



Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

Interview mit Hanna und Christoph Mandl

Beate: Wofür steht das metalogikon? Was ist es, wie arbeitet es?

Hanna: die Grundidee von m ist, dass die Summe aller Teile oder das Zusammenkommen aller Teile ist viel mehr als die Summe nur von diesen Teilen. Und so steht das m für inspiriertes Zusammenlegen verschiedenster Ideen, um zu neuen Ansätzen von Beratung und Intervention und Organisationslernen zu kommen – in exzellenter Teamarbeit - was auch in kleinen Gruppen, die neue Dinge erfinden und dann auf den Markt bringen, auch wirklich sich so anfühlt mittlerweile. Dass eine Idee die andere ergibt, dass man auch Dinge aussprechen darf, die einem einfallen, wo man sich selber gar nicht so sicher ist ob das jetzt genau so Sinn macht, aber man sagt, weil es vielleicht in eine Richtung weist, die in irgendeiner Art aufgegriffen wird. Das ist das, was für mich aus dieser Dialogidee heraus entstanden ist, dass es möglich ist und man sich nicht scheut, Dinge auszusprechen, die als Ideen auftauchen auch als Folge von Dingen, die vorher grad im Raum waren oder die jemand gesagt hat. Also das wirklich aufeinander aufbauen und aufeinander aufsetzen und daraus zu etwas zu kommen, womit dann jeder, jede sich damit identifizieren kann und eine Freude hat damit, wie es entstanden ist

Beate: Was heißt der Name metalogikon oder warum metalogikon?

Christoph: da sag ich jetzt etwas dazu: die Eingangsfrage war ; wofür steht m“?
m steht für mich genau für das, was der Name impliziert, nämlich eine Organisationsstruktur, die metalogisch ist und metalogisch nimmt eindeutig Bezug auf den Begriff Metalog, den der Gregory Bateson aus meiner Sicht der genialste Systemiker des 20. Jahrhunderts geprägt hat. Der nämlich mit dem Begriff metalog etwas verbindet, nämlich dass er sagt, es ist dann etwas ein Metalog, wenn die Struktur der Kommunikation den Inhalt des Gespräches oder Kommunikation widerspiegelt. Wenn es also eine eindeutige Verbindung gibt zwischen dem worüber gesprochen wird und dem wie gesprochen wird. Damit gibt es sozusagen eine Ebene von Metalog. In dem Fall von m, die sagt wofür steht das m, für eine Organisationsform, die es in dieser Form bislang nicht gegeben hat, weil es nicht einfach ein virtuelles Unternehmen ist oder eine andere Terminologie ist ein Netzwerk, sondern weil es eine Struktur beinhaltet, die insofern stimmig ist zum Inhalt des m, weil der Inhalt des metalogikons ist von Anfang an für mich, innovative Formen der Beratung für Organisationen zu entwickeln und anzubieten. Metalogisch ist es deswegen, weil auch im m selber innovative Strukturen für ein Netzwerk erprobt werden und kreierte worden sind. Konkret, das Innovations- und Entscheidungsmodell ist in seiner Form einmalig und es ist eine Erfindung des m. Die Form, in welcher Form wir überhaupt miteinander kommunizieren, diese Mischform zwischen regelmäßigen Symposien und einem gemeinsamen webbasierten Office über den das typischerweise läuft an Kommunikation, was sonst in einem gemeinsamen Büro läuft, das sind alles Strukturelemente, die einen Metalog konstituieren, weil sie den innovativen Ansatz von m Ideen und Produkten widerspiegeln. Das ist aber jetzt nur die Strukturebene. Das Zweite ist dass das m steht für neue innovative Dienstleistungen, innovativ im Sinne von dass sie neuen Nutzen in der Beratungslandschaft stiftet. Für innovative Dienstleistungen, um Organisationen zu helfen, sich



Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

an die veränderten Umweltverbindungen anzupassen und das heißt letzten Endes sich zu adaptieren oder auch zu lernen. Thats it.

Wie waren die Unterfragen?

Beate: Was macht es so besonders? Wie arbeitet es?

Christoph: Aus meiner Sicht habe ich schon etwas dazugesagt. Man kann das detaillierter ausführen, aber ich denk das wichtigste Element von wie arbeitet das m ist es, dass es Arbeitsfähigkeit ermöglicht ohne dass es immer so etwas wie gemeinsame Beschlüsse geben muss. Ein ganz zentrales Element für jede Art von Entrepreneurship. Es ermöglicht sozusagen innovativen Ideen Raum zu geben, ohne dass Einzelne oder auch Größere, sozusagen Untergruppen des m sagen können, wenn ich nicht damit einverstanden bin, darf es auch nicht passieren. Eines der größten Barrieren in allen Organisationen für Innovation, die ja darin besteht, dass innerhalb der gleichen Organisation es immer wieder Leute gibt, die sagen, ich find das nicht gut, ich will das nicht haben, etc. So arbeitet das m

Beate: Wie bekommt man Lust auf die Arbeit mit m?

Christoph: Die Frage kann ich deshalb nicht beantworten, weil als einer der Mitbegründer meine Lust dadurch entstanden ist, am m gestalterisch mitzuwirken und etwas zu kreieren das genau diesen Ansprüchen genügt, die ich vorher gesagt habe. Diese Ansprüche waren vorher zwar da, aber sie waren nicht klar, das heißt diesen Prozess über die 10 Jahre dieses permanenten Überlegens, Mitgestaltens, frustriert Seins, weil bestimmte Dinge nicht so laufen wie sie eventuell laufen könnten, daraus wieder zu lernen, die Struktur anders zu gestalten, immer wieder innovative Vorhaben zu machen von denen manche erfolgreich sind und manche auch kein Erfolg sind, wie das bei Innovationen so zu sein pflegt, all dies macht Lust, das heißt es macht für mich Lust in einer Gruppe von gleich gesinnten Leuten mit einer vernünftigen Struktur unternehmerisch in diesem Segment, unternehmerisch heißt im Segment der Organisations- bzw. Unternehmensberatung, tätig zu sein und dabei sowohl Erfolgs- als auch Misserfolgslebnisse zu haben, dieses Abenteuer, das ist das was Lust macht.

Hanna: Ich bekomme dann so richtig Lust, wenn alle wieder zusammen kommen in den Symposien und wenn es darum geht, unterschiedliche Ideen herein zu bringen, unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen und daraus wieder ein gemeinsames Projekt zu spinnen, zu weben (lacht). Ja das macht mir Lust.

Beate: gibt es Modelle, Vorbilder zu dem theoretischen Hintergrund? Du hast Batson genannt

Christoph: außer Batson nicht und das ist eine sehr allgemeine Geschichte. Alle diese Sachen, die wir da jetzt doch als integralen Bestandteil der metalogischen Struktur haben, wie die regelmäßigen Symposien, auch die Art wie die Symposien abgewickelt werden, auch das war ja ein- und ist immer noch ein Kampf- sozusagen immer wieder die Frage, wie gestalte ich ein 2tägiges oder der 2 1/2 tägiges Meeting von geschäftsführenden PartnerInnen, so dass die Organisation insgesamt weitergebracht wird und wie gestalte ich die Kommunikation



Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

dazwischen oder wie schaut das Investitions - und Entscheidungsmodell aus. Wie schaut die Struktur des m aus? All dies sind Dinge, die immer im Fluss sind und immer entwickelt wurden aber die sich eigentlich nicht auf Vorbilder stützen können. Im Gegenteil und das ist ja auch das Spannende dass eher die Umkehrung passiert. Dass nämlich das, was im m dabei erfahren und gelernt wird, unglaublich hilfreich ist für konkrete Beratungssituationen. Nur als Beispiel, ich hab einmal mit der Credit Suisse ein Projekt gehabt, wo sie mir lang und breit erklärt haben, wie schwierig es ist, internationale Projekte durchzuführen, wenn der eine dort sitzt und der andere dort, wie das bei multinationalen Firmen so ist und dass sie sich damit enorm schwer tun. Wo ich ihnen dann aus der Erfahrung des m erzählen konnte, wie man das so machen kann, dass es trotzdem funktioniert. Also ich denke strukturell hat m keine Vorbilder. Eher umgekehrt aus den Strukturen des m können diese Erkenntnisse und Erfahrungen in sehr konkrete Beratungsprojekte einfließen, wo es genau um solche strukturellen Fragen geht. Nicht in allen Beratungen geht es um strukturelle Fragen, aber gerade die Frage, wie man heutzutage in einer globalisierten Welt virtuelle Projekte macht, die wirklich relevant sind, also absolut ein heißes Thema.

