

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

## Über das, was uns ausmacht und mehr.

Ein Interview mit Josef Weber, geführt von Katharina Kronsteiner

### Die Gründungsphase des Metalogikon

KK: Unser Gespräch hat einen besonderen Anlass, und zwar das 10-jährige Jubiläums des metalogikon. Eine Gruppe von Menschen hat sich vor genau 10 Jahren mit neuen Methoden in der Organisationsentwicklung beschäftigt und gleichzeitig aktuellen, gesellschafts-politischen Themenstellungen gestellt. Immer mit dem Ziel dem Innovationsgedanken nachzugehen und innovative Kräfte in Unternehmen zu unterstützen. Gewachsen ist daraus eine besondere Form der Organisations-Struktur und jede Menge an Entwicklungen und Impulsen, wie z.B. die jährlich stattfindende Metalogkonferenz. Du bist als eines der Gründungsmitglieder dem metalogikon in besonderer Weise verbunden. Woran denkst du als erstes, wenn du ans Metalogikon denkst? Was ist dein erster Gedanke?

JW: Was mir immer wieder durch den Kopf geht, ist der **ursprüngliche Gründungs-Gedanke**, der sich bei mir als Frage auftut, nämlich: was ist das, was als Idee ursprünglich da war und was ist heute aus dem Metalogikon geworden? Folgt Metalogikon immer noch dieser Gründungs-idee? Oder hat es sich in eine andere Richtung entwickelt? Das geht mir durch den Kopf, wenn ich übers Metalogikon nachdenke.

Ganz präsent ist mir noch das Bild, als wir Gründungsmitglieder (Anm.: Rudy Attems, Markus Hauser, Hanna Mandl, Christoph Mandl, Kuno Sohm und Josef Weber) in Stobl nach der ersten Metalogkonferenz gemeinsam zusammen gesessen sind und darüber nachgedacht haben, wo die zweite Konferenz stattfinden könnte.

KK: Ja, das war aber bereits zu einem Zeitpunkt, als die Einladung an einen größeren Kreis von evtl. Gleichgesinnten erfolgt ist, um mitzumachen, soviel ich weiß....

JW: Nein, da noch nicht, diese Idee ist erst in diesem Gespräch entstanden...

KK: Wie ist diese Idee entstanden? Bitte erzähl mir von diesem Gründungsfunken....

JW: **1998 haben wir die erste Metalogkonferenz<sup>1</sup>** veranstaltet. Dann, 1999, gab es eine Zusammenarbeit zwischen Christoph und mir im Rahmen eines Open Space<sup>2</sup> zum Balkankrieg. Der Krieg, hinter der Grenze, hat uns damals intensiv beschäftigt, und es war uns ein großes Anliegen auch als Berater aktiv zu werden und Zeichen zu setzen. Wir fanden großen Anklang mit der Idee einer Konferenz und haben Kooperationspartner gewonnen, auch kriegsgegnerische Parteien waren mit dabei. Aber schon bei der ersten Konferenz in Alpbach haben wir festgestellt, dass in dieser Form

<sup>1</sup> „Führen zwischen Hierarchie und ...“, 07.-10. 10. 1998 in Alpbach.

<sup>2</sup> „Open Space: Balkan-Kosovo. Was lernen wir für den nächsten Krieg in Europa?“, 11.-12. 09. 1999, Kongresszentrum Messegelände Wien.

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

des miteinander Nachdenkens eine ganz besondere Qualität steckt. Und wir wussten, wenn es uns gelingt, diese in Lernprozessen für Menschen stärker zu unterstützen, so dass diese überhaupt entstehen können, dann kann **Lernen in Organisation noch ganz etwas anderes werden**, als es heute ist oder als wir es zu dieser Zeit wahrgenommen haben ...

KK: Ich falle dir jetzt ins Wort, aber dennoch: Wie muss man sich das vorstellen? Wie seid ihr überhaupt zusammengekommen? Was war der Anlass, dass ihr sechs zusammengefunden habt?

JW: Hier muss ich ein wenig weiter ausholen. Christoph und ich haben uns bei einem Seminar kennengelernt. Ich war seinerzeit beim Managementinstitut der Industrie beschäftigt, das war Anfang der 90er Jahre. Und Rudy Attems, der Leiter des Instituts, wurde von Christoph Mandl zu einem sogenannten „Dialog-Seminar“ eingeladen. Rudy war terminlich verhindert und so hat er mich gefragt, ob ich nicht statt ihm teilnehmen möchte, weil ich sein Stellvertreter am Institut war. Ich kannte zwar Christoph Mandl nicht, das Seminar klang aber interessant. So habe ich das erste Mal mit Christoph Kontakt aufgenommen und gefragt, ob es auch in Ordnung wäre, wenn ich komme. Und Christoph sagte: ja, selbstverständlich. Ich war dann das erste Mal auf einem Dialogseminar<sup>3</sup> in der Lichtung Rastenbergl im Waldviertel. Und das hat mich sehr fasziniert und bewegt.

## Das Wesen des Dialogs

KK: Das war wohl eine wichtige Begegnung. Kannst du mir sagen, was du bei dieser Veranstaltung gelernt hast? Wie war das Seminar angelegt?

JW: Was habe ich gelernt? Eigentlich das, **was Dialog bedeuten kann**, außer dem vermeintlichen Gespräch zwischen Menschen. Es geht darum, Dialog erfahrbar zu machen, die Gesprächsform des Dialogs. Es ist das Entdecken des schöpferischen Raums und miteinander Denken. Und auch der Frage nachzugehen, wie **können wir als Kollektiv denken**. Jeder kann sich vorstellen, dass wir als Individuen denken, aber wie ist das für uns als Gemeinschaft, als Kollektiv? Kann ein System denken? Ist das möglich? Und gleichzeitig können Organisationen lernen? Ist das überhaupt vorstellbar? Und wenn man erfährt, dass es von ein und derselben Sache ganz unterschiedliche Sichtweisen geben kann und es gleichzeitig nicht um das Herausfiltern davon geht, wer recht hat. Dass es nicht darum geht, was ausgegrenzt werden soll, sondern darum, zu lernen, dass man sich gerade in der Unterschiedlichkeit des Zugangs braucht, und dass dadurch etwas Neues entstehen kann, das ‚Miteinander Denken‘. Man plädiert für seine Sache und versteht sie gleichzeitig nicht als etwas, worum man kämpfen muss, so dass es sich durchsetzt. Sondern, es ist eher eine Quelle, eine Ressource, über die man verfügt. Und alle anderen haben auch eine solche Ressource.

Die dahinterliegenden Landkarten, Annahmen (Anm.: der Gesprächspartner / der Dialogpartner) sind in ihrer Art immer berechtigt, auch, dass jemand genau das Gegenteil von dem meint, was ich meine. Und wenn man beginnt dahinter zu schauen, dann sieht man plötzlich mehr und relativiert die eigene Sicht. Aber durch die eigene Sicht relativiert sich auch die Sicht des anderen. Dadurch kann so etwas **wie Innovation im Denken entstehen. Das ist für mich das Wesen des Dialogs**. Und das Interessante

---

<sup>3</sup> Dialogtro: Die schöpferische Besprechung. Genauerer bei [www.mlp.co.at](http://www.mlp.co.at)

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

ist, dass es nicht um Entscheidungen geht, sondern darum, dass man die Antworten erfährt, ohne dass sie irgendwo festgeschrieben werden. Es ist keine demokratische Abstimmung, sondern es entsteht ein höherer Level am gemeinsamen Verständnis, im besten Sinne des Wortes eine Übereinkunft. Nach dem Motto; Wir wissen, worauf wir zu schauen, zu achten haben. Das ist das, was in einem Dialog entsteht. Es geht darum, das erlebbar zu machen (es geht nicht um einen bestimmten Inhalt).

Auch bei den Metalogkonferenzen führen wir „Dialogrunden“ durch, und zwar mit 50-60 Personen, das stärkt. Robert Muzil hatte einmal gesagt: (Anm.: Die Wahrheit)...**es ist wie ein Sack, der mit jeder neuen Meinung, die man hineinstopft, seine Form ändert, aber immer wieder fester wird.**“

KK: Der „Dialog-Sack“ hat eine ziemlich gute Form bekommen. Wie ging es dann mit der Idee für das Metalogikon weiter?

JW: Ein bis zwei Jahre später nach unserer ersten Begegnung haben Rudy und ich Christoph eingeladen, um miteinander über eine neue Tagungsform nachzudenken - zu der Christoph auch Hanna mitgebracht hat. Unser Anliegen war, eine Konferenzform mit der besonderen Qualität von Dialog zu entwickeln. Schließlich haben wir auch noch Markus Hauser und Kuno Sohm eingeladen, mit uns weiter zu denken.

