

DAS 8X8 FÜR FÜHRUNG UND VERANTWORTUNG

– EINE LANDKARTE ZUR FÖRDERUNG ORGANISCHER ENTWICKLUNGEN IN ORGANISATIONEN

In der Organisation steckt das Organ als Begriff. Ein Organ zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es eine geschlossene Einheit bildet und ganz bestimmte Funktionen übernimmt, die notwendig sind, damit ein System perfekt arbeitet. Die Entwicklung der Organe vollzieht sich durch ihren Gebrauch; so entwickeln sich etwa unsere Sinnesorgane, indem wir unsere Sinne in Anspruch nehmen.

Hugo Kükelhaus, der Begründer des Erfahrungsfelds zur Organentfaltung, das sich später zum Erfahrungsfeld zur Entfaltung der Sinne und des Denkens entwickelte, sagt:

„Was uns erschöpft, ist die Nichtinanspruchnahme der Möglichkeiten unserer Organe und unserer Sinne, ist ihre Ausschaltung, Unterdrückung ... Was aufbaut, ist Entfaltung. Entfaltung durch die Auseinandersetzung mit einer mich im Ganzen herausfordernden Welt.“¹

Ebenfalls von ihm stammt folgendes Zitat:

„Das Leben lebt vom Reiz. Der Reiz seinerseits ist wiederum etwas sehr Verletzliches – das heißt, er darf weder zu stark noch zu schwach sein. Schwache Reize führen zur Entstehung von Organen, mittelstarke kräftigen sie; starke Reize hemmen und überstarke Reize zerstören.“²

Überträgt man diese auch von der Hirnforschung bestätigten Thesen³ auf die Entwicklung von Organisationen, stellen sich folgende Fragen:

- Was sind Organe in Unternehmen bzw. Organisationen?
- Welches sind die auf sie einwirkenden Reize?
- Wie erkennen wir schwache oder starke Reize?
- Wie erkennen wir die Reize, die für die zukünftige Entwicklung notwendig sind?

WAS GENAU SIND ORGANISATIONEN?

Organisationen sind Zusammenschlüsse von Menschen verschiedenster Fähigkeiten und Wahrnehmungen, die sich gemeinsamen Aufgaben stellen – wie zum Beispiel Wirtschaftsunternehmen, aber auch Schulen oder Vereine. Abhängig von diesen Fähigkeiten und Wahrnehmungen bilden sich Abteilungen heraus, ebenso wie bestimmte Fachsprachen und Verhaltensweisen der Menschen, die der Organisation angehören. Gleich, welche Aufgabe dort nun

¹ http://www.hugo-kuekelhaus.de/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=27, Stand, 8.8.2010.

² http://www.hugo-kuekelhaus.de/cms/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1&lang=de, Stand 8.8.2010.

³ Vgl. z. B. Hüther, Gerald: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn (Sammlung Vandenhoeck), 2009; oder Spitzer, Manfred, Lernen: Gehirnforschung und die Schule des Lebens (Spektrum), 2006.

vorgegeben ist: Sie wird immer dadurch bewerkstelligt, dass diese Menschen miteinander kommunizieren. Übertragen bedeutet das, die Kommunikationsstruktur eines Unternehmens übernimmt die gleiche Aufgabe, die das Blut und das Nervengeflecht in einem Organismus wahrnehmen. Die Fachkompetenzen der einzelnen Abteilungen sind etwa vergleichbar mit Niere, Lunge, Leber oder Herz.

Entscheidend ist, dass Menschen in einer Organisation ihre jeweiligen Fähigkeiten zu denken, zu fühlen und zu handeln einbringen. Diese sind also Schlüsselfaktoren für die Entwicklung der Organisation.

Die Herausforderung besteht darin, diese Fähigkeiten zu erkennen und so zu nutzen, dass sie die Organisation fördern.

WAS SIND DIE EINWIRKENDEN REIZE?

Durch biografische Erfahrungen sowie durch vererbte und kulturell bedingte Lebensmöglichkeiten entstehen in Menschen eigene Bilderwelten, Motivationen und Urteile. Diese treffen in der täglichen Realität auf konkrete, physisch-faktische Situationen. Aus dem Zusammenspiel beider Faktoren – der inneren Bilderwelten und der äußeren Gegebenheiten – entsteht ein Urteil über die Situation und damit auch eine Orientierung, welche Schritte als nächste umzusetzen sind. Innen und Außen begegnen sich im JETZT des einzelnen Menschen in der Organisation, das heißt, in der Frage oder dem Problem, das sich gegenwärtig stellt.