Beate: wie ist dieser Gründungsfunke entstanden?

Hanna: wir legen es zusammen. Ich glaub das war eine Folge unserer ersten Metalog-Konferenz, die wir zu sechst ins Leben gerufen haben, aber auch zu sechst geführt haben

Beate: warum habt ihr die ins Leben gerufen?

Hanna: wir hatten die Idee, diese Struktur minimaler Arbeitsformen von Open Space und Dialog zusammen zu bringen, weil wir gefunden haben, dass die sich im Geist sehr ähneln und beide zukunftsweisend sind und wir gefunden haben, dass das sehr gut zusammen passt und so haben wir gesagt, machen wir eine Konferenz, die strukturell beides in sich vereint, Open Space von Harrison Owen und Dialog. Diese Erfahrung zu sechst war eigentlich eine tolle Erfahrung. Das Schöne war zu sehen, dass es erstens metalogisch war, es ging um Führen zwischen Hierarchie und Das Thema war, wie kann man in einer Organisation oder wo immer führen, ohne dass eine schreckliche hierarchische Atmosphäre entsteht. Die Konferenz wurde genau so geführt, dass es Teilnehmer gab, die gefragt haben, wer führt denn hier wirklich, weil wir zu sechst die einzelnen Aktivitäten so angeleitet haben, dass sozusagen auch die Verantwortung, das Handeln gleichmäßig aufgeteilt war. In diesem Team hat es so gut funktioniert, dass wir gesagt haben, diese metalogische Idee wollen wir weiter verfolgen.

Christoph: meine Ergänzung dazu ist, dass dann schon auch klar geworden ist, wenn wir so etwas regelmäßig machen wollen und es auch eine gewisse Größe hatte, auch finanzielle Größe, wo wir das Gefühl hatten zu sechst, wir müssen relativ viel Aufwand investieren, um diese typischen Fragen von etwas gemeinsam auf die Welt zu bringen, wie geht's mit Risiko, wer übernimmt welchen Anteil an Risiko, nämlich sowohl finanzielles Risiko als auch das Risiko, dass genügend Teilnehmer kommen etc. Dass das alles Fragen sind, die man besser im Rahmen einer konkreten Organisation etwas allgemein erklärt, als immer anders bezogen. Praktisch bei jeder Veranstaltung immer wieder die Fragen durchkauen muss, also quasi der Unterschied



Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

zwischen einen projektbezogenen Vertrag zu machen versus eben was ja der Sinn und Zweck einer Organisation ist, dass es bestimmte Dinge gibt, die man dann nicht mehr klären muss, sondern die strukturell in der Organisation so verankert sind, dass man sagt, ok wir wissen wie wir das machen und jetzt machen wir was anderes oder das nächste. Aus dem heraus entstand die Idee, es ist notwendig eine Organisationsform zu schaffen und das auch verbunden damit, das zu verbreitern, zu sagen, machen wir das nicht zu sechst, sondern suchen eben Leute dazu. Das war ja auch dann die Einladung bei der Gründung, wo wir in Summe 30 Leute, die 6 eingeschlossen, gefragt haben ob sie mit uns gemeinsam eine deutschsprachige Organisation kreieren wollen, die sich in einem ersten Schritt vor allem auf die Frage von sinnstiftenden Weiterentwicklungen von neuen Kommunikationsprozessen, insbesondere für große Gruppen widmet und über das hinaus gemeinsam Veranstaltungen, auch Weiterbildungen macht. Das Bemerkenswerte war ja, dass im Jahr 2000 dieser Brief hinaus gegangen ist an die 30, wo wir gerechnet haben, dass maximal die Hälfte der Leute sagt, sie kommt – ungefähr 90% der Leute gekommen sind. Das haben wir schon vorher gewusst, aber dass der Respons sehr hoch war, so dass am Schluss nach dieser Gründung von den 30 Leuten immerhin 24 übergeblieben sind, war für die, die das ins Leben gerufen haben, etwas überraschend.

Beate: mit welcher Vision seid ihr aus diesem Gründungstreffen herausgegangen?

Christoph: es gab schon eine sehr konkrete Vision, nämlich eine mehrteilige Aus- und Weiterbildung im Bereich Großgruppenprozessen als Intervention in Organisationen. Das heißt, sowohl für Manager als auch für BeraterInnen. Das war denk ich die erste Vision. Es gab sicherlich auch die Vision schon damals, aber noch sehr sehr wage, nämlich eine Struktur zu schaffen, die in dem Sinn wirklich metalogisch ist, also die stimmig ist. Begonnen haben wir zunächst einmal als ganz einfache Arbeitsgemeinschaft, was schon eine juristische Form ist, aber wo noch nicht sehr viel geklärt und besprochen worden ist. Also all das, was wir heute als wesentliche Elemente sehen, ist damals noch nicht da gewesen. Als Vision schon, dass es eine besondere Form von Netzwerk ist, wo halt in der Form miteinander gearbeitet wird, wie es den Großgruppenprozessen, mit denen wir arbeiten, entspricht. Also es gab schon die Idee, m ist so was wie eine Open Space Organisation. Das war glaub ich, eine der Visionen. Natürlich war auch Teil der Vision, dass es eine gemeinsame Marketing Plattform ist oder Vertriebsplattform durch die alle, die dran mitwirken, gemeinsam stärker am Markt sind als einzeln. Das war ganz sicher auch starke Motivation für die meisten damals dazu zu kommen, diese Art von Vision. Banal gesagt, gemeinsam sind wir stärker.

Hanna: Ich hab das Gefühl gehabt, nach dem ersten Treffen, ist die Vision des sofort gemeinsamen Arbeitens auch noch wenig reduziert worden in Richtung, wir wollen einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch organisieren. Dann gab es eben die Frage, wenn wir 2 mal im Jahr ein Symposium machen, was soll Inhalt des Symposiums sein. Da erlebe ich es eigentlich bis heute so, dass es sozusagen 2 verschiedene Zugpferde gibt. Das Eine geht in Richtung kreieren wir was gemeinsam und bringen es auf den Markt. Das andere Zugpferd ist, was können wir voneinander lernen, indem ein Erfahrungsaustausch stattfindet. Und dann immer wieder der Versuch, das zu verbinden in dem wir sagen, der schönste



Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

Erfahrungsaustausch und das gemeinsame Lernen findet doch statt, wenn wir gemeinsam was tun. Aber es ist zugleich nicht ganz leicht, hat sich heraus gestellt.

Die 2.Reduktion der Vision war der Moment, wo zumindest mir klar wurde, dass die Beziehung zu den Kunden und Klienten teilweise auf so einem persönlichen Vertrauen basiert, dass es nicht so ohne weiteres möglich ist, Kunden, die von einem Partner Kunde waren, dann herein zu holen in ein gemeinsam aufgesetztes Projekt .Vielleicht war das eine Illusion am Anfang dass das leicht wäre, dass es so statt findet. Das war immer wieder auch die Frage, wie können wir als m genug das Vertrauen ausstrahlen, dass wir gemeinsam Aufträge bekommen.

Beratungsaufträge oder Weiterbildungsaufträge

Beate: wie ist dann m gewachsen? Ist es gewachsen?