So waren wir zu sechst und es kam also 1998 das erste Mail zu einer Metalogkonferenz. Diese Konferenz war aus meiner Sicht sensationell. Open Space war in Österreich zu dieser Zeit kaum bekannt, wir waren in Alpbach - in einem alten Traditions-Dorf, aber gleichzeitig einer Stätte, wo viel nachgedacht wird. Das hat eine besondere Energie gehabt. Die Konferenz war sehr aufregend und sehr gut.

Nach dieser Konferenz haben wir uns also in Strobl getroffen, weil wir wussten, dass es dort ein großes Hotel gab, den Wolfgangseehof, wo wir evtl. wieder ein Jahr später eine solche Konferenz durchführen könnten – also in einem oder in 1,5 Jahren. Wir sind dort zusammengekommen, haben uns das Hotel gemeinsam angesehen und bei der Planung der nächsten Konferenz schließlich festgestellt: ja, das kann nicht bei uns 6 bleiben, sondern wir brauchen einen größeren Kreis. Und es wäre doch toll, so etwas wie ein Weiterbildung-Curriculum, Führungskräfteentwicklungsprogramm oder ähnliches gemeinsam auf die Beine zu stellen. Es schwebten uns wirklich viele Teilnehmer aus verschiedenen Umfeldern, nicht nur aus Österreich, sondern auch aus Deutschland, Schweiz u.s.w. vor. Und so haben wir begonnen darüber nachzudenken, was das sein könnte.

Bei mir war dabei auch der Gedanke entstanden, es könnte sich um eine Art Universität handeln – ganz im Sinne einer ursprünglichen Form einer Universität. Das heißt nicht die Universitäten, die wir heute kennen, sondern im Sinne von lat. ‚**universitas**‘.

KK: Im Sinne einer Gesamtheit. Was wolltest du gern verbinden?

JW: Mir schwebte ein Ort der Begegnung vor, an dem Menschen zusammenkommen und über die wichtigsten Fragen dieser Welt in einen Austausch treten und darüber nachdenken können. Ein Ort, der offen ist für Menschen. Ein Ort an dem Menschen kommen und gehen, von dem man weiß, dort



Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

muss man hingehen, wenn man mit seinen Gedanken weiterkommen möchte. Eine Art „Denkschmiede“. Eine gute - auch klassische - Universität lebt meiner Ansicht nach von der Interdisziplinarität. Idealerweise ist es ein Ort, an dem Gesellschaft, Wissenschaft und Kultur zusammenkommen und darüber nachdenken, was zu tun ist.

KK: Ist die Metalogkonferenz ein solcher Ort?

JW: Für mich ist die Metalogkonferenz tatsächlich ein Ansatz für einen solchen Ort. Hier kommen Menschen zusammen, um in diesen interdisziplinären Austausch zu treten, es ist die Verkörperung dieses Gedankens. Noch nicht die Verortung, weil die Metalogkonferenz an verschiedenen Ort stattfinden kann.

## Das Gründungs-Symposium

KK: Gehen wir wieder zurück zur Ursprungsfrage nach dem Gründungsfunken.

JW: Diese Überlegungen haben mich damals sehr beseelt. Ja, zurück zur Ursprungsfrage: wir saßen an diesem Tisch und haben Kaffee getrunken, ein größerer Kreis stand also im Raum und wir müssten noch einen guten Namen für unser ‚Tun‘ finden. Da war ‚metalogikum‘ (lat.) - und dann hat - glaube ich Markus Hauser eingeworfen, dass die Griechische Endung ‚Metalogikon‘ sehr gut klingt. Und das griechische Wort hat uns fasziniert. Metalogikon klingt eigentlich gut.

Schließlich haben wir noch darüber gesprochen, wen wir gern einladen möchten. In Summe haben 2001 also 35 Personen eingeladen im Jänner in die Schweiz zu kommen und evtl. im Anschluss mit uns gemeinsam weiterzumachen. Das war das **Gründungs-Symposium**. Von diesen 35 eingeladenen Personen haben – so viel ich mich erinnere - 24 nach dem gemeinsamen Wochenende gesagt: Ja, wir sind dabei, da wollen wir mitmachen.

KK: Das **Wort ‚Metalog‘ und seine Bedeutung** hat mich schon immer fasziniert. Die Meta-Ebene der Betrachtung in einer Kommunikationssituation als ganz andere Perspektive auf das gesprochene ‚Wort‘ bzw. auf die ‚Interaktion‘. Gregory Bateson<sup>4</sup> meinte mit Metalog eine spezielle Form des Dialogs im Sinne einer Betrachtung 2ter Ordnung. Insofern ist es auch ein sehr bezeichnender Name.

Betreffend Deiner Darstellung der Gründung des Metalogikon selbst gibt es einen Aspekt, den ich herausstreichen will. Und zwar die Tatsache, dass es hier eine gemeinsame Erfahrung gab, die Erfahrung einer gemeinsamen Konferenz, die wohl der Funke war, mehr daraus zu machen. Eine gute Erfahrung, wert, dass man den Faden weiterverfolgt. Ich stelle mir vor, ihr stellt eine in Österreich neue Methode vor, Open Space, eine Einladung erfolgt an Manager, Wirtschaft und Organisationen, diese Methode kennenzulernen.

JW: Ja, wir haben uns als Personen sichtbar gemacht. Und wir haben, damals schon Open Space, World Cafe und Dialog in einem eigenen Design zusammengefügt. Rudy Attems, Markus Hauser und Christoph Mandl waren viel in Amerika und sie haben die Methoden des Open Space vor Ort kennengelernt, wir anderen haben es hier in Österreich kennengelernt. Die Möglichkeiten dieses

---

<sup>4</sup> Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt 1999/1981, Suhrkamp-Tb. Wissenschaft 571, ISBN 3-518-28171-2.



Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

Konferenzdesigns haben uns fasziniert. Interessanterweise war die Gründungsidee des Metalogikon gar nicht eine Metalogikonkonferenz weiter zu führen, sondern das Curriculum ins Leben zu rufen. Also ein innovatives Weiterbildungsprogramm. Hier ist zu sagen, dass das ‚Lernprojekt‘ – an dem du teilgenommen hast – die Realisierung dieser eigentlichen Gründungsidee war. So hat es vier Jahre gedauert, bis unsere ursprüngliche Idee tatsächlich umgesetzt wurde. Dazwischen gab es 2 - 3 Anläufe eines Lernprojekts, dazu wie es aufgebaut sein könnte, die wir dann entweder gar nicht auf den Markt gebracht haben, oder einmal versucht haben und null Resonanz hatten.

Die Gründung des Metalogikon hatte aber auch einen anderen Aspekt. Es war uns klar, dass das Metalogikon zum einen - wenn man so will - ein Anbieter für Menschen bzw. Unternehmen / Organisationen ist, die lernen wollen. Für jene, die ihre Gedanken, Ideen, Überlegungen weiter entwickeln wollen. Aber es war auf der anderen Seite auch immer die Kraft des miteinander Lernens und Denkens spürbar. Jene Kraft, die das Metalogikon für die Metalogikerninnen selbst zu einem Ort des Erfahrungsaustausches, des miteinander Entdeckens macht. Diese zwei Kräfte orte ich bis heute. Man könnte also fragen: Ist das Metalogikon ein Dienstleister, der auf dem Markt präsent ist und Leistungen für andere anbietet? Für Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit Organisationen, Individuen? Oder, ist das Metalogikon in erster Linie ein Lernforum für diejenigen, die dem Metalogikon angehören, die auch ihre eigene Tätigkeit hier reflektieren? In der Anfangsphase des Metalogikon hatten wir zahlreiche Mitglieder bzw. geschäftsführende PartnerInnen, die kein Interesse hatten, Produkte auf den Markt zu bringen, da sie in Unternehmen bzw. Organisationen beschäftigt waren. Ihre Position zu Produkten oder Dienstleistungen war klar: Das interessierte sie nicht. Ihr Fokus lag auf dem gemeinsamen Lernen, Erforschen und dem gemeinsamen Denken.

KK: Eine der Intentionen war also auch eine besondere Lernplattform mit neuen Konferenz-Methoden in Form eines Curriculums für interessierte Personen anzubieten, um eine besondere Qualität des miteinander Lernens, Entwickelns zu erlebbar zu machen und dadurch zu neuen inspirierenden Lernwegen, Lernerfahrungen zu kommen.

Mit der Entwicklung von Führungs-/Management-Kompetenzen an sich hatte man sich – auf dem ‚Weiterbildungsmarkt‘ - ja generell schon lange beschäftigt. Vor allem nach dem Motto: wie kann ich meine Führungskräfte, meinen Nachwuchs möglichst fit machen fürs Management? Wir brauchen nur die richtigen Tools und die richtigen Werkzeuge, um das Potenzial der Mitarbeiter zu entfalten. Die Idee des Metalogikon war, etwas anderes im Unterschied zu den bestehenden Angeboten anzubieten. Etwas, das einen Mehrwert gegenüber herkömmlichem Verständnis von Entwicklung hat. Wo habt ihr das Besondere geortet?

