

Herbert Schober

Unternehmenskultur gegen den Strich gebürstet

(Hernsteiner, Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Wien, 3/2000)

Dieser Artikel will Sie in der Sicht auf das, was Unternehmenskultur sein könnte, ein wenig irritieren, bezüglich der „Managebarkeit“, sprich direkten Beeinflussbarkeit, enttäuschen (natürlich nur dann, wenn sie solche Hoffnungen gehabt haben), zugleich aber animieren, dieser Dimension der Organisation ein hohes Augenmerk zu schenken.

Wenn man der Frage nachgeht, wie man als Führungskraft Unternehmenskultur gestalten, beeinflussen oder verändern kann, hat man (offensichtlich) schon einige Grundannahmen vorweg getroffen. Etwa die Grundannahme: Es kann ein Kausalzusammenhang hergestellt werden zwischen Unternehmenserfolg – Verhalten der Organisationsmitglieder – Entscheidungs- Kommunikations- und Koordinationsverfahren – Werten und Spielregeln, welcher *nicht* durch die Prinzipien der Hierarchie gewährleistet werden kann. Oder noch kürzer: Ein erfolgreiches Unternehmen braucht eine „gute“ (was auch immer das ist) Unternehmenskultur, denn die scheint das zu gewährleisten, was durch Hierarchie und rationale, logische Organisationsverfahren nicht mehr zu bekommen ist.

Die Erfindung der Unternehmenskultur

Anfang der 80er Jahre, aufgeschreckt durch den Erfolg japanischer Unternehmen, entdeckt und/ oder erfindet man die Unternehmenskultur als Problemlösung. Ein erfolgreiches Unternehmen braucht eine „gute“ Unternehmenskultur, denn die scheint, wie schon gesagt, das zu gewährleisten, was durch Hierarchie und rationale, logische Organisationsverfahren nicht mehr zu bekommen ist. Eine wahrlich raffinierte soziale Innovation, ermöglicht sie doch, weiter zu managen, ohne die Hierarchie wirklich in Frage stellen und ohne sich groß mit dem Eingeständnis plagen zu müssen, dass das Rationalitätskalkül zur Steuerung von Verhalten in Organisationen nicht mehr greift; vor allem dann nicht, wenn mehr als die Erfüllung standardisierter Vorgaben per Stellenbeschreibung gefordert ist, wenn Spitzenleistungen, Veränderungsbereitschaft, Kreativität, Übernahme von Verantwortung, Eigeninitiative, der Blick auf das Ganze u.a.m. zum Überleben der Organisation erwartet werden muss. Bei der Beobachtung wie das alles zu kriegen sei, entdeckte man jenseits der Rationalität die Kultur – als etwas, das sich dem Kalkül der linearen Input – Outputrelation völlig entzieht und das berechtigt als soft fact benannt wird. Etwas, das sich wie eine schöne Blume entwickelt, wenn man es

nur dementsprechend pflegt. Und genau über dieses „dementsprechend“ schleicht sich – sehr verständlich – der Wunsch der Kontrollierbarkeit, der Steuerbarkeit und damit der Rationalität wieder in die Organisation ein.

Unternehmenskultur sollte die Krise der Hierarchie sanft lösen, ohne letztlich die Grundstruktur der Befehls - Anweisungsmodalität, des Macht-, Abhängigkeits- und Weisheitskontinuums (Gerhard Schwarz) anzutasten. So nach dem Prinzip: „Haltet das Grundgerüst aufrecht, aber lasst uns nach anderen Spielregeln miteinander tanzen. Strukturen sind Strukturen, aber wirklich wichtig sind Werte. Werte, die Lust auf Leistung und Kreativität machen.“