Christoph: das ist jetzt eine interessante Frage, denn es hängt davon ab, welchen Wachstumsbegriff man unterstellt. Es ist eindeutig nicht gewachsen, wenn man die Mitgliederzahl nimmt. Die ist von 24 runtergegangen- ich glaub die geringste Anzahl war 14 - jetzt sind es wieder 18. Es ist eindeutig gewachsen in Bezug auf Dienstleistungen, die es am Markt anbietet. Zum Gründungszeitpunkt gab es nichts und jetzt gibt es eine Reihe von mehr oder weniger standardisierten Dienstleistungen und es gibt auch Kernkompetenzen, die sich herausgebildet haben, die am Anfang nicht da waren. Das heißt, wenn ich Wachstum als Wissenszuwachs definiere, dann ist es enorm gewachsen, weil praktisch keines der Themen die heute das m am Markt glaubwürdig präsentieren kann, war zum damaligen Zeitpunkt auch nur ansatzweise da. Es ist auch umsatzmäßig gewachsen, das ist nicht schwierig, weil das ist von Null. Jedes Unternehmen wächst am Anfang, das ist nicht schwierig, aber deine Frage war ja, wie ist es gewachsen und ich denke es ist eben genau dadurch gewachsen, jetzt in diesem zweiten Sinne von Wachstum in Bezug auf Kompetenzwachstum. Nicht Wissen, denn das find ich, ist ein bissl ein problematischer Begriff. Die Kompetenz von m ist gewachsen und damit auch die Kompetenz der einzelnen Personen durch genau diesen komplexen Mix mit dem m etabliert wurde. Mit der Zeit nämlich einerseits durch einen sehr spezifischen und denk ich auch sehr inzwischen ausgereiften Austausch in allen möglichen Richtungen im Rahmen dieser halbjährlichen Symposien. Ich glaub, dass das enorm zum Kompetenzwachstum aller beigetragen hat. Natürlich auch durch eine Art von Kommunikationskultur dazwischen im virtuellen Raum, wo ich auch persönlich den Eindruck habe, dass wir ganz anders kommunizieren heute miteinander, als vor 10 Jahren über e –mail. Aber es ist gerade auch gewachsen durch immer wieder sich neu entwickelte Subgruppen , die irgendetwas miteinander tun oder getan haben, egal ob das jetzt innerhalb des m ist über die Dienstleistungen, die das m abdeckt oder dass sich Leute finden, die durchaus auch außerhalb von m gemeinsam zB ein Projekt machen, weil der eine einen Auftrag hat und einen anderen reinholt. Das würde ich auch als ein Teil des Wachstums bezeichnen, weil diese Art von Leichtigkeit des Kooperierens ist ein wesentliches Merkmal von m. Als Beispiel nehme ich, als es eine Ausschreibung gegeben hat zur Förderung von Projekten im Bereich Innovationskraft es klar war, dass es ein Einzelner nie hätte machen können. Um überhaupt einen Antrag einzureichen, war es möglich innerhalb von 2 Monaten einen kompletten Antrag zu erstellen und gleichzeitig nicht sehr viel Zeit investieren zu müssen in die Arbeitsfähigkeit des Teams. Das ist das, was dann später das Innopact geworden ist - weil die Arbeitsfähigkeit untereinander



Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

schon sehr hoch ist, dh nicht, dass jeder mit jedem wirklich gut arbeiten kann, aber dh, dass es im Prinzip wesentlich leichter ist, innerhalb von m zu arbeitsfähigen Beziehungen zu kommen, als mit Leuten außerhalb des m. Und das führe ich darauf zurück, dass etwas gewachsen ist, was eine ganz wichtige Geschichte ist. Vertrauen ineinander. Vertrauen ist eine sehr subtile und flüchtige Eigenschaft, die auch sehr rasch verspielt werden kann. Wo Vertrauen etwas ist, was sich sehr langfristig entwickelt und ich denke in Summe, dh heißt jetzt nicht, dass zwischen allen Leuten ein Vertrauen ist, aber ich denke in Summe ist das Vertrauen zueinander seit der Gründung enorm gewachsen.

Beate: hat sich in diesen 10 Jahren etwas auffällig verändert?

Hanna: die Zusammensetzung. Unsere Organisationsform. Wir haben uns ganz lang gesträubt uns als Verein zu organisieren und sind jetzt doch ein Verein. Es gibt immer wieder stille Phasen, wo ich mich frage ob unsere schärfsten Speerspitzen schon ein bissl stumpf geworden sind im Sinne von unseren schönsten Visionen. Wo können die greifen und es zeigt sich, dass das wofür wir stehen, immer wieder Anklang findet bei ganz speziellen Organisationen, die sich dann auch selber sehr ähnlich organisieren oder sehr viel Dialog anwenden, sehr offene Prozesse gestalten. Das gibt's. Das ist dann so ein Gefühl von Resonanzphänomen, da habe ich das Gefühl dass wir uU vieles wirklich bewirkt haben, vielen geholfen, das zu realisieren, wovon sie auch geträumt haben.

Beate: Hat sich durch eine Neuaufnahme etwas verändert?

Christoph: Ich denke, dass sich enorm viel verändert hat, weil zum Gründungszeitpunkt war das im Grunde ein diffuser Haufen von Einzelkämpfern. Das waren lauter Einzelberater mit ein paar Ausnahmen, die aber früher oder später, wahrscheinlich aus anderen Gründen Einzelberater geworden sind. Ich denk jetzt an die Marie Luise Stiefel, die Managerin war in einem Jugendamt und dann Einzelberaterin geworden ist oder Siegfried Wien, der zum Zeitpunkt des Startens des m interner Berater bei Daimler war und jetzt Einzelberater ist. Insofern waren es nicht nur Einzelberater, sondern eine starke Gruppe mit gewisser Tendenz, mehr in diese Richtung zu gehen. Und aus einem Haufen von Individuen, die am Anfang bestenfalls verbunden hat, eine Idee für ein Interesse für Großgruppen und natürlich auch der Wunsch, am Markt erfolgreich zu sein als Einzelperson, hat sich über die Jahre ein Unternehmen etabliert mit einer bestimmten Art von Image und Kernkompetenz im deutschsprachigen Raum. Das heißt nicht, dass es alle Leute kennen, aber die das m kennen, nehmen dann schon wahr, dass es sich klare Konturen verschafft hat. Am meisten sichtbar wie die hp ausgesehen hat und wie die jetzt aussieht. Da werden schon deutliche Unterschiede sichtbar in Bezug auf Klarstellung, wer sind wir, was wollen wir, was tun wir, welche Art von Referenzen haben wir und auf welches know how können wir zurückgreifen.

Das hat sich sicher alles verändert und entwickelt. Durch jede Person die neu ins m hineinkommt, entsteht eine gewisse Art von Spannungsverhältnis, nämlich das darin besteht, dass jeder mit Bildern von Organisationen hereinkommt, die von woanders kommen. Das ist so etwas wie ein Kultur- Clash. Der Kultur-Clash besteht darin, dass wir auch eine sehr spezifische Kultur erarbeitet haben, die ich benennen würde als eine hochgradig Entrepreneurship- Kultur,

Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

wo jeder nur dann sinnstiftend im m ist und das wahrscheinlich auch so erlebt, wenn er etwas unternimmt. Wenn er irgend etwas initiiert, wenn er etwas auf die Beine stellt. Es unterstützt weniger das Mitläufertum. In normalen Organisationen gibt es ein Chef, der sagt was zu tun ist, die anderen tun es. So banal ist das, auch wenn das nicht immer gern gesehen wird. Große Firmen sind auch damit genau erfolgreich, dass es sehr viele Leute gibt, die etwas umsetzen, was andere sich ausdenken. Im m funktioniert das so nicht, dh wir haben hier eine grundsätzlich andere Kultur und jeder der reinkommt, erlebt einen Kultur- Clash. Und dieser Kultur-Clash äußert sich in einerseits gewissen Art von Spannungsverhältnissen, andererseits in interessanten und fruchtbaren Auseinandersetzungen. Mit jeder Person die neu reinkommt-nachdem ja das m in dem Sinne auf bestimmten Eckpfeilern beruht und natürlich einer dieser Eckpfeiler gegenseitiges Vertrauen ist, muss das immer wieder neu erarbeitet werden und gestaltet werden. Ich vermute aber dass diejenigen, die später dazugekommen sind, das stärker erleben als ich. Das m ist eine in sich gefestigte Organisation, dh es passiert jetzt nicht mehr dass jeder der neu hereinkommt meint, er kann das m als Organisation in seine Richtung ziehen. Es entsteht eher ein Anpassungsprozess in Richtung die Organisation, was durchaus Ähnlichkeit hat mit der Frage wie integrieren wir die türkische Kultur in die österreichische. Und die Antwort ist eben nicht, dass die Österreicher zu Türken werden, sondern dass die Türken sich mit der österreichischen Kultur arrangieren und ich denke so ist es auch im m. Es kommen Leute von ganz anderen organisationalen Hintergründen und machen die Erfahrung, dass sie mit bestimmten Dingen im m nicht so gut reüssieren, wie dort woher sie kommen. Sie lernen dazu- natürlich lernt auch das m dazu mit neuen Ideen und Herausforderungen. Wie zum Beispiel als Methode ist Organisationsaufstellung erst hereingekommen dadurch, dass Leute hereingekommen sind, die sehr viel know how mit Organisationsaufstellungen haben. Wie das auch der Edgar Schein einmal gesagt hat, die Grundwerte in jeder Organisation sind im Allgemeinen recht stabil und inzwischen auch im m recht stabil, was sicherlich die Integration von Neuen nicht immer erleichtert und manche dann auch nicht willens waren, sich in die Organisation so einzulassen, dass es für sie auch selber zufrieden stellend war. Es gibt ja ein paar Beispiele von Leuten, die relativ kurz dabei waren.