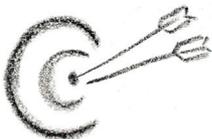
Die Reize der Außenwelt können vier Grundqualitäten⁴ zugeordnet werden, die von den Menschen in der Organisation grundlegend beeinflusst werden und damit maßgebliche Veränderungen bewirken können.

ZEIT



Die Frage ist bekannt: Bis wann soll es fertig sein? Damit wird ein konkreter Zeitpunkt angesprochen. Aber auch wiederkehrende Ereignisse oder Rhythmisierungen, wie etwa wöchentliche Besprechungen, haben Zeit-Qualität. Ein tiefer gehendes Verständnis für Zeitabschnitte führt zu Fragen wie: In welcher Lebensphase stecken die ausführenden Menschen, und in welcher Lebensphase steckt das Unternehmen?

ORT



Die Räumlichkeiten und auch der Standort einer Organisation haben Einfluss auf die Qualität der Entwicklungsprozesse. In welcher Umgebung werden Meetings abgehalten? Zieht man sich für eine Klausur in ein Kloster zurück oder hält man sie in den eigenen vier Wänden ab? Aber auch Materialien, die zur Anwendung kommen, sind Orte. Hier hat die Computertechnologie vieles möglich gemacht:

Wir können uns beispielsweise in Programmen mithilfe von Grafiken räumlich in den Aufgaben orientieren. Dies geschieht jedoch häufig nur virtuell und nicht als sinnlich erlebbare Orts-Qualität. In Trainings bedient man sich daher oft Soziometrien, Aufstellungen oder setzt „Papierschlachten“ ein, die im Gegensatz zu gestylten Beamer-Präsentationen eine konkrete Wahrnehmung ermöglichen und einen direkten Bezug zu Orts-Qualitäten schaffen. Auch wie sich etwa das Geschäftspapier anfühlt oder wie handschriftliche Anweisungen oder Notizen aussehen, sind Ausprägungen von Orts-Qualitäten.

⁴ Ferdinand J. C. Koolwijk, Außer Reden nichts gewesen? (Bertelsmann), 1998.

GELD



Eine Arbeitsstunde in Indien, das ist allgemein bekannt, kostet nur einen Bruchteil der Summe, die für eine Arbeitsstunde in Europa fällig wird – obwohl die ausführenden Menschen exakt das Gleiche tun. Das Beispiel macht deutlich, wie sich Ort und Zeit als zusätzliche Komponenten in ein stimmiges Gleichgewicht bringen müssen.

Geld ist eine weltweit anerkannte „Sprache“, mit der Dingen ein Wert verliehen wird – über den Faktor Geld werden häufig die Geflechte zwischen Menschen, Zeiten und Orten deutlich. Geld ist damit nicht nur Zeit, sondern vielmehr verbindendes Glied zum Leben.

BEZIEHUNG



Während die zuvor genannten Qualitätskategorien im Projektmanagement recht bekannt und verbreitet sind, findet die Frage, welche emotionale, motivierende Beziehung eine Aufgabe zu den Durchführenden hat, noch relativ wenig Beachtung. Diese Kategorie wirkt vor allem in den inneren Möglichkeiten der Organisationsmitglieder. Im Zuge zunehmender Individualisierung, situativer Führungsstile und Personalentwicklung wird dieser Aspekt leider oft noch nicht tiefgreifend genug behandelt.⁵ Würde man die Beziehungsqualität stärker in Betracht ziehen, könnte sich der Begriff der „Personalentwicklung“ mehr und mehr in Richtung einer „Persönlichkeitsentwicklung“ verschieben, was für das Unternehmen wie auch die Mitarbeiter von Vorteil wäre.

REIZSTÄRKEN

Schwieriger wird es, die Stärke der Reize zu beurteilen und zu messen. Denn abhängig von den persönlichen Motivationslagen werden äußerliche Reize sehr verschieden aufgenommen⁶. Häufig gibt es schon frühzeitig Anzeichen, dass die Kunden eine Veränderung erwarten, diese werden jedoch nicht wahrgenommen. „Das haben wir immer so gemacht – es funktioniert doch“ oder „Ich kann nicht sehen, wo das Problem liegt“ sind typische Aussagen, die einerseits zeigen, wie sehr Menschen in Gewohnheiten verhaftet sind, und andererseits einen Hinweis darauf geben, wie es um die jeweilige Aufmerksamkeitsfähigkeit bestellt ist.

