



Interview mit Rudy Attems

GS: Was waren für Dich so die „Highlights“ in 10 Jahren metalogikon?

RA: Da ist in erster Linie die Erfahrung, wie das metalogikon immer wieder die nötigen Strukturen gefunden hat, um zu funktionieren ohne einfach auf die traditionellen Muster zurückzugreifen. Z.B. das Serverteam, das Investitionsentscheidungsmodell, die Symposien. Man hat sich immer wieder der Frage gestellt: „wie viel Offenheit in der Organisation ist möglich und wie viel Struktur ist nötig, damit etwas Neues entstehen kann?“

Wir haben auch immer wieder die Balance gesucht und gefunden zwischen persönlicher Beziehung und Struktur. Die Modelle sind nicht eins zu eins übertragbar auf die traditionellen Unternehmen, aber wir haben Wege gefunden, wie eine konsensorientierte Kultur sich entwickeln und erfolgreich behaupten kann.

Wir haben auch lange um den Begriff „Verpflichtung“ gerungen: wie viel Freiheit kann ich mir nehmen, um das Ganze nicht zu gefährden? Wie viel Konflikt vertragen wir? Eine Zeit lang wollten wir jeglichen Konflikt absolut vermeiden, nach und nach haben wir ein Gleichgewicht zwischen Unterschieden und Gemeinsamkeiten gefunden.

Faszinierend war auch die Entwicklung von Innopact. Da war zwar nur ein kleiner Kreis beteiligt, aber die Synergie, die da entstand war bemerkenswert. Wir sind zum Teil von sehr unterschiedlichen Vorstellungen und Standpunkten aus gestartet, die auch etwas Ideologisches hatten, und in einem für mich tollen Prozesse haben wir zusammengefunden. Dabei ging es ja sowohl um die Inhalte, als auch um den gesamten Design und eingesetzte Methoden. Niemand von uns hat gewusst, was da herauskommt und jeder blieb offen für alles, was entsteht. Niemand wollte hier etwas verwirklichen, was schon in seinem Kopf mehr oder weniger fertig war. Das war schon ein Highlight an gemeinsamen Denken und erlebter Synergie. Und ich würde sagen, so etwas wäre wohl nicht passiert, wenn es nicht im Geist des Metalogikon entstanden wäre. Von solchen gemeinsamen Prozessen bräuchten wir mehr.

GS: was ist Deiner Meinung nach der Grund warum wir es nicht besser vermarkten können?

RA: für die meisten Unternehmen ist wohl der Ansatz zu offen; es sei denn sie suchen genau das. Mein letztes Beispiel war bei der Osteuropa-Division eines großen deutsch/internationalen Konzerns. Sie hatten keine neuen Produkte in der Pipeline, obwohl sie es dringend bräuchten. Die Meinung des Verkaufsverantwortlichen war, die Aussendienstmitarbeiter des Verkaufs hätten kein Interesse an Innovation. Er hatte die Vorstellung, bei einem Außendienstmeeting die Verkäufer aufzufordern, Ideen zu entwickeln, die man dann an die F&E-Abteilung weitergeben sollte. „Möglichst viel Ideen sollen es sein“. Ich habe ihm dann einen Innopact-ähnlichen Prozess vorgeschlagen, also ein eigenes Meeting, wo diese Mitarbeiter beginnen, über Innovation nachzudenken und beim Kunden entsprechende Informationen einholen. Danach sollten sie gemeinsam zu einigen Vorschlägen kommen, die sie weiter ausarbeiten und für deren Erfolg sie sich mitverantwortlich fühlen können (statt einen Haufen Ideen zu brainstormen und an eine andere Abteilung weitergeben). Er konnte diesen Vorschlag nicht aufnehmen. Es war spürbar, wie weit sein Verständnis davon entfernt war, sich in einen solchen offenen Prozess überhaupt hineinzudenken. Es schien ihm auch ein wenig Angst zu bereiten, seine Mitarbeiter in so einen Prozess echt einzubeziehen und sie damit möglicherweise in eine engagiert verantwortliche Rolle zu bringen.