Interessant ist es auch Erfahrungen zu sammeln, die durchaus gesellschaftspolitisch relevant sind. Diese Art von Integration in das m ist viel ähnlicher einer Integration von Immigranten in die österreichische Gesellschaft, als die Aufnahme neuer Mitarbeiter bei Siemens oder sonstigen Unternehmen. Da stellt sich diese Frage sowieso nicht. Du kommst, kriegst bezahlt und machst es gefälligst so wie wir uns das vorstellen und wenn du das nicht machen kannst, dann danke ,war schön und ansonsten musst es halt lernen. Diese Art ist ja keine Integration, das ist ein Hineinfusionieren, natürlich auch mit einer entsprechenden Entschädigung im Sinne von Bezahlung. Da geht es nicht um Vertrauen und da geht es nicht um gegenseitige Motivation, da geht es auch nicht um eine gute Form von Zusammenarbeit oder ein in Frage stellen von bestimmten Strukturen, sondern da geht's einfach um „Friss Vogel oder stirb“. Und das ist im m ganz sicher nicht. In sofern lernen wir natürlich etwas über Integration auf einer allgemeineren gesellschaftlichen Ebene.

Hanna: und wir tragen sie auch weiter in dem in den Metalog- Konferenzen ganz unterschiedliche Leute zusammen kommen, von den unterschiedlichen Partnern eingeladen und hereingeholt und ich find es ganz toll, wenn dann von der evangelischen Kirche und von

Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

Daimler Chrysler, um jetzt zwei ganz gegensätzliche Organisationen zu nennen, Leute zusammenkommen und sich über Führung den Kopf zerbrechen, sich austauschen. Das ist zugleich auch ein Reichtum, wenn wir schaffen diese Vielfalt schon auch als Wert weiterhin hochzuhalten, dann ist das ein Plus das wir weitergeben können zum Teil in unseren Veranstaltungen

Beate: wie werden Entscheidungen im m getroffen?

Hanna: angefangen haben wir mit Entscheidungen, indem wir versucht haben eine Frage in Dialogen so lang zu besprechen, bis wir das Gefühl hatten, eine gute Lösung gefunden zu haben, in der sich alle wieder fanden. Jetzt gab es aber mit der Zeit immer mehr Entscheidungen, die zu fällen waren und in den Symposien entstand so das Gefühl, dass man nicht zu jeder Frage wirklich einen Dialog führen kann und bis auf die Grundannahmen vordringen kann. Dann hat der Siegfried sein indianisches Modell von Entscheiden hereingebracht. Dazu kam Christophs Hilfe, dass ein Entscheidungsantrag eine gewisse Struktur haben musste. Also es werden Entscheidungen gefällt, wenn sich mindestens 2 Personen finden, die zu einer Frage einen Entscheidungsantrag einbringen, der auch ausformuliert ist, womit sich die beiden auch identifizieren. Dann ist es möglich, wenn so ein Entscheidungsantrag gut ausformuliert ist, zunächst Verständnisfragen zu stellen, die Entscheidung einmal auf die Reise zu schicken und dann schaut wie viele dafür sind. Wenn nur eine ganz bestimmte Anzahl nicht dafür stimmt, diejenigen zu fragen und nur zu fragen, was bräuchtest du um zuzustimmen. Also, es ist eigentlich die ganze Konzentration drauf gerichtet diese Entscheidung zu fällen und nicht Gründe zu suchen, warum dieser Antrag jetzt nicht gut ist und was alles davon falsch ist. Es ist wirklich darauf gerichtet zu schauen, dass auch diejenigen die nicht zustimmen könnten, bei sich schauen, wie formuliere ich das, was bräuchte ich wirklich um zustimmen zu können. Und seit wir diesen Prozess haben ist das eine wirkliche Bereicherung. Die andere Schwierigkeit war, wirklich in den Symposien den Blick dafür zu kriegen, welche Fragen und Themenbereiche überhaupt schon reif sind für einen Entscheidungsantrag und welche eigentlich noch in einem Stadium sind, wo es Informationen, wo es Dialoge braucht, wo es ein sich Abstimmen braucht und Gespräche braucht. Das ist ein großer Lernprozess gewesen, wirklich mit der Zeit nur mehr Entscheidungsanträge einzubringen, wo das Gefühl war, diese Frage ist genug ausgereift, um einer Entscheidung zugeführt zu werden.

Christoph: ein bisschen gegenläufig zur Hanna ist für mich- wie Entscheidungen gefällt werden - die primär Antwort: dadurch dass wir eine Struktur geschaffen haben, in der alles was wirklich relevant ist, praktisch nicht entschieden werden muss, sondern einfach getan werden kann. Das heißt für mich sind die wichtigsten Entscheidungen in Unternehmen immer die Frage, was werde ich in Zukunft machen, welche Art von Dienstleistungen werde ich anbieten, welche Veranstaltungen werde ich machen und diese Entscheidungen sind eben genau so im Moment strukturell verankert, dass wenn immer eine kleine Gruppe von Leuten im m das Gefühl hat sie möchten das machen, dann können sie das machen. Und wie mit Risiko umgegangen wird, ist in dem Entscheidungsmodell, das ja über die Jahre immer ausgefeilter geworden ist, geregelt. Das ist die zentrale Art von Entscheidung. Dann haben wir eine zweite Geschichte eingeführt, die

Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

hat gelautes, für so ganz operative aber nicht strategisch bedeutsame Entscheidungen, kreieren wir eine Servergruppe. Die ist aus dem Wunsch und der Notwendigkeit heraus entstanden, dass wir als Unternehmen auch handlungsfähig sein müssen, wenn wir nicht alle im gleichen Raum sind und uns komplexen Abstimmungsprozessen unterwerfen. Die Servergruppe war frühzeitig am Anfang schon vorhanden, genauso wie die erste Version des Investitions- und Entscheidungsmodells. Das sind die zwei wirklich zentralen Formen von Entscheidungen. Da gab es immer noch einen Bereich, der aus dem Organisationsbild, wir sind eine basisdemokratische Organisation gekommen ist, die ja fast alle von uns mitgebracht haben, nämlich quasi als Antwort wir wollen nicht eine hierarchische Organisation sein, hieß die Antwort ok, wenn wir keine hierarchische Organisation sein wollen, müssen wir wohl eine sein die basisdemokratisch operiert. Das hat dazu geführt, dass in den Symposien es teilweise sehr sehr mühsame und Konflikt beladene Entscheidungen gegeben hat über Dinge, die aber an sich nicht so relevant waren. Mit wenigen Ausnahmen, wie zB die Entscheidung über Strukturen, also die Entscheidung über das Investitions- und Entscheidungsmodell oder die Entscheidung über die Tatsache, dass es eine Servergruppe gibt oder die Entscheidung, dass es das Winter- und Sommersymposium 2tägig oder 2 ½ tägig gibt .Das sind strukturelle Entscheidungen, die wir in doch eher langwierigen, wie es die Hanna beschrieben hat, Dialogen geführt haben. Wobei es dabei einen Vorläufer gegeben hat, zu dem jetzt gebräuchlichen, quasi Siegfried'schen Modell, nämlich wo dann während oder nach einer Dialogrunde gefragt worden ist, könnt ihr euch so aufstellen – das kam ein bisschen mit der Aufstellungsgeschichte herein – wie stark ihr schon dabei seid dem zuzustimmen oder auch nicht. Aber für diese Art von basisdemokratischem Modell ist klar geworden über die Symposien hinaus, dass das mehr Vertrauen zerstört als schafft, weil die Prozesse dann oft in Unmut oder Missmut oder auch in Frust geendet sind, wo dann das Siegfried'sche Modell eine enorm hilfreiches ist, weil es auf Grund seiner spezifischen Struktur ermöglicht, in einer wertschätzenden Art und Weise, Dinge auch abzulehnen, ohne dass diese Person sich abgewertet fühlt, was ja immer ein bisschen die Dynamik ist von so komplexen Abstimmungen.