Um die entscheidenden schwachen Reize zu erkennen, muss also sowohl an den Gewohnheitsstrukturen als auch an der Aufmerksamkeitsfähigkeit gearbeitet werden.

ZUKUNFTSREIZE

Darüber hinaus strömen viele Reize auf uns ein, die jedoch bei Weitem nicht alle zukunftsweisend für die Organisation sind. Zukunftsfähigkeit bzw. die Fähigkeit zu unterscheiden, was in der Zukunft für die Organisation von Bedeutung ist, hängt von einem SINN für die Zukunft ab, der hier ganz wörtlich als eine Art „Sinnesorgan“ zu verstehen ist.

Ein Sinn für die Zukunft kann entstehen, wenn die einwirkenden Reize in ein Verhältnis zu den Unternehmensaufgaben gesetzt werden. Dies wird häufig durch Kontrollmechanismen versucht. Dabei muss im Vorfeld ein Cluster gebildet werden, nach dem die Reize ausgewertet werden. Dieses

⁵ Vgl. auch Reinhard K. Sprenger: Aufstand des Individuums: Warum wir Führung komplett neu denken müssen, (Campus) 2004; oder Fred Kofmann: Meta-Management; (Inspire! Kamphausen) 2005.

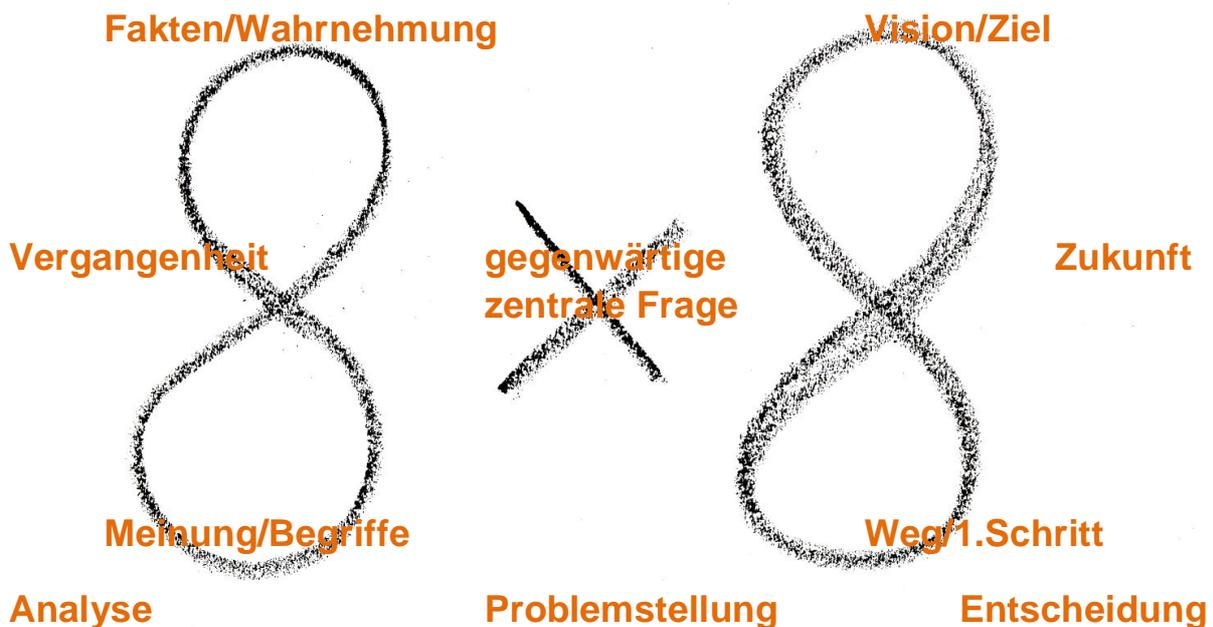
⁶ Zum Thema intrinsische Motivation ist die MotivStrukturAnalyse® ein ausgezeichnetes personaldiagnostisches Werkzeug. Über die Hintergründe und Grundlagen vgl. z. B. http://www.mobile-heads.de/web/media/hg_grundlagenpapier.pdf, Stand 8.8.2010.