## **Dialogische Qualität**

JW: Ich würde das mit dem Begriff der die **dialogischen Qualität** benennen. Wo es nicht darum geht, dass es schon eine Expertise gibt, was das Beste ist, das herauskommen kann in einem Lernprozess. Sondern: das Beste, was herauskommen kann, entsteht eigentlich erst durch die Auseinandersetzung. Und niemand weiß vorher, was das Ergebnis sein wird. Das ist, glaube ich, der Kern. Das Wesen des Dialogs ist, dass es nicht um richtig und falsch geht und nicht um Wahrheit, nicht darum dem nachzuspüren, was wahr oder nicht wahr ist. Sondern es geht im Dialog um etwas

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

anderes. Das Andere, auch das „Schlechtere“, das was mehr Widerspruch auslöst wird nicht niedergehalten – wir stellen viel mehr fest, dass es eine ganz wesentliche Ressource für die Entwicklung der anderen Sicht darstellt. Das ist sozusagen das Wesen des Dialogs.

Diesem Element sind wir verbunden. Daher ist das, was das Metalogikon an Leistungen anbietet, keine ‚Expertinnenleistung‘ als solche im Sinne von Inhalten, nach dem Motto: wir sagen Euch wie Innovation richtig geht oder wie ‚Innovationen‘ zu machen sind.

KK: Aber wir setzen einen bestimmten Prozess auf und geben Strukturelemente vor.

JW: Ja, beim Prozess, wenn man so will, da sind wir Experten. Struktur und Prozesse, das sind in erster Linie offene Räume. Es geht ja darum, **einen Freiraum zu schaffen** und Strukturen und Prozesse in der Beratung sind für uns notwendig, damit ein Innovations-Projekt entstehen kann. Der offene Raum ist das Ergebnis der Struktur. Die Kraft, alle Potenziale, die in einem System vorhanden sind, in Organisationen, in einer Gruppe, in einer Zweier-Konstellation braucht eigentlich eine bestimmte Qualität, die man herstellen muss, damit etwas Neues gelingt.

## Prozess ist nicht gleich Prozess

KK: Offener Raum auf der einen Seite und Struktur und Prozess auf der anderen könnte man als Widerspruch werten. Wie hängt für Dich Offenheit mit Prozess- bzw. Strukturelementen zusammen?

JW: Ein Freiraum ist nur zu schaffen, indem man Grenzen bzw. Strukturen schafft. Freiheit ist genau dadurch definiert, dass es etwas außerhalb der Freiheit gibt. Diese Festlegungen sind willkürlich. Nehmen wir als Beispiel einen Dialog, bei dem man eine Stunde Zeit hat, und bei dem über alles gesprochen werden kann. Dann gibt es dabei Strukturelemente, wie die Tatsache, dass Menschen z.B. in einem Kreis sitzen, nur einer nach dem anderen sprechen, dass es einen Rednerstab gibt etc. Und innerhalb dieser Beschränkung – durch die eben erwähnten Strukturelemente (denn es macht ja keinen Sinn, dass einzelne spazieren gehen) – entsteht die Freiheit, für das, was man sagen will, für die Intention. Hier ist man frei. Daraus kann sich ein Prozess entwickeln. Wenn wir keine Strukturen schaffen, könnten wir keine Prozesse beobachten.

KK: Prozess ist nicht gleich Prozess. Viele Beratungsunternehmen sprechen von Prozessarbeit. Ich selbst habe lange Jahre als Personalentwicklerin in einem Industriekonzern gearbeitet, der sich beispielsweise dem Six Sigma Verbesserungsansatz verschrieben hat. Dabei geht es um einen Weg der Verbesserung, um kleinere und größere Innovationen, um das Heben von Potenzialen auch um Kostenbewusstsein. Optimierung ist hier stark prozessorientiert. Mit einer Reihe von Tools und statistischen Verfahren können Experten solcher klassischen Zugänge zu prozessorientierter ‚Optimierungsarbeit‘ anhand festgelegter Prozessschritte den Fortschritt bzw. Erfolg sehr genau bestimmen. Was wäre für dich der große Unterschied zwischen metalogischer Prozessarbeit und dieser Prozess- bzw. Ablaufoptimierung?

JW: Ganz klar: der Prozess ist das eine. Aber viel mehr geht es um die Frage: Was entsteht innerhalb dieser Prozessschritte, oder genauer welche Qualität entsteht bei dieser Arbeit? Worauf wird geschaut? Das glaube ich, ist ein Wesensmerkmal des metalogischen Arbeitens. Wenn man sich

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

Innopact oder auch das Lernprojekt<sup>5</sup> anschaut: natürlich sind die prozessualen Schritte, die vorgesehen sind. Da gibt es Workshops und Klausuren und den nächsten Schritt. Aber es geht dabei um die Frage, wie entsteht eine dialogische Qualität innerhalb dieser Prozessschritte. Und das ist etwas, wo wir auch im Unterschied zu z.B. Projektmanagement sehr viel davon halten, was man am besten mit **Emergenz** beschreiben kann.

### **Emergenz, das was hervorkommt**

Das, was sich ankündigt, was hervorkommt, wird nicht aufgrund vorgegebener Prozessschritte und Tools abgewürgt, sondern, es wird genau dem Platz gegeben. Gerade dann, wenn sich Themen im Rahmen eines Projekts zeigen, bei denen man zuerst das Gefühl hat, sie passen da jetzt gar nicht rein, geht es doch genau darum, dem ‚Widersprüchlichen‘ sehr viel Aufmerksamkeit zu schenken. Genau darin ist eine Energie enthalten, genau das ist es, was Bewegung auslöst. Es ist ein Signal für all jene Themen, die entstehen können.

Im Prinzip geht es in solchen Prozessen darum, das ‚Wollen‘ der Menschen zu ermöglichen. Vielfach arbeitet man in vielen vorgesehenen Schritten die Dinge einfach ab, weil sie so vorgesehen sind. Aber die Frage ist, wie entstehen Prozesse in einer Weise, sodass die Beteiligten in diesen Prozessen tatsächlich das tun, was sie selbst wirklich tun wollen. Wo sie verbunden sind mit ihrer eigenen Intention, wo sie Verantwortung auf einer ganz anderen Ebene übernehmen. So wie ein Unternehmer – weil wir aktuell das Thema Entrepreneurship bei uns breit diskutiert haben – der für sein Unternehmen einsteht, der sagt: das ist mein Unternehmen, meine Sache und dafür mache ich mich stark. Ganz die Verantwortung zu übernehmen, unterliegt dem freien Willen der Menschen. Aus freien Stücken die Verantwortung für eine Sache zu übernehmen, kann man nicht vorgeben.

KK: Nehmen wir als Beispiel an, ein Unternehmen möchte nur in einem bestimmten Bereich Impulse setzen und einen bestimmten Bereich des Unternehmens innovieren. In einem Artikel von dir, Rudy, Christoph, Hanna, Kuno und Markus rätst du zu Dialog<sup>6</sup>. Und ihr schreibt: „Komplexe unternehmerische Probleme sollten Topmanager nicht allein oder nur im kleinen Kreis lösen. Das zur Entscheidung nötige Wissen ist häufig in der gesamten Firma verteilt.“ Ein Unternehmen folgt diesem Rat und möchte erst mal in einem kleineren Rahmen auf Innovation setzen.

Man beschließt also, eine Gruppe von Mitarbeitern / Führungskräften in einen Lehrgang des metalogikon zu schicken. Sie sollen im Rahmen eines Lernprojekts Innovationsideen für einen bestimmten Geschäftsbereich entwickeln bzw. umsetzen. Das wird vom Unternehmen als Projekt gesehen. Man stellt diese Gruppe von Menschen dafür ab, sie sollen sich mit diesen Fragen beschäftigen. Aber das Unternehmen arbeitet sonst sehr strukturiert, prozessorientiert und verlangt

---

<sup>5</sup> Für genaue Beschreibungen zu „Innopact“ bzw. zum „Lernprojekt“ siehe [www.metalogikon.com/innovation.html](http://www.metalogikon.com/innovation.html)

<sup>6</sup> Rudolf Attems, Markus Hauser, Christoph Mandl, Hanna Mandl, Kuno Sohm und Josef M. Weber (Hrsg.): Mit Dialogen zu erfolgreichen Strategien, erschienen in Harvard Businessmanager 1/2003



Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

immer wieder Ergebnisse von dieser Gruppe. Würde so ein Vorgehen gut funktionieren? Wie siehst du das?