Kultur ist keine „Verhalten-Erzeugungsmaschine“

Es ist ein eigenartiges Phänomen mit der Unternehmenskultur. In den Geschichten der Organisationen werden sie seit den 80er Jahren erzählt, kein Changeprozess kommt mehr ohne sie aus. Nur in der Managementliteratur, mehr noch in der Organisationsforschung ist sie Konjunkturschwankungen unterworfen (Dirk Baecker). Die Hinweise der Klassiker, ob von Tom Peters oder Edgar Schein werden im Führungsalltag locker zitiert und teilweise auch angewandt. Man sollte also annehmen, man weiß genug darüber. Man sollte in der Zwischenzeit genügend Erfahrung haben, um zu wissen, dass man es weder mit einer „Verhalten-Erzeugungsmaschine“ zu tun hat, die man nur richtig konstruieren und warten muss, noch mit einer modellierbaren weichen Masse, sondern mit einem sich selbst erzeugenden und organisierenden lebendigen System, in dem jedes Element zugleich Verursacher und Betroffener von Entwicklung ist. „Knifflige Dinger“ nannte Heinz v. Förster diese „Nicht-trivialen-Maschinen“, denn sie entziehen sich *prinzipiell* - und nicht weil wir zu wenig Daten hätten oder noch zu wenig von ihnen verstanden - der Voraussagbarkeit. Nur rückwirkend lassen sich bei solchen, der Evolution unterworfenen „Gebilden“ Zusammenhänge und „Gesetzmäßigkeiten“ beschreiben. Man sieht, was man sich mit dem (Teil-)Abschied vom mechanistischen Rationalitätsprinzip eingehandelt hat. Natürlich sind die Fragen, wie man - „man“ meint sehr wahrscheinlich Management - Unternehmenskultur beeinflussen, steuern, verändern kann, verständlich - aber nach dem gerade Gesagten sollte man - sprich Management - die Enttäuschung über das Ausbleiben möglichst präziser Hinweise dazu einkalkulieren.

Ein Ausflug in die Funktionsweise lebender Systeme

Wenn wir davon ausgehen, dass Unternehmenskulturen mehr biologischen, also lebendigen, sich selbst organisierenden Systemdynamiken folgen, und weniger den logisch-technischen Konstrukten, wäre ein kurzer Ausflug in die Funktionsweise

solcher Systeme¹ angebracht. Zumindest als gedankliche Anregung, was man auslöst, wenn man einen UKEP („Unternehmenskulturentwicklungsprozess“) anstößt, denn ein solcher ist mit dem Umlegen eines Schalters weder zu starten noch zu stoppen.

Zurück zu dem was man als ein sich selbst organisierendes System nennt. Sich das konkret vorzustellen finde ich gar nicht einfach, so sehr sind wir vom Kausalitätsdenken geprägt. Eine Ordnung ohne Ordner, wie soll die entstehen? (auch unsere Sprache erleichtert nicht gerade die Beschreibung zirkulärer Prozesse). Und dennoch: Das, was wir als Menschen, als biologisch psychische Wesen (geworden) sind, ist das vorläufige Ergebnis eines über Millionen von Jahren laufenden Selbstentwicklungs- und Selektionsprozesses. Bei manchen Verletzungen ist es uns möglich diesen „Selbsterstellungsvorgang“ zu beobachten, aber gerade das komplexeste, sich ständig selbstorganisierende Organ – unser Gehirn (wo z.B. die Erkenntnis hergestellt wird, die es uns ermöglicht aus so seltsamen Zeichen von Schrift, die wir erfunden haben, Bedeutungen zu entwickeln, die wir Erkenntnisse nennen – ohne eigentlich wirklich zu wissen, wie wir erkennen) ist uns nicht zugänglich. Wir können nicht beobachten wie wir denken, wie Neuronen „feuern“, wie Transmitter Synapsen überwinden, wie sich eine Vernetzung aufbaut, die Fühlen, Denken und Handeln ermöglicht. *Es geschieht* in uns und dennoch „*hinter uns (unserem Bewusstsein)*“ (Assoziationen zur Unternehmenskultur sind durchaus erwünscht).