Cluster wiederum bildet man meist aus Erfahrungswerten und den Parametern der Vergangenheit – wie viel Platz bleibt da für die Zukunft und das Neue?

DAS 8X8 FÜR FÜHRUNG UND VERANTWORTUNG

Die Methode 8X8 geht auf die dynamische Urteilsbildung von Lex Bos⁷ zurück, einem holländischen Soziologen und Unternehmensberater, und auf die „Theorie U“ von C.O. Scharmer⁸, Senior Lecturer am MIT in Boston und Gründer des Presencing-Institute. Weitere Einflüsse kamen durch C. v. Houten⁹ und F. v. Koolwijk¹⁰ hinzu. Das Modell wurde im Rahmen verschiedenster Seminare weiterentwickelt und auf seine Prozesstauglichkeit geprüft – so etwa in Führungskräfte-Workshops internationaler Konzerne, aber auch in speziellen Bereichen wie dem „Erfahrungsfeld-Bauernhof e. V.“ Es ist einfach zu merken und lässt sich sowohl auf simple Entscheidungsfindungen als auch auf komplexe Change-Prozesse anwenden. Entstanden ist ein Grundbild, das durch die Formel 8x8 wiedergegeben werden kann.

Bild: 8x8 Vergangenheit – Zukunft, zwei Achten (nach Lex Bos)



SYMMETRIE

Drei Glieder kennzeichnen das 8x8: Die linke 8 steht für den Blick in die **Vergangenheit**, die rechte für den Blick in die **Zukunft**. In der Mitte (**Gegenwart**) steht das X. Dieses X lässt sich als „das Kreuz mit

⁷ Lex Bos, Urteilsbildung in Gruppen; Polarität und Rhythmus als Schlüssel zur Entwicklung sozialer Organismen – Dissertation von 1974, die deutsche Version ist erhältlich bei DIALOG, stichting ter bevordering van Dynamische Oordeelsvorming®, Roemer Visscherstraat 4, 8023 AM ZWOLLE, E-mail; Stichting Dialoog stichting@dialog.net.

Zur praktischen Anleitung siehe auch: Susanne Bächtold, et al., Dynamische Urteilsbildung: Urteilen und Handeln mit der Lemniskate. Ein Handbuch für die Praxis (Haupt), 2006.

⁸ Claus Otto Scharmer, Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik (Carl-Auer), 2009.

⁹ Coenraad van Houten, Erwachsenenbildung als Willenserweckung (Verlag Freies Geistesleben), 1999.

¹⁰ s. o.

der Gegenwartigkeit“ beschreiben: In der Gegenwart treffen sich die persönliche Lebensgeschichte des Verantwortlichen und seine innere Einstellung gegenüber äußeren Gegebenheiten. Beide Faktoren – innere Einstellung und äußerliche Gegebenheiten – können sich fortwährend verändern.

Hier liegt der Ansatzpunkt verborgen, von dem aus wir den Prozess JETZT steuern können. Dazu bedarf es jedoch einer **Analyse** der vergangenen Situationen und einer **unternehmerischen Entscheidung** mit Blick in die Zukunft. Interessanterweise ist es in diesem Modell gestattet, sich nicht an eine Reihenfolge zu halten. Es hat sich in Gesprächen bewährt, dass der Organisations-Entwicklungs-Begleiter nicht auf einer strengen Abfolge beharrt, sondern flexibel auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Organisation eingeht und diese dabei in Bezug zur notwendigen Analyse und Vision setzen kann.

In der Vergangenheit findet sich das Innen-Außen-Verhältnis als Analyse wieder: **Fakten**, **Wahrnehmung**, also von jedermann wahrnehmbare, konkrete Situationen, wie etwa Gesetzestexte und Verabredungen, treffen auf die persönlichen Urteile, **Meinungen** und **Begriffe** der Menschen. Wenn etwa über Verantwortung gesprochen wird, zeigt sich, dass jeder Einzelne einen etwas anderen Begriff davon hat. Begriffe sind kondensierte Meinungen und können mit Hilfe von konkreten Situationsbeschreibungen auch für andere sichtbar und verständlich gemacht werden.