Was aber zu einer neuen Situation geführt hat, weil es so gut läuft, es dann so eine Phase gegeben hat, über die wir noch nicht ganz hinweg sind. Vor allem, weil es für die neu Dazugekommenen denke ich, eine nicht so einfach zu durchschauende Geschichte ist, wann ist welche Art von Entscheidung angemessen und wann brauch ich gar keine Entscheidung , weil ich kann es einfach tun, sodass es in den letzten Symposien diese Situation gegeben hat, dass wir Dinge zu entscheiden hatten, weil jemand einen Antrag gestellt hat, der eigentlich gar nicht entschieden hätte werden müssen, weil es jeder für sich hätte tun können. Also ich denke jetzt ganz konkret an diesen Antrag beim letzten Mal, der enorme Debatten ausgelöst hat vom Martin gemeinsam mit der Caro, ein unverbindliches Angebot für einen Film einzuholen . Das also zu einem enormen Konflikt geführt hat, wo aber eigentlich ganz klar war, das hätte gar nie zur Abstimmung kommen müssen, weil niemand hätte etwas dagegen haben können, wenn die Caro und der Martin und ich glaub es war noch die Katharina dabei, gesagt hätten, wir machen es und schlagen es beim nächsten Mal vor und dann stimmen wir darüber ab. Das heißt, diese Erfahrung, dass eigentlich Vieles gar nicht entschieden werden muss, weil wir eine Organisation haben, die nicht inhärent darauf basiert, dass alle allem zustimmen, sondern die inhärent darauf basiert zu sagen, ich übernehme etwas, weil es mir ein Anliegen ist und suche Verbündete und dann tu ich es einfach. Erst wenn die Anderen betroffen sind im Sinne von,

Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

dass andere ein Risiko übernehmen müssen oder dass man plötzlich mit einer Dienstleistungsidee auf den Markt geht, die völlig quer ist zu dem was wir bisher gemacht haben, insofern das Image verändert oder den Auftritt auf der homepage, dass es dann erst zu einer Abstimmung kommt. Das ist, denke ich auch immer wieder ein Teil, wo Integration sich abspielt, weil die Frage wie entschieden wird, ist tatsächlich ganz zentral und das denk ich in einer sehr ungewöhnlichen Form gelöst innerhalb des m, wo sich Leute die neu dazu kommen, nicht wirklich auskennen und selbst die, die schon lang dabei sind, auch nicht immer so klar sind, was wie zur Abstimmung gelangen sollte. Aber wir haben, um es kurz zu sagen, 3 verschiedene Modelle für Entscheidungen. Wir haben das Investitions- und Entscheidungsmodell, wir haben die Delegation an die Servergruppe, die sehr wohl was zu entscheiden hat, insbesondere in finanziellen Belangen und wir haben das Entscheidungsmodell vom Siegfried. Dann haben wir noch immer die Geschichte, gar nichts zu entscheiden, sondern es einfach zu tun. Diese 4 Dinge sinnstiftend und hilfreich zu verwenden, ist nicht immer ganz einfach klar auseinander zu halten. Aber so läuft es bei uns und ich denke das ist ein evolutionärer Prozess, der immer noch ein Lernprozess ist, der mit jedem der neu dazukommt, auch wieder neu aufgemacht wird, weil er so ungewöhnlich ist für Leute, die von anderen organisationalen Erfahrungen und Hintergründen kommen. Teilweise schwer verständlich erscheint, und trotzdem meine ich, dass wir damit einen ganz ungewöhnlichen innovativen Ansatz haben, wie in einer Organisation Entscheidungen auch getroffen werden können, wenn sie es so machen würden wie wir.

Beate: entscheidend ist dann die Kultur des Unternehmens

Christoph: nicht nur, weil zum Beispiel das Investitions- und Entscheidungsmodell gibt schon eine sehr detaillierte minutiöse Anweisung, wo man sagen kann, das kann man auch mechanisch abarbeiten, das hat nichts mit Kultur zu tun. Die Schwierigkeit, wenn man es mechanisch abarbeitet, geht ein bisschen die Essenz der Idee verloren. Wo wir auch schon einmal geredet haben, man bräuchte so eine Art von Darstellung für newcomer die Essential Investitions- und Entscheidungsmodell. Also wo die Idee noch einmal klar gemacht wird, weil wenn man es jetzt liest und keinen Hintergrund von der Idee hat, dann sieht man es irgendwie als sehr bürokratische Geschichte an, weil der Geist nicht mehr so klar ist, weil es eine detaillierte Handlungsweise ist.

Hanna: aber so klar wie du das jetzt erklärt hast, habe ich das auch noch nie gehabt und es ist mir jetzt ganz klar, dass man Neueinsteiger im metalogikon diese 4 Optionen, wie Entscheidungen getroffen werden können, welche Arten es gibt, müsste man eigentlich noch einmal ganz explizit machen, weil es ist so viel von dem implizit drin, weil es implizite Lernerfahrungen sind, die wir selber gemacht haben, die wir schon länger drinnen sind. Also wenn ich da von außen komm, krieg ich nur schriftlich das Investitions- und Entscheidungsmodell

Christoph: Ganz so ist es nicht. Es wird immer gesagt, dass die Rufer diejenigen, die sie rufen, alles was so relevant ist, zu erläutern haben, dazu gehört auch das Entscheidungsmodell.



Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

Hanna: Na ja

Beate: Es ist also ein Kultur-Clash und dann ist es ein Lernprozess –

Hanna: aber man könnte es noch mal besser explizit machen und noch einmal unter den Rufern austauschen, was sind eigentlich die wichtigen Dinge, die zu kommunizieren sind. Jetzt kann man das auch nach 10 Jahren ganz anders formulieren

Christoph: vor 10 Jahren haben wir diese 4 Modi gar nicht gehabt. Die Modi haben sich graduell entwickelt und gerade mit dem Siegfried`schen Modus haben wir auch immer wieder hin und her geschwankt, zwischen alles was sonst nicht entscheidbar ist, muss so entschieden werden und jede Art von Einzelinitiative muss sich vorher rückversichern . Es kann alles über Mehrheiten entschieden werden, nimmermehr über Einstimmigkeit . Also grad mit dem Siegfried`schen Modell haben wir lustige und bunte Erfahrungen gemacht, bis dahin, wie beim letzten Mal, als der Siegfried Moderator war und gleichzeitig dagegen gestimmt hat, was uns dann in eine gewisse Art (lacht) von Lernschleife gebracht hat.

Beate: jetzt möchte ich noch etwas über Produkte und Produktentwicklung des m wissen, welche gibt es?

Hanna: Wir haben einige Produkte, die gut am Leben sind, manche sind in einer Art Koma, manche sind grad neu im Entstehen. Ich versuch jetzt alle zusammen zu bringen. Also die Metalog- Konferenz lebt, wobei das was sie am Leben hält ist, dass wir uns drauf geeinigt haben, dass das ein Produkt ist, hinter dem wir alle stehen, das wir auch alle bewerben müssen. Dann gab es Produkte, die haben Einzelne von uns aufgesetzt – Kuno Sohm und ich haben diesen Führungsdiallog kreiert- der über 3 Jahre stattgefunden hat, der aber für ein 2. Mal zu wenig Investoren gefunden hat oder zu wenig Metalogiker, die gesagt haben, ja da find ich wen für den das eine gute Sache wäre. Der Kuno hat Cafe Professional abgehalten, das auch 2 Mal statt gefunden hat und eine ganz tolle Struktur hat, das die metalogischen Eigenschaften hat. Das liegt jetzt aber auch still. Dann hatten wir verschiedene Lernprojekte, wo es darum ging, unterschiedliche Organisationen zusammen zu bringen in Form von Lernteams mit 4 und 6 Personen , die dann zu einer Art Change- Team innerhalb der Organisation werden und von uns über einen Zeitraum begleitet werden und miteinander lernen und sich über ihr Change Projekt austauschen und das weitertreiben in der Zeit . Dann gab es das Innopact Projekt, das ursprünglich ein gefördertes Projekt war und von 4 Männern im m entwickelt und ins m eingebracht wurde. Da gibt es einen dicken Leitfaden, den wir jetzt alle zur Verfügung haben und dieses Produkt Innopact, das darauf ausgerichtet ist, Organisationen beim Innovieren zu unterstützen und auf dem U- Prozess von Otto Scharmer fußt. Auf einen Prozess der diesen U- Prozess in sich über die Zeit realisiert. Das können wir jetzt alle verkaufen und das wurde auch schon einige Male durchgezogen und wird immer wieder in verschiedene Firmen, Organisationen hineingetragen, zu schauen ob es ankommt. Allerdings schaut es so aus, dass die Organisationen es nicht gewohnt sind, sich nur auf eine bestimmte Struktur im Prozess einzulassen und das Ergebnis wirklich offen zu halten. Die meisten Beratungsprojekte haben ein Ziel vorgegeben und ein Ergebnis vorgegeben was zu erreichen ist und das ist ungewohnt zu



Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

sagen, wir wollen eine Innovation hervorbringen und es darf von Anfang an ganz offen sein was das sein wird, weil das ist Teil des Prozesses, dass das erst erfunden und entschieden wird. Das ist Innopact und jetzt haben wir das neueste Produkt, 'Managen, innovieren, unternehmerisch handeln', was einige von uns jetzt formuliert haben und zu einer Ausschreibung fertig gestellt haben.