JW: Das wäre mit Sicherheit sehr konflikträchtig, denn das hat etwas Mechanistisches, nach dem Prinzip: wir probieren es in einem Bereich aus und stellen fest, wie man etwas machen muss, dass es tatsächlich funktioniert und Innovation entsteht. Wenn das so wäre, dann wäre es ja paradox. Könnte man nach dem Wenn-Dann-Prinzip vorgehen. Das würde erst recht nicht dem freien Willen der Menschen unterliegen. Nämlich, dass das passiert, was sie wirklich wollen. Man hätte dann wieder etwas ‚vorgedacht‘, damit etwas Bestimmtes entsteht. Stattdessen geht es ja darum, das Risiko einzugehen, dass nichts entsteht.

## Ein Unternehmen geht einen innovativen Weg

Ich habe ein gutes Beispiel, das ich gern verwende, von dem Unternehmen MUT. Hier hat die Geschäftsführung gesagt: wir brauchen Innovation, in erster Linie in der Fertigungsstrasse. Das Innovationsteam ist im Workshop gesessen und hat über die Fertigungsstrasse nachgedacht, darüber, was man hier innovieren kann. In der Phase des Sensing<sup>7</sup> wurden sie aufgefordert, ein Stück herauszugehen und zu schauen, was sich am Markt entwickelt. Welche neuen technologischen Entwicklungen gibt es, die für das Unternehmen relevant sind, und mit denen sie möglicherweise auch nichts zu tun haben. Nach Scharmer wäre das, das Entdecken, Erforschen, ohne zielgerichtet zu sein. D.h. also nicht in Richtung Fertigungsstrasse denken zu müssen, welche Technologie brauchen wir genau hier? Beim zielgerichteten Vorgehen, weiß ich, was herauskommen soll, damit das bestmögliche Ergebnis erreicht wird. Daher werden alle Energien dorthin gelenkt. Nicht dem ‚Downloading‘ nachzugeben, wäre etwas anderes. Statt der Zielorientierung auf etwas Bestimmtes hin also zu sagen: schauen wir, was sich alles tut.

MUT produziert Straßenkehrmaschinen. Unter anderem hat die Innovations-Gruppe mit ihren Kunden Kontakt aufgenommen - die Stadt Wien ist einer der Kunden, um bei der Benutzung ihrer Produkte bzw. Maschinen seitens des Kunden dabei zu sein. Einer der Techniker aus der Gruppe ist mit einem Fahrer einer Straßenkehrmaschine der MA 48 mitgefahren. Es ging darum zu sehen, wie die Produkte eingesetzt werden und was die Kunden dabei erleben. Und dann sagte der Fahrer zu dem Techniker: er findet die Straßenkehrmaschinen sowieso unsinnig, weil sie ja quasi hinten wieder den Dreck in Form von Feinstaub herausblasen, der vorne hinein gekehrt wird. Die Straße ist dabei zwar sauber, aber die Luft ist schlechter als vorher.

Und in einem der Meetings erzählt der Mann diese Geschichte. Die anderen haben bestätigt, dass das eigentlich stimmt. Da ist was Wahres dran: wir tragen eigentlich zum Umweltschutz mit diesen Maschinen nur bedingt was bei. Wissen wir eigentlich, wie groß diese Korngröße von den Staubpartikeln ist, die wir hinaus blasen? Haben wir das schon mal gemessen? Etc. Sie sind drauf gekommen, dass sie eigentlich sehr wendig über Feinstaub wissen, und haben sich da schlau gemacht. Und sie fanden, das wäre doch eigentlich eine Innovation, eine Straßenkehrmaschine so zu

---

<sup>7</sup> Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jarowski, Betty Sue Flowers: Presence. Exploring profound change in people, organizations and society, 2005 / Nicholas Brealey Publishing



Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

bauen, dass sie den Feinstaub ausfiltert. Das wäre doch eine denkbare Variante. Dann haben sie recherchiert, ob es diese ‚Erfindung‘ irgendwo gibt. Weltmarktführer sind sie ja selbst, es gibt zwei Konkurrenten, die sie sich angeschaut haben, aber diese hatten so was auch nicht. Damit sind sie zur Geschäftsführung gegangen und haben von ihrer Faszination für diese Idee erzählt. Der Geschäftsführer hat ihnen gesagt, sie sollten doch die Fertigungsstraße optimieren.

Also haben sie wieder begonnen in Richtung Fertigungsstraße zu denken, aber die Idee ließ sie nicht los. Sie haben schließlich einen zweiten Anlauf bei der Geschäftsführung unternommen. Diesmal haben sie tatsächlich das Pouvoire bekommen, hier erste Schritte gehen zu dürfen. Sie haben mit der Technischen Universität und einer HTL zusammengearbeitet wegen der notwendigen Messgeräte, Sie haben ein Fahrzeug von ihrem Kunden geliehen (da sie selbst auch keines hatten), sind zu einem gesperrten Parkplatz gefahren und haben dort aufgekehrt und hinten haben sie einen Traktoraufhänger angehängt mit der Messgeräte-Anlage und sind oben gesessen. Auf einmal war ein ORF-Fernseh-Team da, die ein Interview wollten, was hier getestet wird.

Der Bericht über die Feinstaubmessung wurde im Fernsehen (Niederösterreich heute) gesendet und bald darauf rief der Landeshauptmann von NÖ an, er möchte gerne die erste Tranche feinstaubfreier Kehrmaschinen bestellen. Und zu diesem Zeitpunkt hatten sie noch nichts, sie haben erst mit den Messungen begonnen, und da war bereits der Auftrag da.

KK: Gibt es diese Maschinen inzwischen?

WJ: Ja mittlerweile gibt es sie, es war technisch eine enorme Herausforderung und hat 1,5 Jahre gedauert.

KK: Das ist eine ganz feine Erfolgsgeschichte... die Idee hat sich durchgesetzt.

JW: Und zurück zu deiner Frage betreffend der Konflikträchtigkeit. Unternehmen, die auf Zielorientierung ausgerichtet sind, tun sich sehr schwer damit. Aber eines ist auch ganz deutlich, die beteiligten Ingenieure haben diese Projekt ganz zu ihrer Sache gemacht und haben an ihre Idee geglaubt auch gegen den anfänglichen Widerstand der Leitung. Sie sind hart genlieben, sie haben für ihre Idee gekämpft. Und ich glaube, nichts Besseres kann einem Unternehmen passieren, als dass Menschen von sich aus Verantwortung übernehmen. Das ist das, was ich meine. Das ist eine Form von Autonomie, von Eigenverantwortung, das ist Engagement. Und daher kann man nicht sagen, wenn jetzt der Weber oder das Metalogikon kommt, wird eine Innovation folgen. Das wäre eine mechanistische Falle. Wir sagen viel mehr: wir wissen nicht, ob so etwas passiert. Aber wir sagen auch: wenn wir bestimmte Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen, dann entsteht ein Raum, wo Innovation möglich sein kann. Aber es bleibt ein *kann*. Und es kann scheitern.

KK: Ich würde noch gern mit dir darüber sprechen, was es ist, „*dass es kann*“. Also, was dieses *kann* möglich macht. Ein Aspekt, der in diesem Zusammenhang ganz wesentlich ist, ist die dialogische Qualität, von der du gesprochen hast. In ein Bild übertragen, könnte man sagen: abgesehen davon, dass ich mich auf eine Reise in ein unbekanntes Land begeben - denn ich weiß nicht, wo ich ende oder wo ich ankomme - kann die dialogische Qualität etwas sein, was mich dahin bringt. Also der **Dialog** ist mein Reiseticket in ein unbekanntes Land, in dem es viel zu entdecken gibt.

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

Kannst du mir sagen, was eine gute dialogische Qualität für dich bedeutet? Und bitte beleuchte auch, ob du glaubst, dass es diese im Metalogikon gibt? Was wäre ein Beispiel dafür?

JW: (Anm. JW lacht). Immer wieder gibt es sie und immer wieder vermisse ich sie im Metalogikon. Aber: Etwas haben wir schon vorher erwähnt. Dialog heißt für mich, allen unterschiedlichen Sichtweisen - auch wenn sie im Widerspruch zueinander stehen - grundsätzlich so viel Raum zu geben, dass das, was dahinter liegt, warum Menschen anders denken, als ich z.B. denke, sichtbar werden kann und zu Tage treten kann. Und dass es nicht darum geht, abzuwägen, was das bessere und was ist das schlechtere Argument ist. Wenn man nur dort bleibt, dann setzen sich immer nur die aktuell besser begründbaren Gedanken durch, und das Andere kann nicht genützt werden.