Die 8 enthält diese Polaritäten als dynamisches Bild (nach Lex Bos):

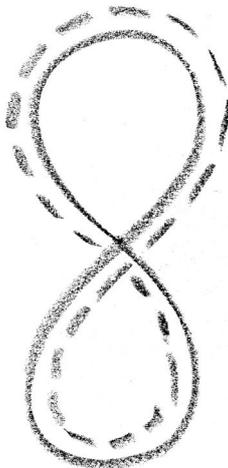


Bild 8 Außen–Innen

Was oben innen ist, ist unten außen, und umgekehrt. Die gleiche Polarität herrscht auch auf der rechten Seite, der unternehmerischen Zukunft: **Visionen und Ziele** des Einzelnen treffen auf die in der Realität möglichen **Wege**. Konkreter wird es, wenn man dort den **ersten Schritt** festhält. Ist dieser nämlich getan, hat sich das Faktenfeld in der Vergangenheit wieder verändert – oder auch das Meinungs-/Denk-Feld.

WIDERSTÄNDE

So einfach und klar diese Anordnung erscheint, so ist sie doch tiefgreifend wirksam. Dies rührt aus der Möglichkeit her, folgende drei Grund-Widerstände anzusprechen, die an den drei Kreuzungspunkten auftauchen.

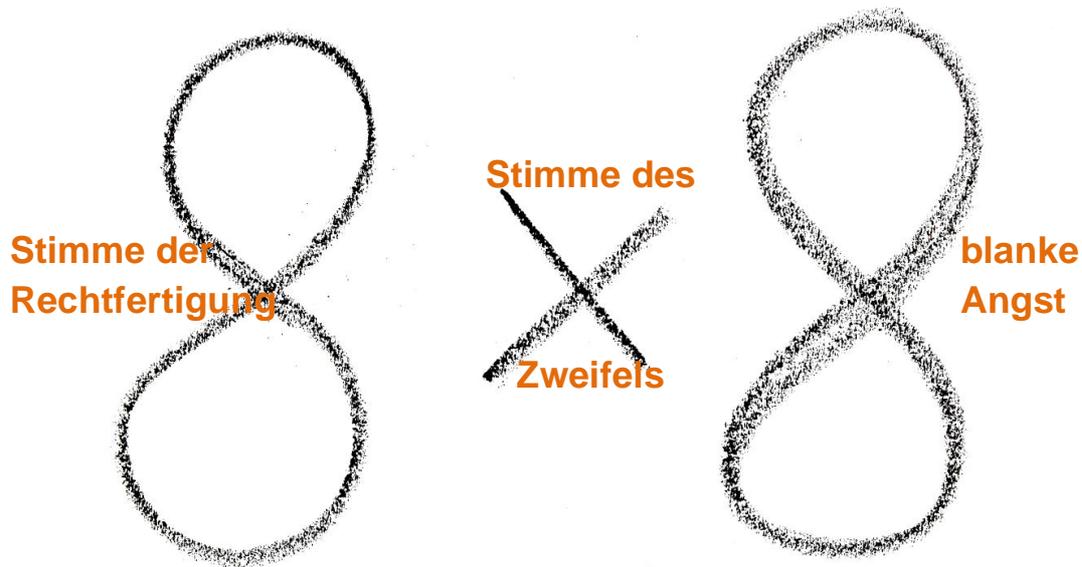


Bild 8x8, nur Kreuzungspunkte und Widerstände

Es sind die Widerstände, die in Organisationen der Veränderung entgegenstehen und die hier als „Stimmen“ bezeichnet werden.

STIMME DER RECHTFERTIGUNG

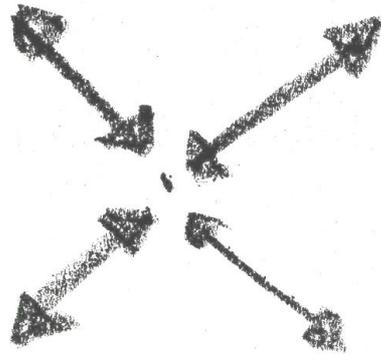
Sie ruft nach einem Ausgleich zwischen den Meinungen und den Fakten und kommt ins Spiel, wenn entweder noch wahrnehmbare Argumente fehlen oder eine Meinung so festgefahren ist, dass sie sich durch Fakten nicht erweichen lässt – ein Szenario, das beispielsweise der oben genannte Satz „Das machen wir doch immer so“ veranschaulicht. Es ist auch möglich, dass bestimmte Fakten noch überhaupt nicht erfasst wurden, weil beispielsweise die Auseinandersetzung mit den vier Qualitätskategorien nicht hinreichend vorgenommen wurde. Ein typisches Phänomen ist auch das Auftauchen paradoxer Situationen, die jedoch ein gutes Anzeichen dafür sind, dass sich etwas Neues zeigen will.