Das könnte übrigens eine Botschaft sein, die wir als Metalogikon noch klarer formulieren sollten: „Nutzt Eure internen Ressourcen bevor ihr sie teuer von Externen einkauft. Dabei können wir euch unterstützen.“



Bezüglich vermarkten: Wir haben ja das Lernprojekt LWO mit verschiedenen Teams aus verschiedenen Firmen vier bis fünfmal veranstaltet und haben dabei viel gelernt, vor allem über die Koppelung der Teams mit ihrer Geschäftsleitung.

Mit unserem neuen Fokus Entrepreneurship sind wir, glaube ich, auf einem guten Weg, das bestärkt mich sehr. Zu Anfang war ich nicht der Meinung, dass das Thema gefragt ist. Aber ich habe mich eines Besseren belehren lassen. Gerade heute war im Karriereteil des Standard zu lesen dass es auf Entrepreneurship ankommt. Das heißt, das Thema erfährt nun doch wieder stärker Beachtung.

Ganz grundsätzlich zum metalogikon: Es ist ja erstaunlich dass wir so viel in eine Organisation einzahlen, aus der man mehr indirekt etwas zurück kriegt. Das zeigt, meine ich, dass der Gewinn, den jede/r daraus für sich zieht, wesentlich mehr ist, als ein ROI.

GS: Was war schwierig, wo spüren wir Widerstände?

RA: Hemmend waren sicher die Phasen, in denen mehr unternehmerische Disziplin gefordert wurde. Z.T. direkt und zum Teil durch Unmutsbezeugung. Wir haben immer versucht „on the edge“ zu sein und damit sind wir oft auch am Markt gescheitert. Viele andere Berater verkaufen ihre Produkte insofern beinhart, als sie Sicherheiten versprechen, die man eigentlich nicht verbürgen kann. Wir im metalogikon haben da eben einen ziemlich anderen Ansatz. Vor allem machen wir damit Ernst, wenn es heißt, wir beziehen alle Betroffenen in den Prozess ein. Wir tun es tatsächlich!

Ich sehe auch einen Widerstand in unserer Kultur in Bezug auf Reflexion und Offenheit. Ich frage mich, warum wir nicht offener kritisch reflektieren. Ein Grund könnte sein, dass auch wir dabei uns schwer tun, nicht wertend mit dieser Art von Arbeit umzugehen – was allerdings immer eine Voraussetzung dafür ist, daraus wirklich zu lernen. Manchmal gibt es die Haltung: wir sind alle super – nur der Markt ist schlecht. Dieser Teil der Kultur, die wir als Harmoniesuche bezeichnen können, hat auch seine Vorteile ist aber hier auch hinderlich.

Wir stellen uns die Frage nicht offen, weil sie sehr weh tut: „Warum sind wir nach 10 Jahren auf dem Markt nicht stärker bekannt. In Wien kann es schon passieren, dass ich wen treffe, der in höchsten Tönen vom Metalogikon spricht, aber es ist doch eher selten. Einige haben von uns gehört – aber können uns nicht wirklich zuordnen und stellen uns in eine eher „exotische“ Ecke.

GS: Sind wir zusammengewachsen zu dem was wir wirklich wollten? Fühlen wir uns jeder als wesentliches Organ eines erfolgreichen Organismus?

RA: Es ist sicher unterschiedlich was jeder rausholt und was das metalogikon für ihn oder sie bedeutet. Ich persönlich freue mich z.B. sehr wenn das metalogikon auf dem Markt erfolgreich ist, wie zum Beispiel bei dem letzten Angebot, aber wenn so etwas auch ausbleibt, ist es nicht so, dass das metalogikon für mich keinen Wert hat. Mir ist z.B. bei den Symposien nie fad gewesen, das Experimentierfeld ist immer spannend genug, diese Offenheit des Prozesses ist immer eine Herausforderung – und für manche ist sie manchmal auch zu groß. Hier gibt es dann auch Angst, sich in dieser inhaltlichen Offenheit zu verlieren – ich denke, das haben wir auch mit anderen Organisationen gemein. Unternehmen sind diesbezüglich natürlich viel rigider.