**Dialogische Qualität** heißt: ich denke zwar völlig anders als du, als mein Gegenüber, aber, mich interessiert eigentlich, was dazu führt, dass du zu diesem Ergebnis in deinem Denken kommst. Dass du das forderst. Was sind die dahinterliegenden Annahmen? Welche Erfahrungen haben dazu geführt? Welche Hoffnungen, welche Befürchtungen? Welche Ängste stehen dahinter?

Wenn ich das erforsche und entdecke und dem Raum gebe, dann beginnt das mein eigenes Denken mit zu beeinflussen. Menschen tun ja nichts ohne, dass sie gute Gründe dafür haben. Und wenn ich das nicht erfasse, kann ich auch nicht beurteilen oder bewerten, was das Argument ist. Hier kann ich dem nie gerecht werden. Also, wenn es beispielsweise zwei Ideen für einen Lösungsansatz gibt, ist es nicht dienlich, sofort abzuwägen, welcher der Vorschläge besser ist im Sinne einer Kosten-Nutzen Analyse. Damit setzt sich das eine durch und das andere eben nicht.

Auch so in demokratischen Entscheidungsprozessen. Auch hier halte ich es für problematisch, wenn es in einer Auseinandersetzung nicht eine ausreichende dialogische Qualität hat. Denn ansonsten setzt sich nur das Populäre durch.

KK: Also wie gewinnt dann etwas an Kraft in einem Dialog? Angenommen, es gibt mehrere Personen, eine Gruppe, wo alle ihre eigene Sichtweise haben...

JW: Notwendigerweise, weil sie es auch brauchen, sonst kann nichts entstehen ...

KK: Aber wie bekommt dann etwas Kraft, so dass es zu einer Meinung führt und nicht Destruktives hervorruft ...

JW: Es entsteht etwas Neues, was vorher niemand gedacht hat. Wenn ich sage, ich werde für das Meine eintreten, ich mache mich stark dafür, aber gleichzeitig bin ich sehr wach, sehr aufmerksam, versuche zu verstehen, was die Hintergründe des anderen sind, dann beeinflusst das auch meine Überlegungen. Es entsteht so etwas wieder wie die Emergenz. Aus dieser Auseinandersetzung kommt etwas hervor, was vorher kein einzelner allein denken konnte, sondern miteinander plötzlich Sinn macht.

KK: Aber die Gefahr könnte sein, dass ein fauler Kompromiss entsteht, der keinen glücklich macht?

JW: Genau. Aber das ist zu spüren. Ein Kompromiss ist das Gegenteil von Dialog, weil er nicht dahinter schaut. Ein Kompromiss ist ein Deal, es ist ein Handel.

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

KK: Es ist eine schnelle Lösung.

JW: Es ist eine Konfliktvermeidungsstrategie. Und manches Mal braucht es die. Nicht alles im Leben muss in einer dialogischen Qualität stattfinden. Es gibt bestimmte Dinge, die stellt man außer Streit. Oder man macht einen Deal: Du ein bisschen weniger, ich ein bisschen weniger und dann haben wir eine Einigung gefunden. Wunderbar.

## Es geht um radikale Innovation

Aber wenn es um substantielle Dinge geht, wenn es um Innovationen geht, wenn es darum geht, eigentlich etwas Neues in die Welt zu bringen, etwas, das vorher noch nicht existiert hat in dieser Form, dann kommen wir mit Kompromissen nicht weiter. So kann nichts Neues entstehen. Und das ist der Punkt. Deshalb reden wir im Metalogikon von diesem sehr umstrittenen Begriff der **radikalen Innovation**. Es geht nicht darum, etwas zu verbessern, zu optimieren, sondern um einen ‚Shift‘, es geht darum etwas umzustülpen. Um etwas, was es in dieser Form noch nicht gegeben hat.

Ein Beispiel dafür ist die Logik von Apple mit ihren neuen Systemen – das ist eine radikale Innovation bisher gedachter Ansätze, wie man technische Geräte bedienen kann. Die Umkehrung ist: nicht die Menschen folgen der Technik, sondern die technischen Geräte folgen der Intuition der Menschen. Und das macht einem auch ziemlich zu schaffen in der Anwendung.

KK: Glaubst du, dass das Metalogikon diese Qualitäten vorlebt?

JW: Einer der Gründungsgedanken von Metalogikon war ja, - und das ist wesentlich, dass ich den noch nicht erwähnt habe - dass das Metalogikon selbst ein Forschungsprojekt sein könnte. Also: wir bauen eine Organisation, die dialogische Entscheidungsprozesse in sich birgt, und die keine zentralistische Steuerungsinstanz hat, keine Geschäftsführung oder einen Vorstand.

Die Hypothese, die wir aufgestellt haben lautet: wenn es stimmt, dass bei Auseinandersetzungsprozessen, die ausreichend dialogische Qualität haben, das entsteht, was wirklich Sinn macht, dann müsste eine Organisationsform ohne „Leitung“ möglich sein. Das heißt wir folgen hier der Idee des Dialogs statt der Abwägung. Im Unterschied zu dem: „Wofür entscheiden wir uns jetzt?“ sind Entscheidungen im Dialog so spürbar sind, dass wir nicht einmal mehr abstimmen brauchen. Otto Scharmer beschreibt es mit dem Moment of Presencing: da gibt es einen Punkt, wo es nichts mehr zu entscheiden gilt, weil es eigentlich ganz klar ist, was jetzt passieren muss.

Jetzt komme ich zu deiner Frage zurück: Metalogikon hat sehr experimentell an diesen Strukturen gebaut. Alle sind geschäftsführende Partner, die Server Gruppe, die als Idee das Client-Server Prinzip hat, ist nicht eine Instanz, die vorgibt, sondern, eine Instanz, die alle Informationen aufnimmt, verarbeitet und wieder zurückschickt. Darüber hinaus haben wir ein eigenes Investitions- und Entscheidungsmodell. Es setzt sich durch, was Kraft kriegt. Also, wenn ich eine Idee habe und sage, das möchte ich gerne machen, dann machen manche von uns mit, andere nicht. Es liegt kein strategischer Plan vor, der vorschreibt, was wir wann realisieren müssen, sondern wir überlassen es der Emergenz. Das ist eine der experimentellen Erfolgsgeschichten des Metalogikon – auch etwas, von dem ich auch glaube, dass es wert ist breit veröffentlicht zu werden. Es ist ein neues



Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

Denkmodell, das in verschiedenen Bereichen / Organisationen nützlich sein könnte. Unsere Investition- und Entscheidungsmodelle sind nur Strukturelemente, so dass sich dialogische Qualitäten entwickeln können.

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

## Entscheiden

KK: Ich möchte jetzt nochmals auf die „besonderen Qualitäten“ zu sprechen kommen: wie kann sich ein Außenstehender so eine Entscheidungssituation mit besonderer Qualität vorstellen, also woran kann man **erkennen, wann etwas entschieden ist, wenn doch keiner formell für die Entscheidung verantwortlich ist?** Inwieweit hat es etwas mit der Haltung der Anwesenden zu tun?

Klassisch kennt man in Organisationen Abstimmungssituation, bei denen sich das dahinter liegende *Eigen-Interesse* durchsetzen will. Eine Person bringt Argumente vor, um eine bestimmte Entscheidung treffen zu können oder einfach um das letzte Wort zu haben. Im Metalogikon habe ich das ganz anders kennengelernt und erfahren. Und zwar als eine Haltung des Beitragens, eine Haltung des Gebens. Man trägt seinen Senf nicht bei, um einfach seinen Senf beizutragen, sondern um zu schauen, ist das nützlich jetzt? Und ist es so wichtig, dass ich es beitragen möchte oder halte ich mich zurück? Wie siehst du das?

JW: Das teile ich. Um das zu präzisieren, würde ich sagen: das **Gemeinsame** ist gleichwertig mit dem **Individuellen**. Das Gemeinsame kann nur entstehen, wenn das Individuelle Platz hat. Aber es darf auch nicht in der Umkehrung sein, wie du Beispiele aus anderen Unternehmen genannt hast, dass das Individuelle keine Rücksicht auf das Gemeinsame nimmt. Das ist ja zum Schaden des Gesamten in letzter Konsequenz. Und ich glaube auch umgekehrt, wenn das Gemeinsame so vordergründig ist, so dass das Individuelle wenig Platz hat, dann wird es zum Schaden des Einzelnen. Das ist häufig so in den moralischen Institutionen, die über bestimmte Wertephilosophien alles niederhalten und wo der Einzelne nicht mehr Platz findet. Wir kennen ja Einrichtungen, die in erster Linie Werte vertreten. In solchen Einrichtungen ist es manchmal schwer auszuhalten zu arbeiten, weil dort oft eine dogmatische Wertehierarchie installiert wurde, so dass der Einzelne sich nur unterwerfen kann.

KK: Du meinst spezielle NGOs oder gemeinnützige Organisationen?