STIMME DES ZWEIFELS

Im „Zwei-fel“ steckt die Zwei – zwei Richtungen: Vergangenheit und Zukunft treffen hier aufeinander und sorgen für ein Gefühl der Ambivalenz. Der Zweifel ist keine Rechtfertigungsangst, sondern kann auch auftreten, obwohl die Argumente für eine Entscheidung angenommen wurden. Im Gegensatz zur Bewusstseins-/Denksituation in der Analyse und zur Rechtfertigung der linken 8 geht es hierbei vielmehr um eine Gefühlslage. Lösungen entstehen daher durch das Fokussieren auf die persönlichen Situationen und Wünsche einerseits sowie auf die Dinge, die für jedermann wahrnehmbar sind, andererseits. Kurz: durch Fokussieren auf die vier Felder, die das X umgeben.

Fakten/Wahrnehmung

Vision/Ziel



Meinung/Begriffe

Weg/1.Schritt

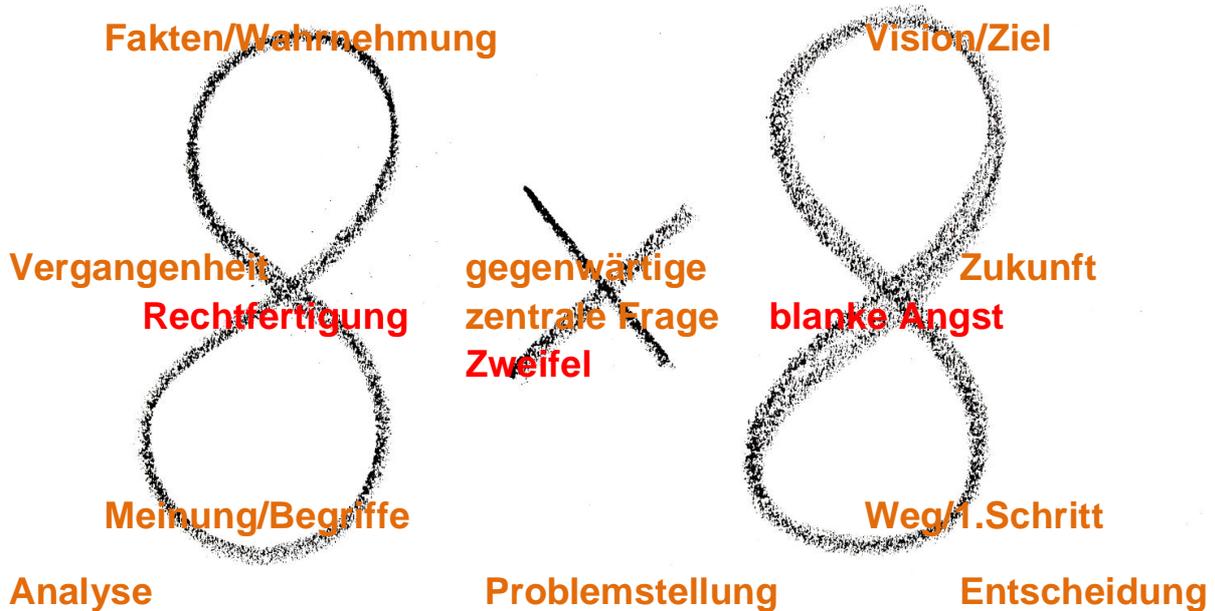
Bild X, Wahrnehmen – Meinung – Vision – Weg mit Pfeilen (nach Lex Bos)

BLANKE ANGST

Im Kreuzungspunkt zwischen Vision und Weg, wenn die anderen beiden Widerstände überwunden sind, kann ein weiterer Faktor entscheidend werden, nämlich blanke Angst. Wenn die Spannung zwischen dem angestrebten Ziel und den Möglichkeiten, es zu erreichen, zu groß erscheint, reagieren Menschen mit Furcht, die ganz körperlich erlebt wird und die ein großes Hemmnis darstellt. Daher kommt es bei der Umsetzung von Zielen stark auf die richtige Schrittgröße an. Auch wenn Visionen einem großen Entwurf folgen, sollten sich die konkreten Schritte nicht durch plötzliche Veränderung vollziehen, sondern durch Kontinuität im Detail. Ist die Schrittfolge nicht eng genug, kann das ebenfalls den Widerstand gegen die Veränderung erhöhen.