Das Gehirn ist in seiner biologischen, materiellen Substanz bis zu einem bestimmten Grad vorgegeben. Aber schon prenatal bilden sich, angeregt durch Impulse von außen jene Elemente und deren wechselseitigen Beziehungen aus, die das Entstehen eines spezifischen Denk-, Fühl- und Verhaltensprogramms ermöglicht, mit dem wir auf die Anforderungen der Umwelt antwortfähig werden. Mit Elementen ist sehr laienhaft das hoch ausdifferenzierte neurobiologische System gemeint, also angefangen von den Nervenzellen (Neuronen), Nervenzellenfortsätzen (Axonen), der Zellenanordnung, über die Verschaltungen zwischen den Neuronen bis hin zum z.B. limbischen System oder dem Kortex. Also einem System, das sich aus den Elementen aus denen es besteht selbst entwickelt und - wenn erforderlich - verändert.

¹ Natürlich ist es eine Entscheidung des Beobachters, mit welcher Metaphorik er Organisationen betrachtet, um daraus seine Steuerungskonzepte abzuleiten. Aber bei der Anwendung des einfachen (technisch – maschinellen) Ursache-Wirkungs-Modell der trivialen Maschine (Heinz v. Förster) sind die damit verbundenen Nebenwirkungen so komplex geworden, dass man vor lauter Anfragen bei seinem „Arzt oder Apotheker“ gar nicht mehr zur eigentlichen Steuerungsarbeit kommt. Daher scheint es mir nützlich, gleich das komplexere Modell der „nichttrivialen Maschine“ oder Modelle über die Funktionsweise komplexer dynamischer Systeme anzuwenden.

Ohne Angst keine neuen Lösungsstrategien

Der Aufbau neuronaler Netze und der Vernetzung zwischen diesen Netzen wird initiiert, wenn aus der Umwelt(Veränderung), neue Anforderungen auf das Individuum zukommen. Diesen Prozess der Entwicklung passender Schaltungen, die zu adäquaten Denk-, Fühl-, und Verhaltensprogrammen führen, können wir über das Gefühl von Angst indirekt „wahrnehmen“. Oder anders gesagt, jede neue Anforderung, für die wir noch kein passendes Lösungsverfahren haben, löst Angst und Stressreaktionen aus, die wiederum einen biochemischen Prozess aktivieren, der Verhaltensalternativen „hervorbringt“. Hat diese Verschaltung - dieses Programm - geholfen, die Herausforderung zu meistern, wurde eine Vernetzung angelegt, die bei einer ähnlichen Herausforderung ein ähnliches Verhaltensprogramm aktiviert, was wiederum zu einer Vertiefung der Verschaltung führt (Assoziationen sind weiterhin angebracht).

Sind wir aber plötzlich mit einer Situation konfrontiert, wo die bewährten Verschaltungen und Programme nicht zu einer befriedigenden Lösung führen, erhöht sich die Angst, die kontrollierbare Stressreaktion kippt in eine unkontrollierbare über (siehe dazu: Gerald Hüther: Biologie der Angst) und das Gefühl von Ausweglosigkeit steigt. Dieser sicher höchst unangenehme Zustand begleitet aber nur jene neurobiologischen Prozesse, die beim menschlichen Gehirn (welches im Unterschied z.B. zu den Gehirnen der Saurier nicht fix verschaltet ist) zu einer teilweisen Auflösung von eingprägten Schaltmustern führen, als Voraussetzung der Ausbildung neuer Verschaltungen und damit neuer Denk-, Fühl- und Verhaltensprogrammen. Kurz gesagt: ohne die Auflösung bisher bewährter Muster, die aber ohne intensive Angstgefühle, Kontrollverluste und Verwirrung nicht möglich sind, können keine neuen Verschaltungen und damit neue Lösungsstrategien entwickelt werden.

