

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

11

Die Jubiläumsausgabe

Zukunft des Change Managements



Professionalisierung einer Disziplin

Rückblick auf 30 Jahre OE

Was sich im Change Management ändern wird

Die Praktiker zur Zukunft der Zukunft

Change übermorgen

Otto Scharmer zur Veränderung der Veränderung

Im Dialog mit 1500 Teilnehmern

Organisationsentwicklung bei den Schweizer Bundesbahnen

Sprache und Change Management

Ein Linguist sezziert die Profession

Musterwechsel in Organisationen

Latente Organisationsregeln als Schlüsselfaktoren gelingenden Change Managements

Zukünftig werden Change Management-Konzepte stärker an der Nachhaltigkeit ihrer Umsetzung gemessen werden. Heute verfehlen Veränderungsprozesse häufig ihr Ziel, weil eingeschliffene kulturelle Muster dazu führen, dass auf der Ebene des faktischen Handelns alles beim Alten bleibt. Eine zentrale Herausforderung des Change Managements besteht also darin, diese dysfunktionalen Muster zu durchbrechen und die ihnen zugrunde liegenden informellen und latenten Regeln umzuschreiben. Gerade diese sind jedoch äußerst veränderungsresistent. Falko von Ameln und Rainer Zech zeigen an einem Fallbeispiel, wie diese schwierige Aufgabe gelingen kann.

Die Gründe für das Scheitern von Change-Projekten sind nur unzureichend erforscht. Interne Steuerer von Veränderungsprojekten sehen aber vor allem zwei Herausforderungen als entscheidend an: Für 58 Prozent der 1532 Befragten in der IBM-Studie «Making Change Work» (2008) sind die Veränderung von Denkweisen und Einstellungen, für 49 Prozent eine mit der Change-Strategie inkompatible Organisationskultur die weitest bedeutendsten Probleme des Wandels. Nachhaltige Organisationsveränderung besteht nicht nur darin, neue Strukturen und Prozesse zu definieren, sondern vor allem darin, diese nachhaltig in der Praxis zu verankern. Dass die informellen organisationalen Praxen gravierend von den formalen Programmen abweichen können, gehört schon lange zum organisations-theoretischen Alltagsverständnis und ist von Argyris & Schön in ihren Überlegungen zum organisationalen Lernen als Differenz von «espoused theory» und «theory in use» herausgearbeitet worden. Doch zur Bearbeitung dieser Differenz im Rahmen von Veränderungsprozessen haben die etablierten Beratungsansätze weder auf der konzeptuellen Ebene noch hinsichtlich ihres Methodenrepertoires viel zu bieten. Auch die Forschung zum Thema Organisationskultur ist hier wenig hilfreich: Von Logos über Führungsgrundsätze und Witze bis hin zu Grundwerten sind so gut wie alle formalen und informellen Aspekte von Organisationen als Teil der Organisationskultur bezeichnet worden – so ist das Konstrukt zu einer differenzlo-

sen Kategorie verwässert, die zudem keine Anchlüsse an den aktuellen Stand der organisationstheoretischen Diskussion bietet. Für ein zukunftsfähiges Veränderungsmanagement, das Chancen für eine strategisch ausgerichtete, miteinander verklammerte Entwicklung von Organisationsdesign und gelebter Praxis bietet, ist es daher von großer Bedeutung,

- ... die kulturellen Muster der Organisation entsprechend dem organisationstheoretischen «state of the art» beschreiben zu können und
- ... ein Interventionskonzept zu entwickeln, das den Spezifika dieser kulturellen Muster und ihrem großen Beharrungsvermögen gerecht wird.

Die Zukunft liegt im Verborgenen: Latente Regeln als Quelle dysfunktionaler organisationaler Muster

Die an Luhmann anschließende systemische Organisationstheorie befasst sich mit der Frage, wie Systeme Stabilität und Identität ausbilden. Luhmann geht dabei von einem hypothetischen Nullpunkt in der Kommunikation aus, an dem auf eine Kommunikation eine beliebige Anschlusskommunikation folgen könnte. Diesen Zustand bezeichnet Luhmann als «doppelte Kontingenz». Er wird aufgelöst, indem sich im Laufe der Systemgeschichte Erwartungsstrukturen herausbilden. In Organisationen geben formale Regeln – z.B. in Form von Stellen-

beschreibungen, Leitbildern oder Organisationshandbüchern – als Entscheidungsprämissen vor, wie kommuniziert, entschieden und gehandelt wird.