DAS 8X8 DES GESPRÄCHS

Für Gesprächssituation hilft das zusammengefügte Grundbild, sich oder dem Gesprächspartner „die richtigen Fragen“ zu stellen. Die eigenen Fragen reifen daran und es werden Wege deutlich, um den persönlichen Zielen näher zu kommen.

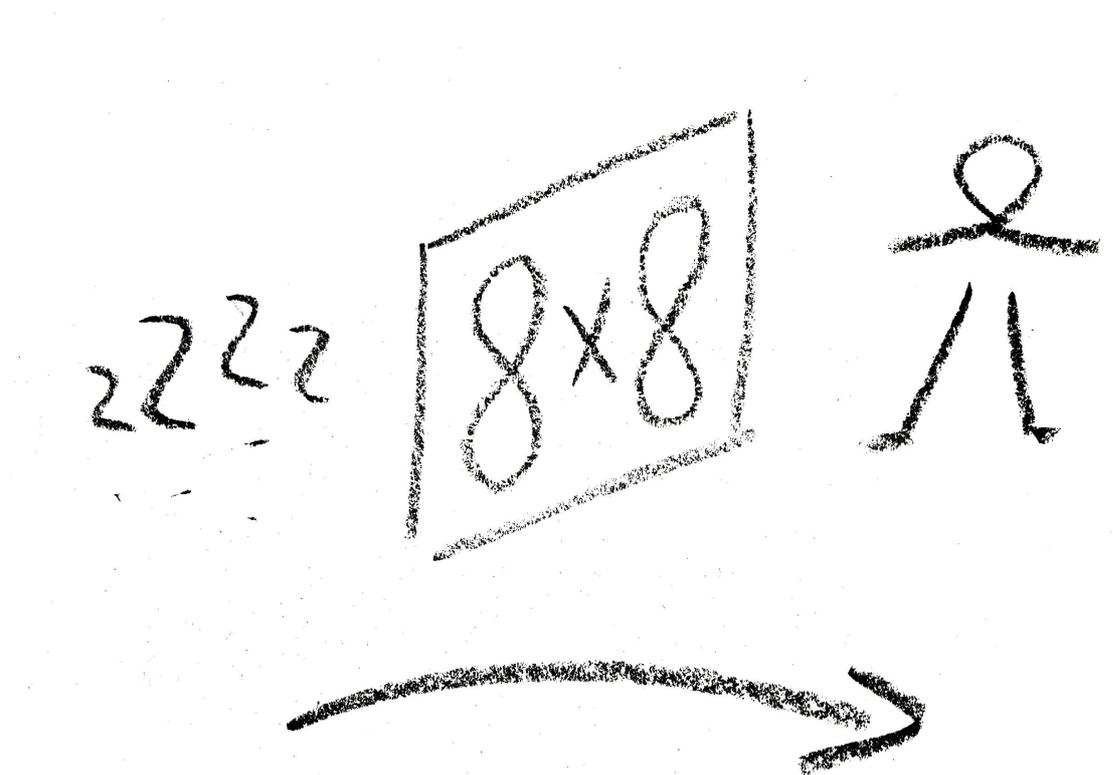


DIE ARBEIT MIT DEM 8X8 – GOETHEANISMUS IM SOZIALEN

Carl von Linné entwickelte die heute unserer Botanik zugrunde liegende Systematik der Pflanzen. Er betrachtete die Blattformen, die Anzahl der Blütenblätter, unterschiedlich gezackte oder glatte Blattränder. Daraus leitete er Pflanzentypen ab. Johann W. von Goethe studierte erst lange Linnés Arbeiten, ehe er seine Metamorphose der Pflanzen entwickelte. Seine Betrachtung unterscheidet sich vor allem dadurch, dass er beginnt, die Kräfte zu beschreiben, die in den Pflanzen für bestimmte Entwicklungen sorgen und damit zu entsprechenden Phänomenen führen. Übertragen wir dieses Bild, können wir heute feststellen, dass das 8x8 die Grundkräfte von Veränderungsprozessen zeigt und nicht die konkreten, messbaren Erscheinungen. Daher benötigt es wenige Begrifflichkeiten und lässt sich sehr flexibel einsetzen. Es liegt an JEDEM SELBST, diese Kräfte in ihrer konkreten Auswirkung in einer Situation zu beschreiben. Dies beginnt mit der Formulierung einer persönlichen Kernfrage, die als Zweifel in der Mitte des 8x8 steht. (Beispiel: „Wie unterstütze ich, dass Frau M. mehr Verantwortung übernimmt?“ Nicht: „Wie unterstützt man, dass...“)

RICHTUNG, FLOW UND ERMUTIGUNG

Claudia Klebach, Coach und Unternehmerin, mit der ich bereits über Jahre an dieser Thematik arbeite, schilderte kürzlich in einem Gespräch: „Das, was aus dem 8x8 als Gegenpol zu den Widerständen entsteht, ist doch Folgendes: Aus der Rechtfertigung entsteht Richtung, aus dem Zweifel entsteht Flow, und aus der blanken Angst entsteht Ermutigung.“



Vom	Problem über	den Zweifel	zum Flow
Von der	Analyse über	die Rechtfertigung	zur Richtung
Von der	Vision über	die blanken Angst	zur Ermutigung

PROBIEREN SIE ES SELBST AUS!