Gestatten wir uns die neurobiologischen Prozesse als Metapher für unser Thema zu benützen und vieles spricht bei der grundlegenden Funktionsweise lebender Systeme dafür; dann könnte man Unternehmenskultur als Ergebnis evolutionär entstandener Verschaltungen und Vernetzungen von Kommunikationsereignissen, die durch Umwelthanforderungen angestoßen wurden, betrachten. Dann wären die bestehenden Kommunikations-, Entscheidungs-, Konfliktlösungsmuster und Bewertungskategorien jene bewährten Programme, die aus der erfolgreichen Bewältigung von Umwelthanforderungen sich selbst(organisiert) entwickelt haben. Diese Kommunikations- und Entscheidungs-„Programme“ steuern die Wahrnehmung und das Verhalten der Organisationsmitglieder, das sich sowohl im Antwortverhalten der Organisation - sprich in deren Produkten, Dienstleistungen und Koppelungsakten zur Außenwelt - manifestiert als auch in der Gestaltung der realen, d.h. handlungswirksamen Binnenstruktur, der realen Verfassung der Organisation. Bewährte Muster der Anforderungs-/ Angstbewältigung werden immer wieder eingesetzt und durch positive, wie negative Sanktionen und Erzählungen im Gedächtnis der Organisation aufbewahrt. So gesehen ist Organisation und Organisationskultur nichts Getrenntes,

sondern Eines. Nämlich jene – aus der Vielzahl an Möglichkeiten ausgewählte - spezifische, sich selbst entwickelte Form und Eigenheit, auf Umwelt zu reagieren.

Wenn nicht steuern, was dann?

Was heißt das nun für die „Gestaltung“, wenn man weder in die Falle des Maschinenmodells geraten will und sich als ein außerhalb des Systems agierender, an Stellschrauben drehenden „Ingenieur“ versteht, noch als ausgeliefertes Opfer einer vor sich hin wirkenden Systemmacht? Man ist immer Mitgestalter und Betroffener, Sender und Empfänger zugleich, Teil der Organisation und durch Reflexion ein sich in die Außenposition bringender, eine Außenposition, die aber nur Innen wahrgenommen werden kann. Wir entgehen also der Dynamik der Selbstorganisation nie. Gestaltung im Sinne von Veränderung - und um die scheint es ja zu gehen - kann also immer nur angestoßen werden. Dann gilt es im Prozess aktiv und beobachtend mit zu schwingen, im Bewusstsein, dass keiner in der Organisation darüber einseitig die Kontrolle hat.

Die Erfahrung, wie sich neuronale Strukturen verflüssigen und neu bilden, lassen sich recht praktikabel auf Unternehmenskultur übertragen. Wir erinnern uns – die Auflösung von Verschaltungen entsteht nur, wenn bestehende Verhaltensstrategien völlig ungeeignet für eine neue Situation sind und die mit dieser Irritation verbundene unkontrollierte Stressreaktion und Angst zugelassen wird. Dieser extreme Verunsicherungsvorgang kann letztlich nur dann konstruktiv genützt werden, wenn gleichzeitig stabilisierende Beziehungen (zu anderen Menschen oder Orten, Ideen, Werten) vorhanden sind. Das lässt sich eins zu eins auf Unternehmenskultur übertragen. Nur wenn die durch die Unternehmenskultur geförderten und verhinderten Verhaltensweisen und deren „Produkte“ keine passende Antworten mehr an die Umweltafordernungen darstellen und damit die Überlebensfähigkeit der Organisation radikal gefährden, hat ein Umgestaltungsprozess eine Chance. Die besondere Schwierigkeit, die dabei zu bewältigen ist, liegt darin, individuelle Einschätzungen zu vergemeinschaften², um jene Stressenergie und jenen Angstpegel zu erzeugen, der die Verflüssigung des Bewährten ermöglicht. In Organisationen sind solche Prozesse oft erst dann in Gang zu setzen, wenn die Gefährdung ein bedrohliches Ausmaß erreicht hat und damit der Faktor des Zeitdrucks hinzu kommt. Die „vorausschauende Selbsterneuerung“ (Wimmer) in Anlehnung an das Probehandeln des Individuums wird zwar oft gefordert, aber auch