Es ist nicht so, dass ich ohne metalogikon nennenswert an Geschäft verlieren würde, obwohl das im metalogikon Entwickelte in meiner Beraterpraxis sicher eine wichtige Rolle spielt. Die internen Adhäsionskräfte, die das metalogikon zusammenhalten sind stark genug, aber sie entstehen nicht durch die Wirkung am Markt.

Ich war Anfang Jänner bei dem Buddhistischen Netzwerk „Achtsamkeit in der Wirtschaft“. Das war das Strategiemeeting für Deutschland und es war nur eine kleine Gruppe von 12 Personen, aber ich war drei Tage in einer von Achtsamkeit geprägten Atmosphäre. Um das zu praktizieren braucht



es eine „Sangha“, eine Gemeinschaft, oder eben eine Gruppe, wo ein unverwechselbarer Spirit entstehen kann. So etwas kann man nur erleben – Beschreibung reicht nicht aus. Ich nehme das ein bisschen als eine Analogie zum metalogikon. Hier hat sich eine besondere Gemeinschaft entwickelt. Die, die das nicht erleben oder spüren konnten, die sich in dieser Hinsicht nicht aufgenommen gefühlt haben, haben uns ja wieder verlassen.

Der stärkste Effekt ist, dass wir ein Gegenwicht zu der teilweise entarteten Beraterkultur darstellen. Wir sollten also um der Sache willen und nicht um des Geschäftes willen zusammen kommen.

Z.B. sollten wir marktwirksam die Botschaft verbreiten: „Überlegt doch, wie können die Menschen in euren Unternehmen effektiver lernen?“

GS: Was macht diesen Spirit und die Lernkultur im metalogikon aus? Wir sind nicht besonders gut im kritisch Reflektieren, wir sagen den anderen nicht besonders klar und offen, was wir von seinen Ideen und seinem Verhalten halten, nur lieb und nett sein miteinander, das kann's wohl nicht sein?

RA: Man kann auch weiterkommen mit ein bisschen „Harmonieschaum“, den ich in meiner früheren Phasen ganz dezidiert weggewischt hätte. Man muss nicht alle Konflikte offen austragen, auch das habe ich im metalogikon gelernt. Man kann oft unterschiedliche Meinungen einfach nebeneinander stehen lassen. Z.B. hatten wir beim letzten Sommersymposium so einen Widerspruch: Wie viel Kontrolle/Steuerung soll ein Trainer ausüben/anstreben? Hier prallten die Meinungen scharf aufeinander. Den Unterschied in der Auffassung haben wir einfach stehen gelassen, das sind zwei unterschiedliche Zugänge, fast zwei unterschiedliche Ideologien, Weltbilder des Möglichen, des Wirksamen. Es ist einfach viel kreatives Potential, das sich entfaltet, schon allein dadurch, dass man über Jahre einer Gruppe treu bleibt.

GS: Hast DU eine Vision für die Zukunft des metalogikon?

RA: Wenn's uns gelänge, eine für Manager überzeugende Botschaft über den Arbeitsansatz dieser Gruppe zu formulieren, der weder in Wissenschaftlichkeit noch in Bescheidenheit untergeht.

Und dann, wenn wir irgendwo sind, können wir sagen: wir vom metalogikon haben diesen Ansatz aus diesem Grund, und das und das können wir gemeinsam für Ihr Unternehmen erreichen. Und diese Aussage soll so stark sein, dass jeder seine „Heimprofessionalität“ fast vergisst und sich immer mehr auf die jahrelange Erfahrung des metalogikon beruft. Und da müssen wir uns vielleicht sogar darüber einig werden, in welche Worte wir so eine Aussage fassen, in einer Kurzform und in einer etwas längeren.