JW: Ja, aber auch politische. Auch Unternehmen sind davor nicht gefeit, wenn sie beginnen sehr stark an ihren Werten zu arbeiten und irgendwann so dogmatisch werden, dass man nicht mehr anders denken darf. Die Kunst ist, ständig beides zur Verfügung zu stellen, auch die eigenen Werte in Frage zu stellen, immer wieder, auch die kollektiven, sie nicht zu einer unumstößlichen Religion werden zu lassen, wo etwas tabu wird. In dem Moment, wo Dinge tabu sind und nicht mehr ansprechbar sind - glaube ich - dass die Lebendigkeit eines Systems weniger wird, bis dahin, dass sie gefährdet ist und über kurz oder lang keine Lebensfähigkeit mehr hat.

KK: Das Metalogikon hat seine Werte nirgends hingeschrieben.

JW: Ich würde mich auch gut wehren dagegen, das niederzuschreiben. Ich glaube, dass wir immer wieder sehr grundsätzliche Diskussionen führen. Diese Erfahrung ist auch manches Mal sehr leidvoll, denn etwas bereits Besprochenes wird neu aufgemacht. Aber es ist wichtig. Denn, wenn jemand sagt, mir ist das jetzt ein Anliegen, ich will, dass etwas stattfindet oder nicht stattfindet, dann ist es gut, dass wir auch darüber reden können. Oder umgekehrt, wenn wir merken, wir verlieren da jemanden, dass wir sozusagen, den hereinholen und sagen, wie können wir jetzt auf dich Rücksicht

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

nehmen, dass sich deine Sicht durchsetzt. Das ist die Kunst, das Gefühl zu haben, da kann ich drinnen arbeiten und leben. Da bin ich gerne dabei, weil beides möglich ist.

KK: In manchen Organisationen finden vor einer Sitzung Absprachen, Vorbesprechungen statt. Man spricht sich vorher ab, klärt die Dinge, um möglichst eine große Koalition bei einer Entscheidungssituation zu haben ...

JW: ... dann braucht man die Abstimmung gar nicht, es ist nur mehr eine Fassade. Und viele politische Diskussionen im Parlament laufen so ab.

KK: Na gut. Diese haben ja sowieso einen sehr darstellerischen Charakter. Der manches Mal sogar wichtiger ist, als die eigentliche Sachintention...

JW: Obwohl das Plenum eigentlich dafür gedacht wäre, dass man sich hier auseinander setzen kann...

KK: Ja das stimmt.

JW: Aber leider ist man hier tief in den Populismus hineingerutscht, nicht wahr, wo es nur mehr darum geht, die Menschen zu bedienen in ihren Denkweisen, damit jeder seine Lobby stärkt ...

KK: ... wobei es eigentlich heute eine sehr hohe Unzufriedenheit mit der Politik gibt...

JW: Ich glaube, dass da ein Wandel angesagt ist... hat das deine Frage beantwortet?

KK: Glaube ich nicht.

JW: (Anm. lacht.)

## **Jeder entwickelt seinen Gründungsmythos**

KK: Jetzt eine andere Frage zum Metalogikon und den neuen geschäftsführenden ParterInnen (=gfP). Es wird oft in Zusammenhang mit der Gründung einer Organisation von einem Gründungsmythos gesprochen. Wie steht es da um die neuen Mitglieder im Metalogikon? Diese sind ja nicht Teil der Gründungsgeschichte. Wie schafft man es, neue Mitglieder hereinzuholen? Sie verfügen nicht über die gemeinsamen Gründungs-Bilder. Werden ihnen Gründungs geschichten erzählt....

JW: Na ja, da gibt es dann so gute Gelegenheiten, wie z.B. Jubiläen. Man geht in Arbeitsgruppen und die jüngeren gfPs interviewen die anderen gfPs. Dann kommen sie drauf, dass alles eigentlich ganz anders ist und es entsteht etwas, was sie vielleicht noch gar nicht gedacht haben. Dann kommen sie darauf, es ist höchste Zeit hier wieder rauszugehen, haha.

Es ist humorvoll aber gleichzeitig auch ernst gemeint. Ich glaube, das passiert schon, sehr stark über die Auseinandersetzung. Ich würde diesen Mythos auch nicht hochhalten wollen. Es ist einfach eine Geschichte. Und das Metalogikon ist heute etwas anderes als die ursprüngliche Idee war. Das, was damals gedacht wurde und was ursprünglich die Intention war, das ist damals gewesen. Heute

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

stehen wir vor der 10. Metalogkonferenz und mehrere Innopact und Innovationssupport<sup>8</sup>-Themen, ein Projekt in Stuttgart und in Vorarlberg im öffentlichen Bereich liegen hinter uns. Zahlreiche andere Initiativen sind entstanden – eine Vielfalt von unterschiedlichen Intentionen. Es ist eine ganz breite Denkschmiede geworden. So, glaube ich, dass jeder Neue, der ins Metalogikon kommt, letztlich seinen eigenen Mythos, seinen Einstiegsmythos oder seinen Gestaltungsmythos da drinnen entwickelt.

KK: Josef, jetzt machen wir gemeinsam einen Gedankensprung.

JW: haha....

## Ausblick

KK: Begeben wir uns auf eine innere Reise in die Zukunft.

Stell dir vor, wir würden nicht die 10 sondern die 20ste Konferenz vorbereiten. Hast du da ein Bild oder kannst du dir etwas vorstellen? Was könnte das sein? Wo ist da Metalogikon? Stell dir vor ... wir haben das 20gste Jubiläum...

JW: Da kann ich mir z.B. vorstellen, dass so JungmetalogikerInnen gerade die alte Metalogikerin, Katharina, interviewen...

KK: Ich werde dann „von damals“ sprechen, als ich das Gründungsmitglied Josef Weber interviewt habe. „Damals“ habe ich von der Gründungsgeschichte erfahren, wie alles eigentlich am Anfang ganz anders war...

JW: ... das wirst du nicht mehr so genau unterscheiden... sie werden dich als eine Alte sehen, und sie werden dich fragen, was ist das eigentlich, das Metalogikon? Du bist dann 10 Jahre älter. Ich auch.

KK: Ich denke, ich werde dann graue Haare haben.

JW: Das weiß ich nicht.....vielleicht.

Aber ich weiß nicht, ob das Metalogikon substanziell so viel etwas anderes geworden ist als es das heute ist. Ich könnte mir vorstellen, dass das, was es leistet nach Außen sehr viel vielfältiger geworden ist. Ich könnte mir gut vorstellen, dass viele Junge dann – so wie du jetzt hier - mit ziemlich viel Kraft hereinkommen. Es entstehen Dinge, die vorher nicht Platz gefunden hatten, weil das niemand aufgegriffen hat. Ich kann mir auch gut vorstellen, dass eine Vielfalt entsteht, dass wesentlich mehr im Bereich Prozesse, öffentliche Einrichtungen, non Profit Organisationen oder zivilgesellschaftliche Themen passiert und gleichzeitig in Wirtschaftsorganisationen Projekte gestartet werden....

---

<sup>8</sup> Für genaue Beschreibungen zu „Innopact“ bzw. zum „Innovationssupport“ siehe [www.metalogikon.com/innovation.html](http://www.metalogikon.com/innovation.html)





Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

Ich hätte vielleicht vor längerer Zeit gesagt, das Metalogikon ist sehr viel größer geworden. Das glaube ich mittlerweile nicht mehr. Ich hatte früher das Bild, das Metalogikon hat 100 geschäftsführende Partner und ist ganz ausgebreitet. Vor einiger Zeit, als das Metalogikon 10 gfPs hatte, hatten wir den Anspruch zu wachsen, wachsen, wachsen. Aber als wir aufgehört haben, diesen Anspruch zu haben, sind wir wieder größer geworden.

Der Kern ist glaube ich, dass sich substanziell etwas gefestigt hat und dass es gleichzeitig möglich ist, parallel in verschiedenen Arbeitsfeldern, Bereichen, Märkten unterwegs zu sein. Vor allem mit diesem metalogischen Qualitätsanspruch. Was inhaltlich gemacht wird, kann ganz unterschiedlich sein.

KK: ... das ist jetzt ganz metalogisch, dieses Bild offen zu lassen ...

JW: ...oder wir haben auch kein gemeinsames Bild von Metalogikon in 10 Jahren. Aber in 10 Jahren traut man sich schon gar nicht zu denken, weil die Veränderungen heute so radikal sind...