² Das Gehirn beim Menschen kann bloß durch die Vorstellung einer schwierigen, bedrohlichen Situation in eine unkontrollierte Stressreaktion geraten und damit die Auflösung von Verschaltungen einleiten. Solche Probehandlungen gestützt durch eine stabile Beziehung (Freundschaft, Liebe, Therapie) können das Verhaltensrepertoire wesentlich erweitern und zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen.

ebenso oft den aktuellen operativen Aufgaben und der Selbstbestätigung, man sollte sagen, der Selbstberuhigung, „geopfert“.³

Besser keine Kultur-Projekte

Sollte das Management Gefährdungen für die Überlebenssicherung des Unternehmens aufziehen sehen, dann wäre es vorteilhaft, auf Projekte mit dem Titel „Unternehmenskulturentwicklung“ zu verzichten und statt dessen so viele Organisationsmitglieder als möglich (oder notwendig) mit jenen Daten zu versorgen, die klar auf diese Gefährdungen verweisen. Preisverfall, Ertragsrückgänge, Reklamationen, Kundenfeedbacks, was auch immer konkret belegbar ist und mit genügender Dramatik vermittelt werden kann. Nüchterne oder vornehme Zurückhaltung ist nicht angesagt. Ohne Auflösung von Sicherheit, ohne (vorübergehende) Destabilisierung und Reduktion von Kontrolle ist eine Veränderung von Unternehmenskultur nicht zu haben. Behutsamkeit und (Selbst-)Schonstrategien verschärfen eher die Situation als sie zu erleichtern⁴.

Andererseits muss zugleich jene Sicherheit aufgebaut werden, die es ermöglicht, dass die Angstüberflutung konstruktiv für neue Lösungen genützt werden kann. („Es gibt eine Angst, die macht klug, mutiger, freier von Selbstbetrug“ Andre Heller, Angstlied) Die Sicherheit kann durch eine klare Prozessarchitektur, durch hohe Wertschätzung vergangener Werte und Leistungen, durch Entscheidungen, was wirklich für die Zukunft erhalten bleibt, aber auch durch ein hohes Maß an Offenheit über jene Bereiche, worin das Management noch unsicher ist (keine wackeligen Versprechungen oder Beruhigungen, besser: „wir wissen nicht, ob die derzeitige strategische Ausrichtung auch in zwei Jahren noch Bestand hat“). Dass eine attraktive Vision sicherheitsstiftend wirkt, muss hier nicht extra betont werden, dies tut sie aber auch nur dann, wenn das Bestehende nicht wirklich zukunftsstabil ist. (Einen neuen Weltrekord z.B. im 100m Sprint anzupeilen wird nur dann Veränderungsenergien mobilisieren, wenn die Nichterreicherung mit Angst verbunden ist, z.B. Anerkennung zu verlieren, in Vergessenheit zu geraten oder nicht mehr zu Leichtathletikmeetings mit hohen Preisgeldern eingeladen zu werden). Ich habe vorgeschlagen, wenn es um die Gestaltung, d.h. Veränderung von Unternehmenskultur geht, auf diese Begrifflichkeit zu verzichten, weil sie a) mit zu viel Bedeutungszusammenhängen ausgestattet und damit nicht fassbar ist, b) Organisation keine Kultur hat, sondern eine ist, c) die spezifischen „Verschaltungen“ von Kommunikations- und Entscheidungsereignissen, die zwar Organisation in einem gewissen Sinne ausmachen, eigentlich „hinter oder unter ihr“, sozusagen im

³ Wimmer/Nagel verweisen in ihrem Strategieentwicklungskonzept darauf hin, daß es vor allem darum ginge, die Organisation mit genügend Beunruhigungspotential zu versehen.

⁴ Auch Edgar Schein spricht davon, dass zwei Ängste im Widerstreit liegen, jene vor der Veränderung und jene vor dem Zustand, wenn es so bleibt wie es ist. Und nur wenn diese zweite Angst größer wird, ist Veränderung möglich.

Unbewussten der Organisation entstehen und daher d) sie sich der direkten, linearen Steuerung entziehen (= Selbstorganisation).