Egal, ob Sie einen zukünftigen Entwicklungsschritt machen oder im Nachhinein eine Veränderung erkennen wollen – nehmen Sie ein Blatt Papier, malen Sie mit Bleistift das 8x8 darauf, und setzen Sie alle in diesem Text rot markierten Begriffe an die jeweiligen Positionen (Vorlage im Anhang).

Schreiben Sie die persönliche Fragestellung, die Sie bewegt, in die Mitte und danach die Stichpunkte an die Orte der „Landkarte“, die mit Ihrer Frage in Beziehung stehen. Halten Sie immer wieder kurz inne und stellen sich folgende Fragen:

- Was verändert sich an meiner Zielsetzung?
- Was verändert sich an meinen Möglichkeiten?
- Was verändert sich an dem, was ich wahrgenommen habe?
- Was verändert sich an meinen Meinungen?
- Ist die ursprüngliche Frage noch immer die richtige oder gibt es eine andere, vorher zu klärende Frage?

Notieren Sie auch die aufkommenden Ängste und Widerstände. Denken und spüren Sie Ihren Assoziationen nach und wie diese sich auf die Stichpunkte der anderen Felder auswirken.

AUSBLICK

Dieser Artikel gibt nur einen Bruchteil des 8x8 wieder. 8x8 ist ein dynamisches und holistisches Modell, das an jede Situation angepasst werden kann. Dieses Modell wird im Rahmen einer Ausbildung intensiv erübt und erfahren und mit weiteren Ergänzungen verfeinert, die aus diesem Grundmodell ableitbar sind.

Meine eigene Erfahrung in der Entwicklung dieses Modells zeigt mir, dass man bereits mit diesem Grundelement anfangen kann. Alles Weitere ist Ergänzung und Anwendungspraxis und kommt mit der Zeit durch die eigenen Erfahrungen in Bewegung. Die Forschung, wie das 8x8 in welchen Kontexten wirkt, hat gerade erst begonnen. In verschiedenen Projekten entstehen jedoch gerade Arbeiten, die das 8x8 als gemeinsame Sprachbasis nutzen, um einen Austausch zu ermöglichen und die Entwicklungsschritte beschreibbar zu machen.

DER AUTOR



Olaf Keser-Wagner, Evokator, Dipl.-Ing., arbeitet als Unternehmens-Kultur-Entwickler in verschiedensten Organisationen mit dem 8x8. Dazu gehören internationale Konzerne mit Teamentwicklungsprozessen, städtische Unternehmen mit Leitbildentwicklungen und Führungskräfteprogrammen genauso wie Kindergärten und Schulen oder im Bereich Social Business das „Erfahrungsfeld Bauernhof“, dessen Vorsitzender er ist. Er lebt mit seiner Frau und zwei Kindern in München.

www.keser-wagner.de