Provokative Organisationsentwicklung als Alternative zu gängigen Veränderungsprozessen, Personalführung. 50(4), 60-65 (2017).
- Höfner, E.: Glauben Sie ja nicht, wer Sie sind! Grundlagen und Fallbeispiele des Provokativen Stils. Carl-Auer, Heidelberg (2016).
- Höfner, E., Schachtner, H.-U.: Das wäre doch gelacht! Humor und Provokation in der Therapie. 4. Aufl. Rowohlt, Reinbek (2004).
- Krizanits, J., Eissing, M., Stettler, K.: Reinventing Leadership Development - Schlüsselfähigkeiten bei Führungsverantwortlichen, Teams und in der Leadership Community entwickeln. OrganisationsEntwicklung 2018(1), 82-89 (2018).
- Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. 4. Aufl. Beltz, Weinheim (2005).
- Mutaree (Hrsg.): Change-Fitness-Studie 2016. Vom Erkennen zum Wollen, vom Wollen zum Machen – Haltung und Handwerk im Change (2016).
- Ochs, M., Schweitzer J.: „Forschung für Systemiker“ oder „Systemisch Forschen“? Unser Buchtitel als erkenntnistheoretisches Problem und forschungspraktische Herausforderung. In: Ochs, M., Schweitzer J. (Hrsg.): Handbuch Forschung für Systemiker. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen (2012).
- Oltmanns, T., Nemeyer, D.: Machtfrage Change: Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen. Campus Verlag, Frankfurt (2010).
- Quality & Equality (Hrsg.): Managing Complex Change. NTL OD Certificate Programme – Module 6. Interne Unterlage (2011).

- Roper, L.A.: The Experience of Provocation in Psychotherapie: A Co-created Description, Masterthesis, Pretoria (2000).
- Schlüter-Bencharif, M.: Provokative Therapie nach Frank Farrelly. Bachelorarbeit, Zürich (2008).
- Schreyögg, G.: Neuere Entwicklungen im Bereich des Organisatorischen Wandels. In: Busch, Rolf (Hrsg.): Change Management und Unternehmenskultur. Konzepte in der Praxis, S. 26-45. Rainer Hampp, München (2000).
- Scharmer, C.O.: Theory U: Leading from the Future as It Emerges. 2nd edn. Berrett-Koehler, Oakland (2016).
- Sharmer, C.O., Kaufer, K.: Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies, Berrett-Koehler, San Francisco (2013).
- Srivastava, P. Flexible HR to Cater to VUCA Times. Global Journal of Flexible Systems Management 17(1), 105-108 (2016).
- Trigon Entwicklungsberatung (Hrsg.): TrigonThemen 1/09 - Strategisch managen in turbulenten Zeiten (2009).