Statt dessen sollte man lösungsorientiert mit Strukturen, neuen Ritualen, Gestaltung von Besprechungen, Kompetenzregeln, Be- und Entlohnungsverfahren⁵, Entscheidungsbeteiligungen (z.B.: bei einer Vorstandssitzung bei relevanten Themen den jungen Forscher, den neuen Außendienstmitarbeiter wirklich mitentscheiden lassen) experimentieren. Es könnte jetzt der Einwand kommen, das ginge nur dann, wenn man vorher die Unternehmenskultur verändert hat. Diese scheinbare Falle ist sehr aufdeckend, denn nur an den konkreten (Verhaltens-, Struktur-) Änderungen wird sichtbar, welchen Preis die Organisationsmitglieder zu zahlen bereit sind, um ihr Überleben unter neuen Marktbedingungen zu sichern oder sich doch lieber jene (Öko-)Nische zu suchen, in der sie mit der bestehenden Unternehmenskultur erfolgreich weiter bestehen kann.

Wo findet sich die „wirkliche“ Unternehmenskultur?

Es gibt noch einen Grund, warum man mit expliziten Unternehmenskultur-entwicklungsprojekten vorsichtig oder zurückhaltend umgehen sollte. Wenn die Unternehmenskultur zum Thema gemacht wird (und das kann nur das jeweils obere Management), dann signalisiert man organisationsweit und offiziell: Die bestehende Struktur bringt's nicht mehr! Das heißt aber nicht mehr und nicht weniger als: Ab jetzt soll „gegen den Strich der Hierarchie kommuniziert werden“ (Dirk Baecker). Dann kann man aber gleich an einigen konkreten Dimensionen (siehe oben) zu experimentieren beginnen.

Außerdem - in dem Augenblick, in dem die Kultur zur Chefsache wird, hat sie auch schon ihre Möglichkeit verspielt, denn Kultur *entsteht* immer durch das Mitwirken aller innerhalb definierter Grenzen. Wenn Kultur zur Chefsache wird, kommt das Wort „*eigentlich*“ ins Spiel. *Eigentlich* gilt die bestehende Hierarchie, aber weil sie nicht das bringt, was man braucht, soll eigentlich eine „neue“ Kultur nicht-hierarchische Kommunikationsformen „erlauben“. Über diese Differenz sollte *eigentlich* nicht gesprochen werden und so entsteht ein augenzwinkerndes „als ob“. Management und Mitarbeiter wissen, dass weder das eine (die Hierarchie), noch das andere (die Kultur) seine (alleinige) Gültigkeit für Verhaltensentscheidungen hat, sondern zwischen „sowohl als auch“ und „weder das eine noch das andere“ abzuwägen wäre. Ich vermute, dass die „*wirkliche Unternehmenskultur*“ genau dort, an diesem nicht zu definierenden (Zwischen-)Raum angesiedelt ist. Sozusagen als Ver- und Entschlüsselungs- und als Vermittlungsinstanz für die Widersprüche der Organisation und um als solche wirksam sein zu können, muss sie dem (Steuerungs-)zugriff entzogen bleiben. Dort können sich jene Semantiken, jene Strategien und klugen

⁵ Wie wäre es, wenn der Mitarbeiter als Unternehmer gefordert ist, sich nicht über Illoyalität zu empören, wenn dieser seines Expertenstatus gewiss, seinen Marktwert auslotend harte Gehaltsgespräche führt und für Sonderleistung Gegenleistung einfordert, sondern in das interne Marktspiel einzusteigen?

Spielregeln selbstorganisiert entwickeln, die der Aufrechterhaltung der Balance hierarchischer und kultureller Ansprüche dienen oder die helfen mit den Zumutungen der Widersprüchlichkeit umzugehen.