KK: Du hast es schon ausgesprochen. Wachstum – das ist das nächste Stichwort. Ich denke, das ist eine ganz wichtige Thematik heute, die uns nicht nur in Organisationen selbst, sondern insbesondere auch als Gesellschaft sehr beschäftigt. Und zwar die Kritik an der reinen Wachstumsorientierung vieler Unternehmen. Da stellt sich für mich die Frage, gibt es so etwas wie eine „gute Größe“? Eine „gute Größe“, die für das Unternehmen, die Organisation, die auch für die Region, für die Umwelt, für das Umfeld passt. Vielfach war es in der Vergangenheit so, dass man den Erfolg über die Größe definiert hat oder über die Wachstumszahlen. Viele Unternehmen sehen das heute immer noch so. Aber dafür gibt es heute schon ein Umdenken.

JW: Also was ich mir für Metalogikon wünschen würde bezüglich Wachstum ist das **qualitative Wachstum**. Das heißt, zu schauen, wie kann man mehr Vielfalt von dem, was die Menschen ins Metalogikon mitbringen können, hereinholen. Von den Personen ist die Vielfalt gegeben, aber von den beruflichen Feldern, in denen sie tätig sind, da sind wir nicht sehr vielfältig. Wir haben in erster Linie BeraterInnen, die zwar in unterschiedlichen Feldern tätig sind, aber kaum andere Berufe.

Vielfalt im Metalogikon würde bedeuten, wir haben Manager, Künstler, Wissenschaftler, querdenkerische Menschen bei uns. Ein Wachstum dieser Vielfalt, ein Wachstum der verschiedenen Perspektiven, dieses Wachstum brauchen wir. Ich glaube hier aber weniger, dass wir dieses Wachstum der Vielfalt erreichen, indem wir solche Personen zu geschäftsführenden Partnern machen. Es könnte ein erweiterter Kreis sein. Vielleicht ist aber auch die Metalogikonferenz an sich ein solcher erweiterter Kreis. Hier sind immer wieder unterschiedliche Menschen anwesend – man sieht sich halt einmal im Jahr, sie inspirieren uns in unseren Denkweisen....

KK: Was mich noch beschäftigt ist der Aspekt, dass keiner der MetalogikerInnen rein nur ein Metalogiker ist. Alle sind entweder auch selbständig oder in Organisationen beschäftigt. Das macht einen Unterschied. Es gibt keine Ausschließlichkeit, niemand arbeitet rein im Metalogikon. Also hat sich damit die Organisation Metalogikon bewehrt? Oder ist es deshalb kein Unternehmen im klassischen Sinne? Wäre es auch eine Generalprobe zu sagen, man ist 100% Metalogiker? Ist das überhaupt denkbar?



Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

JW: Ich denke immer wieder darüber nach, auch bedingt durch die verschiedenen Funktionen, die ich habe. Ich bin Josef Weber und habe eine Metalogikon Adresse. Metalogikon ist mein Organisationshintergrund, in dem ich tätig bin. Würde ich das andere brauchen? Eigentlich nicht. Ich könnte mir vorstellen, ich habe keine eigene Homepage, keine Marke. Sondern, ich arbeite und lasse alles, was ich mache über das Metalogikon laufen. Das wäre denkbar. Aber hier haben wir so traditionelle Vorstellungen und vielleicht ist das eine Form von Narzissmus, als Josef Weber, der Einzelunternehmen sichtbar zu sein, der da nicht untergeht im Metalogikon. Aber 'so what'. Ich könnte das problemlos machen.

KK: Könnte das eine Zukunftsvorstellung sein? Wer weiß, wie wir dann bei der 20gsten Konferenz zurückblicken...

JW: Ja, ich glaube aber, das wird weniger realistisch dadurch, dass wir sagen, das wollen wir und das stellen wir jetzt her. Sondern ich glaube, wenn das Metalogikon in diesem Sinne attraktiv wird, wird sich das zwangsläufig ergeben. Und dann aber wieder, bezüglich dessen, was wir gesagt haben zur Vielfacht, ist es wahrscheinlich gut, wenn wir nicht nur Metalogiker sind. Es kann ein Nachteil sein, wenn man so eine ausschließliche Einrichtung ist.

KK: Vielleicht ist gerade die Tatsache, dass 100% auf eine Karte gesetzt werden, im Wirtschaftsleben nicht optimal. Wenn das auch noch so attraktiv ist. Glaubst du nicht auch, dass das gerade für Unternehmen oder Organisationen den springenden Punkt ausmachen kann, wenn nicht 100% der Leistung, 100% der Entwicklungsarbeit auf ein einziges Unternehmen und dessen Interessen ausgerichtet sind? Was könnte das bedeuten, wenn Unternehmen in verschiedenen Kooperationen und jeweils an unterschiedlichen Zielen gemeinsam arbeiten...im Sinne der Kooperation und des miteinander lernen? Stell dir vor, wenn Mitarbeiter nicht nur einem Unternehmen gegenüber verpflichtet sind, sondern prinzipiell in 2 oder 3 Organisationen in Wissen einbringen?

JW: Ich glaube, dass die Riesenunternehmen in dieser Form nicht mehr existieren würden. Das heißt, es gäbe keine Weltmonopolisten, wie sie heute noch entstehen z.B. Microsoft, die so unumstößliche, gigantische Wirtschaftsmacht ausüben, als gäbe es keine andere Art von Regulativ. Hier bin ich auch neugierig, wie es mit Google weitergeht. Weil Google in seinem Gründungsmythos in seiner Gründungsidee eigentlich anders gelagert war. Eben ganz stark die Integration der Benutzer in die eigene Entwicklung einbezog, sehr durchlässig zu sein usw.

Ich glaube, dass ganz andere Entwicklungen stattfinden würden und bestimmte Probleme so nicht existieren würden...deshalb könnte auch diese Überlegung von vorhin, das Metalogikon mehr zu öffnen und zu zeigen, wie es sich organisiert, sehr nützlich sein. Um zur Verfügung zu stellen, um zu zeigen, wie alternative Investitions- und Entscheidungsmodelle funktionieren können. Wo Entscheidungen aufgrund eines internen Marktes entstehen und nicht weil ein Vorstand entscheidet und wo auf dem internen Markt, innerhalb der Organisation, Mitstreiter gesucht werden. Ich glaube, dass so sehr viel früher negative oder destruktive Erscheinungen verhindert würden. Wie z.B. das Unglück der BP. Da dann sehr viel durchlässiger gearbeitet wird und weniger außer Acht gelassen wird, wie bestimmte Sicherheitsstandards. Menschen im Metalogikon trauen sich einfach, was zu

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

sagen, wenn es ihnen reicht. Und das vermisste ich in anderen Organisationen sehr oft, dass manche Menschen sich nichts mehr sagen trauen. Zum Schaden des Gemeinsamen bis hin des Globalen.

## Was ist das Neue?

KK: Richtig. Jetzt aber noch etwas anderes. Es gibt etwas, das ich dich schon immer fragen wollte?

**Was ist das Neue?**

JW: Das Neue?

KK: Ja, das Neue, ganz allgemein. Gibt es das?

JW: Nein.

KK: Aber, du sprichst immer wieder davon. Und wenn du davon sprichst, was meinst du dann?

JW: Es ist im Kontext zu sehen. Das Neue per se gibt es nicht. **Es ist etwas, was plötzlich zur Verfügung steht**, existiert, vorkommt, gedacht wird. Was nicht mit Erfahrungen aus der Vergangenheit verknüpft ist. D.h. es gibt keine Kenntnis über das, was es ist. Das ist **das Verrückte, das den bisherigen Vorstellungen entthobene**, also das ist diese Qualität. Neu ist etwas, was eigentlich unvorstellbar ist. Sonst wäre es nicht neu. Und das hat immer auch eine Paradoxie.

KK: Ich verwende jetzt diesen Begriff so wie du: Was macht eigentlich das Metalogikon, um das ‚Neue‘ zu entdecken? Das Metalogikon ist ja aus der Intention des Lernens entstanden. Des ‚neuen Lernens‘, auch mit den ‚neuen‘ Methoden. Gibt es da auch so etwas wie, Neuentwicklungen oder gemeinsam ‚Neues‘ entwickeln? ... Entdeckungsreisen...Forschungsreisen... wie entsteht hier das ‚Neue‘? Gibt es da noch etwas außer den dialogischen Qualitäten?

JW: Im Wesentlichen ist es das. Die Paradoxie ist, dass wir etwas zur Verfügung stellen wollen, sodass das Neue hervor kommen kann, ohne dass wir erstens sagen können, dass es hervorkommen wird und zweitens, ohne dass wir uns vorstellen können, was es sein wird. Weil es erst entsteht indem es passiert. Sonst ist es nicht neu. Also das, was schon fix fertig gedacht ist, was eine Entwicklung aus etwas Bestehendem heraus ist, ist immer nur graduell neu. Es ist nur etwas mehr von Etwas, oder eine andere Qualität von Etwas. Aber das substanziell Neue ist etwas radikal Neues, was mit den bisherigen Erfahrungen nicht verknüpft ist, also dem entthoben ist.