Die Praxis ist dann immer wie im Investitions- und Entscheidungsmodell vorgegeben, dass geschaut wird, wie viele Partner investieren in diese Idee und tragen dazu bei, dass diese Ausschreibung in Druck geht und vermarktet wird.

Ein Produkt, das immer wieder viel Erfolg hat, ist unser Cafe metalogikon, das aber eigentlich ein Werkzeug ist, es immer wieder sichtbar zu machen und mit verschiedenen Themen, die uns am Herzen liegen, unseren Kunden und Klienten Lust zu machen, mit uns zu arbeiten

Beate: Kannst du das Cafe etwas genauer beschreiben?

Hanna: Das Cafe m ist eigentlich ein World Cafe. Wir haben beschlossen, unsere Kunden in der Früh in ein Cafehaus einzuladen und an Tischen von 4-5 Personen sich gewissen Fragen zu widmen, für die es entweder Inputs gegeben hat oder dann Vorschläge, auf welche Art man sich diesen Problemen widmen könnte. Es ist immer wieder der Versuch zu zeigen, dass es nicht darum geht Vorträge zu halten und unabhängig von dem was in einer Organisation lebt, Beratung zu betreiben, sondern es geht darum, möglichst viel selbst Organisation, Beteiligung, Betroffenheit, Verantwortung in den Menschen wach zu rufen und damit auch die Lust und das Vertrauen was Gutes beitragen zu können. Dann Projekte zu begleiten, die möglichst auf diesem Grundsatz aufsetzen. Dass zB Changeprojekte oder Innovationsprojekte eigentlich mehr brauchen als eine Führungsperson, die versucht ihre Ideen in der Organisation durchzusetzen.

Beate: wie schaut das praktisch aus?

Hanna: Wir laden zu einem Cafe ein. Dort gibt's auch ein Frühstück, wo man sich am Anfang zusammen setzt und ganz unverbindlich trifft, sich vorstellen kann . Dann gibt es einen offiziellen Beginn, wo die Frage oder das Thema noch einmal vorgestellt wird. Dann wird in meist 15 minütigen Phasen an diesen Cafehaustischen über diese Frage geredet, sich ausgetauscht, aus dem eigenen Kontext heraus erzählt, wie diese Frage mit der eigenen Organisation oder der eigenen Rolle zusammenhängt. Da gibt es meist 3 Phasen an den Tischen und zwischendurch gibt es ein Glöckchen und alle sind aufgerufen Tisch zu wechseln und damit auch Gesprächspartner zu wechseln . Je nach unserem Design, gibt's einen Gastgeber an den Tischen, der bleibt und versucht den roten Faden herzustellen, zwischen dem was gesagt wurde und auch dem was aufs Tischtuch geschrieben und gemalt wurde. Nach 3 solchen Phasen gibt's dann ein kurzes Absammeln der Ergebnisse, der weiteren Fragestellungen der Erkenntnisse, die an den Tischen entstanden sind.

Christoph: eine Ergänzung, damit das nicht untergeht, das m hat als Erstes überhaupt World Cafes in Österreich gemacht. Wie wir das damals gemacht haben, war das absolut unbekannt. Das m war das Erste, das Open Space in Österreich gemacht hat. Als wir es damals gemacht haben war es absolut unbekannt. Dass das jetzt so verbreitet ist, ist wunderbar, aber es gerät



Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

dabei ziemlich in Vergessenheit welche Rolle es hatte beim Bekanntmachen von damals ganz neuen Methoden, um in großen Gruppen einen sinnvollen Austausch von Erfahrung, know how, Informationen und Wissen zu ermöglichen. Das Cafe metalogikon war zum Zeitpunkt wie wir es erfunden haben, ein absolut revolutionärer Ansatz.

Ich denke das wird manchmal übersehen, dass etwas, das jetzt schon mehr oder weniger Stand der Dinge ist, zum damaligen Zeitpunkt ein absolutes Novum war. Das gilt vielleicht nicht für alle Produkte, aber ich denke schon, dass wir bei vielen Produkten, die wir kreiert haben, nicht unbedingt die Erfolgreichsten waren, aber in jedem Fall die Innovativsten, weil wir mit bestimmten Ideen als Erste auf den Markt gekommen sind.

Ich glaub diese Art von Ambition steckt immer noch im m.

Beate: da kann ich gleich sehr gut überleiten zum Erfolg, welche Erfolgsgeschichten gibt es?

Christoph: das ist eine gute Frage, was Erfolg in einer Organisation wie m ist, weil es ist eine mehrdimensionale Geschichte und insofern nicht ganz identisch mit Erfolg in einem klassischen Profitunternehmen. Wenn, dann hat es eher die Aspekte von Dimensionen wie es in einer Nonprofit-Organisation ist und so ist es auch grundsätzlich angelegt. Das m ist als m nicht auf Gewinn ausgelegt, dh nicht dass es gemeinnützig ist, sondern dass die Gewinne an die gFP projektbezogen und je nach Beteiligung weitergegeben werden. Das ist genau das was im Investitions- und Entscheidungsmodell versucht wird, in einer möglichst transparenten und fairen Art zu lösen und zu klären. Aber das m an sich hat nicht das Erfolgskriterium so und soviel Umsatzrendite zu machen. Es hat sicher das Kriterium als eines der Erfolgskriterien Marktwirksamkeit und Marktwirksamkeit äußert sich auch wieder auf mehreren Arten, nämlich einerseits klar, wie viel Umsatz macht das m. Es äußert sich aber auch dadurch, wie sehr bringt es Dinge in Märkte wo es das vorher nicht gegeben hat. Das was man halt unter Wirksamkeit von innovativen Organisationen sieht. Ich denk das ist wahrscheinlich überhaupt das wichtigste Kriterium von Erfolg im m, dass es für den deutschsprachigen Markt so etwas wie eine Vorreiterfunktion in Bezug auf Organisations- und Unternehmensberatung hat für bestimmte Bereiche – sicher nicht für Alles. M ist sicher nicht ein Vorreiter für erfolgreiche Sanierungen und Vorreiter für erfolgreiche Kostenrechnungseinführung, aber es ist sehr wohl Vorreiter für komplexe Problemlösungen, die Mitwirkung von größeren Gruppen bedingen, als das was Unternehmen üblicherweise können und kennen, nämlich Besprechungen von 5 – 10 Personen, sondern durchaus Problemlösungen, wo man 100 oder 200 Leute braucht uU, um hier zu sinnvollen Lösungen zu kommen. Da ist m ganz sicher Vorreiter und auch erfolgreich gewesen, denke ich. Die Metalog- Konferenz ist die einzige Großgruppenkonferenz, die im deutschsprachigen Raum entstanden ist. Alle anderen sind im angloamerikanischen Bereich entstanden und auch im Harvard Business Manager dokumentiert ist, als von Metalogikern entwickelt. Innopact ist der erste auf U Prozess basierende Innovationsprozess im deutschsprachigen Raum. Wie gesagt, Cafe m war der erste Ansatz von World Cafe in Bezug auf solche settings einzuführen. Das ist eines der wichtigsten Kriterien mit neuen sinnstiftenden Konzepten als Erster am Markt zu sein. Mit all dem was sich aus diesem Erfolgskriterium ableitet, nämlich dass wir manche Dinge einfach früher wissen und früher können wie andere Berater, dass wir ein Image haben neue Dinge zu tun als solche die man schon seit 30 Jahren macht. All dies sind Erfolge und ich würde sagen, das kann man über alle Produkte, die wir auf

Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

den Markt gebracht haben, als Erfolg verbuchen. Was wir sicher nicht als Erfolg verbuchen können, ist zu sagen, es wird dadurch ermöglicht, dass die gfP's von m rein von Umsätzen des m leben können. Obwohl es auch eine große Ausdifferenzierung gibt. Es gibt Leute, die machen in manchen Jahren einen erheblichen Anteil von Umsätzen über das m und es gibt aber auch solche, die bisher Null Umsätze übers m gemacht haben. Was dem Prinzip des unternehmerischen entspricht im m, dass es hier eine starke Ausdifferenzierung gibt. Erfolg ist auch Entscheidungsmodelle kreiert zu haben, die übertragbar sind, die absolut pragmatisch sind und die auch hilfreich sind. Und das würde ich als die Struktur als Ganzes sehen, dass das m eine metalogische Struktur hat, dass sich die auch bewährt hat und auch weiterentwickelt wird. Wobei man sagen muss, dass wir dieses know how, das wir hier haben, noch in keinster Form wirklich als Dienstleistung nach außen tragen. Derzeit nicht. Als Erfolg würde ich auch nennen, dass wir mehr Selbstvertrauen individuell bekommen haben, auch das manchmal scherzhaft gesagt wird, wenn du imstande bist ein Symposium erfolgreich zu moderieren, kannst du praktisch jede Gruppe moderieren. Das mein ich auch tatsächlich so, das ist eine ernsthafte Erfahrung. Persönlich kann ich sagen, ich habe es schon mehrmals erlebt, dass ich mit dem know how von der Moderation von Symposien ein enormes Instrumentarium und Rüstzeug habe, um in anderen Organisationen mit Gruppen zu arbeiten, die gemeinsam etwas Neues auf die Beine stellen sollen und das üblicherweise mit sehr traditionellen Vorstellungen wie so eine Klausur auszusehen hat. Strategieklausur oder eine Klausur um zu einer Innovation etwas zu kreieren, wie sehr mir das hilft, mit diesem know how und mit ganz spezifischen Werkzeugen und mit Methoden, die ich im Symposium von anderen gelernt habe. Auch wo ich selber was ausprobiert habe und gemerkt habe was funktioniert und was geht nicht, dass das ein enormer know how - Schatz ist, um selber wirksamer zu werden als Einzelperson in anderen Organisationen. Diese Art von Experimentierfeld ist an sich einzigartig und würde ich ebenfalls als Erfolg sehen und ich wüsste jetzt keine Organisation wo ich das so ausprobieren kann wie im m. Und trotzdem, wenn etwas schief geht, dass wir diese Art von gemeinsamen Vertrauen, aber auch Humor entwickelt haben mit solchen misslungenen Experimenten auch gut umzugehen und nicht zu sagen, das ist jetzt unmöglich und eigentlich solltest du aus m austreten für das was du dir da geleistet hast . Was in anderen Organisationen nicht so unüblich wäre.

All das würde ich unter der Rubrik Erfolg verbuchen.

Beate: jetzt gibt es noch die Frage über die Bedeutung der Metalog Konferenz

Hanna: Die Metalog Konferenz ist auch ein ganz wichtiger Zusammenhalt, weil es ein gemeinsames Projekt ist, wo wir es wirklich geschafft haben auch jedes Mal es durchzuführen, wo es jedes Mal genug Teilnehmer gab , wo jedes Mal eine gewisse Zufriedenheit entstanden ist bei denen die dabei waren. Es ist natürlich auch ein großes Lernfeld für diejenigen die dabei sind, die das zum ersten Mal erleben oder die das zum ersten Mal durchführen. Es ist deshalb auch so ein gutes Lernfeld, weil so eine große Gruppe von 40 – 50 Menschen einem ein genaues feedback gibt darüber, wie genau man eine gemeinsame Aktivität erklären konnte , wie gut man die Intention darstellen konnte, warum man das jetzt genauso machen will wie man es machen will und auch weil wir als m sonst eigentlich nie die Erfahrung machen, wirklich Dialoge zu veranstalten mit einer derart großen Anzahl von Menschen. Dialoge die aber



Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

funktionieren. Nachdem Teilnehmer jetzt schon sehr viel Dialogerfahrung mitbringen, gab es da Erfahrungen, die ganz erstaunlich waren

Beate: zum Beispiel?

Hanna: Da gab es eine Abfolge von 3 Dialogen in einer Metalog Konferenz, wo es beim ersten Dialog einen Teilnehmer gab, der sich ganz unwohl gefühlt hat und schon angedeutet hat, er ist eigentlich ganz anders als alle anderen. Das Erstaunliche war, dass dem nichts entgegen gehalten wurde oder kein Widerstand, es wurde einfach stehen gelassen. Beim nächsten Dialog ist das irgendwie aufgebrochen und derjenige, der sich da so wenig zugehörig gefühlt hat, hat auch erklärt warum er sich nicht zugehörig fühlt und hat wieder keinen Widerstand gefunden und es hat sich niemand gefunden, der eine Geste, eine sprachliche oder sonstige Geste gemacht hätte, diesen Menschen auszuschließen, der sich quasi schon selber ausgeschlossen hat. Beim dritten Dialog ist er dann weinend zusammengebrochen und hat von seinem Herzinfarkt erzählt und von den schrecklichen Erfahrungen die er gemacht hat und wie schlimm es auch für ihn war, da er nicht mehr so wie vorher in der Firma präsent sein konnte etc. Und dieses Lernen in diesen Dialogen mitzuerleben, das ist wirklich sehr speziell.

Ich kenn keine Veranstaltung bei der es mit einer derartigen Anzahl von Menschen, Dialoge geführt werden, wo mindestens 2-3 Dialoge wirklich Platz haben, so dass die Gruppe merkt, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl wächst auf einer Ebene und die Ebene wächst trotz aller Unterschiede und Meinungsvielfalt. Es ist so etwas wie einen Container zu bauen, wo alles leben darf und Platz findet.

Beate: Christoph magst du was ergänzen?

Christoph: Ich denk, vieles ist gesagt worden, aber um es zusammenzufassen, ohne Metalog Konferenz gäbe es das metalogikon nicht, weil es war der Anstoß zu sagen, gründen wir doch eine Organisation. Insofern ist die Metalog Konferenz Bestandteil der Gründungs idee. Ganz eindeutig. Die Metalog Konferenz war auch die erste deutschsprachige Großgruppenstruktur und ist auch immer noch die einzige deutschsprachige Großgruppenstruktur, alles andere ist aus USA importiert worden. Es ist sicher die wichtigste imagebildende Dienstleistung des m nach außen, weil relativ viel Leute das schon besucht haben, relativ, nicht Millionen aber für ein Beratungsunternehmen doch schon recht viele Metalog Konferenz Erfahrung gesammelt haben und wir über die Metalog Konferenz uns immer wieder neuen Themen nähern. Der interne Prozess der da lautet, was ist Thema der nächsten Metalog Konferenz, den find ich einen ganz wichtigen Prozess, weil er einerseits konkret ist im Sinne von, was wollen wir dort auch wirklich manifest machen und nicht nur, was sind wir der Meinung, was derzeit wichtige Themen sind. Die Frage ist ja in jeder Beratungsfirma, aber wir stellen sie in dem Sinn viel konkreter und damit auch praxisnäher, nämlich welches Thema ist so bedeutsam, dass wir wieder Leute in die nächste Metalog Konferenz bekommen. Diesen Prozess halt ich für einen ganz bedeutsamen Lernprozess innerhalb des m, der in dieser Form nicht statt finden würde, wenn es die Metalog Konferenz nicht gäbe, weil dann müssten wir uns nicht mit der Frage auseinandersetzen mit allen Schwierigkeiten, die sich auch jetzt wieder für die 10. Metalog Konferenz gezeigt haben. Schwierigkeiten mein ich, dass das tatsächlich sehr konfliktreich wird,

Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

was ich ja als eher positiv erlebe, weil dann Leute auch auf ihren Standpunkten -beharren können sie nicht- aber jedenfalls vertreten müssen. Während wenn man sagt was ist unser gemeinsames Thema quasi sagt man dann irgendwann, eh wurscht, hat eh keine Relevanz . Hier hat es Relevanz, weil damit geht man hinaus, damit holt man Leute her und über das redet man immerhin 2 ½ Tage bis zu 60 Personen, was schon eine beachtliche Menge an Aufmerksamkeit ist, die ein bestimmtes Thema bekommt. Und last but not least ist die Metalog Konferenz ein enormes Lernfeld für alle im m, weil – das ist mir auch erst mit der Zeit klar geworden- eine Metalog Konferenz kann man nicht moderieren. Das ist eines der grundsätzlichen Missverständnisse der Berater, dass sie glauben, die ganze Welt besteht aus Moderation. Die Metalog Konferenz kann man nicht moderieren, die Metalog Konferenz kann man nur strukturieren. Dieser Unterschied ist ein Paradigma . Das ist nicht einfach nur, machen wir bisschen Struktur oder machen wir bisschen Moderation , dieser Unterschied ist ein Paradigma. Die meisten Berater, die aus der Coachingszene kommen, haben die Idee von Moderation. Das heißt, ich habe eine Gruppe, und der sag ich jetzt was sie zu tun hat. Das funktioniert bei 10 bis 15 Leuten, das funktioniert ganz sicher nicht mit 40 bis 50 Leuten, das ist keine Gruppe mehr die ich moderieren kann. Da krieg ich nur mehr gruppenspezifische Phänomene, Effekte und letzten Endes muss ich aufpassen, dass ich als derjenige der ich versuche zu moderieren, nicht einfach hinausgetragen werde. Was wir bis zu einem gewissen Grad schon hatten in der Metalog Konferenz, weil einige dabei die Erfahrung gemacht haben, dass sie eben doch versuchen zu moderieren und das funktioniert nicht. Die Idee des Strukturierens ist eine ganz zentrale von einem Metalog, der da sagt ok , hier gibt es inhaltliche Geschichten und hier gibt es strukturelle. Es gibt keine Moderation, der Batson redet nie von Moderation und die ist auch nicht in der Idee des Metalogs drinnen. Das heißt, eine Form zu finden, die nicht nur sinnvoll ist, sondern die auch ein Lernfeld ist für alle die zum ersten Mal eine Metalog Konferenz durchführen Das ist schon eine ganz wichtige Art von Lernsetting, das ist so wie Leute die Skifahren nur auf blauen Pisten gelernt haben und plötzlich eine schwarze Piste fahren müssen und die schwarze Piste wird ja nicht einfach so geboten, aber die Metalog Konferenz ist eine schwarze Piste. Und das ist ein unglaubliches Lernfeld, wo auch einige der Metalogiker gescheitert sind – das war schon auch erlebbar- aber letzten Endes, die wirkliche Erfahrung, wenn ich sie an mich heranlasse ist, den gigantischen Unterschied zwischen Moderieren und Strukturieren eines Prozesses nicht nur zu erleben, sondern auch zu lernen. Und das gibt es nur in Großgruppenformen, das lern ich nicht einmal in so etwas wie Dialogen, weil dort kann ich immer noch moderieren, wenn ich wirklich will, ohne hinausgetragen zu werden von der Gruppe. In Metalog Konferenzen geht das nicht mehr. Da muss ich ein Konzept von Struktur haben was ich strukturieren kann und ich muss mich von der Idee, ich kann die Gruppe moderieren, absolut verabschieden. Das ist einfach ein tolles Lernfeld .Das gibt's sonst nirgendwo im m und auch darüber hinaus.

Beate : letzte Frage, Vision und Zukunft, m ab 2011

Christoph: Ein Wesensmerkmal von innovativen Organisationen ist, dass sie sich selber eingestehen, was sich andere weniger innovative Organisationen nicht eingestehen , nämlich dass die Zukunft nicht vorhersehbar ist. Weil ein wichtiges Element von Innovationskraft einer Organisation und dazu zähl ich das m, ist, dass ich heute noch nicht weiß, was ich übernächstes

Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

Jahr oder danach konkret machen werde. Innovieren heißt Neues ausprobieren und damit Erfolg zu haben oder auch nicht. Insofern ist die Frage der Zukunft des m auf einer inhaltlichen Ebene nicht zu beantworten, außer dass die Zukunft des m sicherlich auch in Zukunft darin bestehen wird, Vorreiter zu sein in bestimmten Bereichen. Meiner Meinung nach ist das genetisch verankert, das liegt sozusagen in der ganzen Struktur des m tief drinnen, wobei das auch eine Schwäche ist, dass wir nicht so wahnsinnig toll sind, Dinge immer wieder gleich zu machen. Diese Art von Qualität einer Firma wie Daimler, 100 000 Aufträge nach dem Schema F abzuwickeln, was es ja auch im Unternehmensberatungsbereich gibt, vor allem von den großen Firmen, dass sie sagen, wir haben jetzt ein bestimmtes Produkt mit Checklisten und das machen wir einfach immer wieder. Das ist nicht die Zukunft des m, weil wir da auch in einen Bereich hinein gehen würden wo wir nicht so gut sind wie andere Organisationsstrukturen à la Mc Kinsey oder Roland Berger oder wie immer sie heißen. Also die Zukunft besteht darin, immer wieder für Neues offen zu sein. Sicherlich haben wir jetzt den Focus, der im Moment stabil zu sein scheint, der darin besteht, einerseits so wie es auf der hp ist, zu sagen, unsere Kernkompetenz ist Alles was sich um das Thema Innovation rankt, zweitens alles was sich um das Thema gesellschaftspolitische Fragen rankt und das Dritte, alles was sich um das Thema Leadership rankt.

Das sind die 3 großen Felder, die auf der hp verankert sind. Die Metalog Konferenz ist ein viertes Themenfeld, aber das würde ich jetzt gar nicht so als eigenes Themenfeld sehen. Irgendwie ist die Metalog Konferenz mehr eine Methode als eine bestimmte Form der Intervention. Ob jetzt was Neues dazukommt, ist im Moment nicht wirklich sichtbar, obwohl die spannende Frage wird sicher sein, wie gut wird dieser neue Lernzyklus Entrepreneurship vom Markt angenommen. Das wird sicher, je nach dem wie das passieren wird, zu einer mittelfristigen, nicht Veränderung, weil das ist sowieso im m drinnen das Thema Entrepreneurship, aber es wird zu einem neuen Aufmerksamkeitsfeld führen, wenn es erfolgreich ist und zu Frustrationserlebnissen, wenn es nicht erfolgreich ist. Beides wird lerntüchtig sein. Die Vision des m, an der hat sich auf einer sehr abstrakten Ebene wahrscheinlich grundsätzlich nichts geändert seit der Gründung, nämlich diese Art von innovative Strukturen für innovative Formen von Beratungen weiter zu entwickeln, davon zu leben, sowohl für die eigene Beratungspraxis als auch für die gemeinsame Beratungspraxis. Insofern ist wahrscheinlich die interessantere Frage als die Vision des m, was ist die Vision die jetzt in der Gesellschaft manifest wird und was bedeutet das für Beratungsansätze. Da tut sich natürlich im Moment im Vergleich zu vor 10 Jahren, unglaublich viel in die unterschiedlichsten Richtungen, mit denen sich das m jetzt auch auseinander setzt wie zB der Felber eingeladen wird, um seine Thesen zu präsentieren. Gerade heute hat der Rainer Krismer einen bemerkenswerten Artikel aus dem Standard geschickt, dass ich denke, das m beginnt sich mit Dingen zu befassen und auseinander zu setzen, die einfach im Moment in der Gesellschaft enorm Bedeutung bekommen haben, ohne dass es klar ist, in welche Richtung der Zug geht. Aber die Vision ist, dass das m dabei eine Rolle spielen möchte.

Hanna: meine Hoffnung in Richtung Vision ist, dass wir das gemeinsam Gelernte, das auf einer impliziten Ebene da ist, also meine Vorstellung ist, dass das wie ein unterirdisches Gefäß ist oder ein Ballon ist, der immer dichter wird und immer voll gestopfter, so dass es irgendwann einmal an die Oberfläche platzt. Also ich habe schon das Gefühl, eine wichtige Eigenschaft des



Christoph und Hanna Mandl / Beate Vypel 01.2011

m ist, dass das nicht sehr marktschreierisch hinaus geht mit Ideen oder auch Experimenten, sondern dass wir wirklich uns gründlich auseinander setzen mit organisatorischen Fragen. Auch Fragen die die Zukunft von Organisationen betrifft und dass eben da manches wie im Frühling dann wirklich aus der Erde schießt, weil unterirdisch so viel Kraft, so viel know how und so viel Energie und Vertrauen in einander besteht, dass dann plötzlich etwas zu sprießen anfängt, was man gar nicht mehr aufhalten kann, weil es da ist.

Also da muss man nicht Marketing machen, meine Vision ist eigentlich immer noch dass dieses know how so dicht wird , dass dann die Anfragen kommen und wir nicht mehr so ringen müssen um experimentierfreudige Kunden

Beate: so dass m selbstverständlich wird

Hanna: Ja, dass das was wir tun zum ``State of the Art`` wird

m= metalogikon