Wir haben bisher die Frage der Unternehmenskultur an der Grenze der Leistungsfähigkeit hierarchisch strukturierter und koordinierter Organisationen abgehandelt. Der Befund lautet: Auf Grund von Praxisbeobachtung hat die Einführung der Unternehmenskultur als Differenz zur modernen, bürokratisch – hierarchischen Organisationsform tatsächlich partizipative Kommunikationsmuster hervorgebracht, die raschere und besser an die Umwelt angepasste Entscheidungen ermöglichen. Kritisch wird die Angelegenheit, wenn die Unternehmensleitung eine Kultur einführen will, wodurch sie letztlich selbst in ihrer Funktion, wenn schon nicht in Frage gestellt, doch zumindest befragbar wird.

Ohne diese Relativierung der Autorität ist aber eine Netzwerkkommunikation nicht zu haben. Womit, sehr pointiert gesagt, Autorität an dieser Stelle aufgehoben wird. Denn „Autorität ist jene Ressource, die es einem erlaubt, Dinge zu behaupten, ohne mit Rückfragen rechnen zu müssen“ (Dirk Baecker). Und wie dieser Widerspruch handzuhaben ist, wird sich sehr rasch in der Organisation – auf Grund der Erfahrungen mutiger Experimente – herumsprechen; eine „neue Schaltung“ ist gelegt.

Dennoch: wenn Kultur, anthropologisch gesehen, immer Stammeskultur ist, dann braucht sie ihre Formen ritualisierter Selbstinszenierungen, die – wenn sie auch reflexive Verfahren beinhalten – durchaus im Stande sind Veränderungssignale auszusenden. Also warum nicht in workshops, Open-space-Veranstaltungen, Mitarbeiterbefragungen, Zukunftskonferenzen das Eigenlogische, Lebendige, das jenseits des Rationalitätskalkül Wirksame der Organisation sichtbar machen und feiern? Problematisch sind solche Großgruppen-Events nur dann, wenn die Vielfalt in eine einheitliche „Glaubensrichtung“ eingedampft werden soll. Denn angesichts der widersprüchlichen Märkte und Kundenanforderungen und unvorhersagbaren Zukunftsanforderungen sollte eine überlebensfähige Organisation eine Vielzahl an Widersprüchen und Unterschieden bereit halten.

Mag. Herbert Schober

Geschäftsführender Gesellschafter
Berater und Trainer



- Meisterprüfung und Ingenieurausbildung in Elektrotechnik; Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien; Ausbildung in Systemischer Beratung, Gruppendynamik und Sozialpsychologie;
- Managemententwicklung und Strategieentwicklung in einem Finanzdienstleistungsunternehmen;
1976 Mitbegründer der C/O/N/E/C/T/A;
- Lehrbeauftragter an der Universität Klagenfurt; Lehrtrainer und Lehrberater in der ÖGGO, Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung;
seit 1972 als Berater tätig;
seit 1976 Geschäftsführender Gesellschafter von C/O/N/E/C/T/A.

Arbeitsschwerpunkte

- Beratung von umfassenden Restrukturierungs- und Entwicklungsprozessen von Organisationen
- Begleitung von Strategieentwicklungs-Prozessen von Unternehmen, Unternehmensbereichen und -abteilungen, sowie inhaltliche und methodische Beratung auf diesem Gebiet - auch unter Verwendung eines spezifisch hierfür entwickelten "Methoden-Handbuches für Strategisches Management"
- Beratung von Teamentwicklungsprozessen und Aufbau von Top-Management-Teams
- Konfliktberatungen und Flexibilisierung von Organisationen
- Aufbau und Implementierung von Projektmanagement in Organisationen
- Coaching des Top-Managements
- Konzeption und Durchführung von Führungskräfte-Trainings, mit den besonderen Schwerpunkten: Changemanagement, Konfliktmanagement und Motivationsmanagement, Entwicklung und Durchführung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen für interne Berater
- Entwicklung und Durchführung von Generalmanagementprogrammen.

Arbeitserfahrungen

Industrie, Banken, Versicherungen, Einzelhandel, Gesundheitswesen, Öffentliche Verwaltung und öffentlich rechtliche Institutionen.