KK: Würde das bedeuten - also ich nehme jetzt als Beispiel das Lernprojekt „Entreprenurship“, weil wir davon aktuell im Metalogikon sprechen – dass dieses nach der Definition, die du genannt hast nicht etwas Neues ist, auch wenn es innerhalb des Metalogikons ein ‚neues‘ Lernprojekt ist. Denn es enthält vieles, was schon da ist. Meine Frage zielt ja darauf ab, was könnte etwas wirklich Neues sein fürs Metalogikon, wenn wir sagen würden: wir machen den Rahmen auf für ganz Neues.

JW: Also ich glaube auch von diesen Formaten, die wir zur Verfügung stellen, das ist ja nichts Neues. Open Space hat jemand die Idee gehabt, aber sie ist in dem Sinne auch nicht neu, es ist ja schon auf der Welt seit Menschengedenken immer passiert, dass Menschen sich von sich aus zusammen tun und sagen, ich habe eine Idee. Und andere sagen, ja das ist eine gute Idee, ich mache mit. Das ist

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

doch die Grundsubstanz eines Open Space. Und auch der Dialog hat immer schon stattgefunden, das World Cafe ist sozusagen auch nur der Versuch eine Struktur herzustellen, die im Alltag immer wieder passiert. Weil Menschen sich im Kaffeehaus treffen, also das ist nicht neu.

KK: Kann ich jetzt einen Einwurf machen? Kann es sein, dass diese Begriffe, einen Unterschied machen? Also, dass in unserer Wahrnehmung etwas entsteht, weil jemand dem, was er beobachtet, einem Namen gibt und dadurch unser Fokus darauf gerichtet wird?

JW: Ja und gleichzeitig sind Begriffe eine Reduktion und engen schon wieder ein. Ich glaube, das Metalogikon macht nichts Neues. Das Metalogikon schafft Möglichkeiten, damit etwas Neues entstehen kann. Formate und Strukturen, Prozesse, Angebote werden geschaffen, damit die Unternehmen bzw. Menschen, die sich da hinein begeben einen Prozess durchlaufen können, bei dem im Kontext des Unternehmens, eine Innovation, etwas Neues, hervorkommen kann. Aber wir machen nichts an sich Neues. Dennoch: die Intention des Metalogikon ist, die Lernräume so auszurichten, dass es den Menschen ermöglicht wird, das Neue denken zu können.

Wir sind als Gesellschaft und auch global gesehen in einem Umbruch, dem wir uns nicht entziehen können. Wir müssen Lösungen finden, die neu / innovativ sein müssen, wenn wir z.B. an unser Verständnis vom Umgang mit Energie denken. Oder wie wir Produkte herstellen und vermarkten. Hier ist ein sehr hoher Bedarf an Innovationen gegeben, die im Moment noch gar nicht vorstellbar sind, damit wir auch aus dem Dilemma herauskommen, in das wir uns schon hineinmanövriert haben..

KK: Beziehen wir das auf das, was wir im Metalogikon tun. Brauchen wir dazu auch ein neues Verständnis von Beratung?

JW: Ob die heutigen Entwicklungen wie z.B. CSR wirklich neu sind, ist zu hinterfragen. Es gab schon immer Beratung in die Richtung Nachhaltigkeit. Das Metalogikon hat einiges anzubieten und kann zu Neuentwicklungen beitragen.

KK: Welches Beratungsprojekt würdest du dir wünschen, wenn du dir das so wünschen könntest?

JW: Gerne Beratungsprojekte wo es spürbar wird, dass die Herzen der Menschen, die Begeisterung der Menschen an dem Thema zu arbeiten, der Blick auf der Nützlichkeit und die Gesamtverantwortung in der Gesellschaft einfach ein zentrales Thema sind.

KK: ... wo es um einen sinnvollen Beitrag geht?

JW: Ja, aber das ist jetzt ein Begriff, der so seltsam besetzt ist. Ich würde es ausdrücken mit ‚heil sein‘. Projekte, bei denen es spürbar ist, dass alles berücksichtigt wird und in Summe das Leben gestärkt wird. Diese Qualität meine ich. Und dann kann das Beratungsprojekt ganz verrückt sein, oder ganz traditionell sein. Ich habe von kurzem einen Anruf bekommen von einem Architekten, der sagte, er muss morgen auf die Bühne zu einer Präsentation, wo drei andere Architekten auch präsentieren, zu einem Hearing vor einem riesen Publikum. Das Projekt betraf eine gigantische Wohnhausanlage. Und er kann das nicht, er hat so was noch nie gemacht und er weiß nicht, was er

Josef Weber/Katharina Kronsteiner 12. 2010 bis 01. 2011

da tun soll. Und ich habe zu ihm gesagt, ich gehe mit ihm auf die Bühne, wir machen das zusammen. Ich bin kein Architekt, ich kenne mich vorne und hinten nicht aus, aber ich weiß, wie man mit Leuten reden kann. Wir haben uns am Vorabend hingesetzt und die halbe Nacht an einem Konzept gearbeitet und es war etwas unglaublich Lustvolles, Freudiges... und eigentlich hat er ein Coaching angefragt, er wollte sich stärken, aber ich habe ihm gesagt, es hat gar keine Sinn, ihn jetzt zu stärken. Gehen wir gleich gemeinsam auf die Bühne und machen das miteinander. Und ich biete Coaching Lehrgänge und ich würde keinem Teilnehmer sagen, dass er das so machen soll. Das gehört sich nicht. Das ist keine Beratung. Das ist Zupacken, Mittun, völlig auf einer Kybernetik 1 Aber es war wunderbar. Und so was wünsche ich mir, zu spüren, wie es einer Person gut getan hat, wie diese in eine Leichtigkeit gekommen ist und in eine Sinnhaftigkeit, in eine Bereitschaft noch weiter zu denken. Also Beratungsprojekte können aller Art sein. Manches Mal wünsche ich mir auch irgendwo mitzuarbeiten, in so einer Straßenkehrmaschine mitzufahren.

KK: Ja, etwas zum Angreifen, ich kann das nachempfinden. Ist Beratung überhaupt in dem Sinne ein Produkt? Kann man das so sagen? Du das vorhin von Beratung als Produkt gesprochen.

JW: Da denke ich an die Wüste. Ich habe einiges gelesen über die **Wüstenväter und Wüstenmütter**. Das ist uralte, 100 Jahre v.Chr. hatten Menschen damals schon das Gefühl gehabt, dass sie in der Getriebenheit des Alltags eigentlich nicht ausreichend frei denken können. Sie haben sich in die Wüste zurückgezogen. Manche sind dort geblieben und haben in der Wüste gelebt, andere haben das zeitweise gemacht und sind immer wieder zurückgekommen. Und interessanterweise sind Menschen zu diesen Wüstenvätern bzw. -müttern hingegangen, wenn sie Rat gesucht haben. Weil sie das Gefühl gehabt haben, die denken noch ein bisschen anders und sie bringen mich auf Gedanken, die ich sonst nicht erreichen würde. Und ich mache das, indem ich selbst in die Wüste fahre. Auch das Metalogikon bietet so einen Rückzug, um etwas nochmal anders zu denken. Wir werden dazu angefragt. Und ist es ein Produkt? Ja natürlich ist es ein Produkt, lat. producere, also etwas hervorbringen, in die Welt bringen. Es führt wo hinein, aber es ist natürlich ein anderes Produkt als ein I-Phone. Und kein fertiges, es ist eigentlich der Prozess des Entstehens. Vielleicht könnte man sagen, wir produzieren Entstehungsprozesse. Und so gesehen, ist es ein Produkt in einem weit gefassten Sinne. Also nicht im Sinne des traditionellen Produktverständnisses.

KK: Und braucht es, um sich für dies Produkt zu interessieren eine besondere Art von Bereitschaft. In deinem Bild von Wüstenvätern und -Müttern kommen, die die beraten werden wollen, zu ihnen. Sie suchen Rat.

JW: Ja. Und gleichzeitig muss man auch Neugierde streuen, so dass Menschen überhaupt aufmerksam werden. Wenn man von Wüstenvätern und -müttern nicht weiß, dass es sie gibt, kann man zu ihnen auch nicht kommen. Ich denke, dass es gut ist, wenn man von Zeit zu Zeit etwas von sich gibt. Ich weiß nicht, ob die Metalogikonferenz so etwas ist, oder wenn wir etwas veröffentlichen, dann tun wir das. Wir reden über uns oder über unsere Gedanken und machen da oder dort neugierig. Aber im Prinzip würde ich sagen: eine Leistung macht nur dann Sinn, wenn sie gewollt wird, wenn Menschen kommen.

KK: ... an dieser Stelle danke ich Dir für unser Gespräch.