Parallel dazu machen die Organisationsmitglieder in der täglichen Interaktion miteinander wiederkehrende Lernerfahrungen (z.B. «Wenn man hier Verbesserungsvorschläge macht, wird man bestenfalls ignoriert oder schlimmstenfalls ausgelacht.»), aus denen auf der kollektiven Ebene schließlich stabile Kom-

«Das Ändern von Denkweisen und Einstellungen sowie die mit der Change-Strategie inkompatible Organisationskultur sind die bedeutendsten Probleme des Wandels.»

munikations- und Handlungsmuster entstehen. Diese Muster, die sich ohne bewusstes Zutun der Organisationsmitglieder herausbilden, «lassen sich verstehen als die kondensierten Traditionen, Lernerfahrungen und Selbstidentifikationen des Systems» (Willke 2005). Sie bilden – im Sprachgebrauch der Selbstorganisationstheorie (vgl. Ameln 2004, S. 168 ff.) – die Attraktorzustände des Systems, die über Sozialisationsprozesse an neue Organisationsmitglieder weitergegeben werden und sich so selbst reproduzieren. Daher bleiben sie u.U. auch dann erhalten, wenn sie unter veränderten Bedingungen nicht mehr funktional erscheinen. Hedberg (1981) beschreibt die Organisation in diesem Sinne als Bühne, auf der ein eingespieltes Repertoire von Stücken immer wieder aufgeführt wird, wobei die Stücke – z.B. bei der Ankunft neuer Führungskräfte oder Managementschulen – allenfalls leicht variiert werden.

Den strukturellen Kern dieser organisationalen Muster bilden informelle und latente Regeln. Sie steuern das Geschehen in der Organisation als «unentscheidbare Entscheidungsprämissen», wie Luhmann (2000, S. 241) im Anschluss an Rodriguez formuliert. Diese ungeschriebenen Regeln können mit dem formalen Regelsystem konform gehen, aber auch quer zu ihm stehen. In diesem Fall kommt es zu einer Diskrepanz zwischen offizieller Selbstbeschreibung («espoused theories») und gelebter Praxis («theories in use»), wie sie in der Praxis häufig vorzufinden ist:

- Offizielle Regel laut Unternehmensleitbild: «Wir arbeiten gemeinsam daran, unsere Produkte und Abläufe kontinuierlich zu verbessern.»
- Ungeschriebene Regel: «Verbesserungsvorschläge sind störend und daher zu unterlassen.»

Nicht alle informellen und latenten Regeln sind im Hinblick auf die Erreichung des Organisationszwecks dysfunktional. Die neuere Organisationsforschung hat gezeigt, dass es für Organisationen durchaus bedeutsam sein kann, formale Regeln auf informellem Wege umgehen zu können, um die Anpassungs-

Fallbeispiel Teil I

In einem kleinen mittelständischen Dienstleistungsunternehmen mit 15 Beschäftigten kommt es immer wieder zu Fehlentscheidungen, unnötiger Mehrarbeit und unklaren Arbeitsprozessen. Auf der einen Seite herrscht ein auch von den Organisationsmitgliedern wahrgenommener Aktionismus, andererseits kommt es immer wieder vor, dass Arbeiten liegenbleiben, weil sich niemand verantwortlich fühlt. Um die die diesem Muster zugrundeliegenden latenten Regeln herauszuarbeiten, wird mit allen Organisationsmitgliedern ein zweitägiger Workshop durchgeführt.

Am Vormittag des ersten Tages wird ein offenes Planspiel durchgeführt, bei dem das Team eine Kooperationsaufgabe lösen muss. Das Planspiel ist dabei so angelegt, dass sich die latenten Kommunikations- und Kooperationsstrukturen der Alltagsarbeit auch bei der Bearbeitung der Planspielaufgabe durchsetzen und somit anschließend analysieren lassen. Zur Erarbeitung der latenten Regeln wird dem Team am Nachmittag folgende Aufgabe gestellt: «Stellen Sie sich vor, wir würden wahllos 15 Personen ansprechen, die Sie und Ihre Organisation nicht kennen, und Sie müssten Anweisungen in Form von Regeln formulieren, die dazu führen, dass diese Personen sich bei der Aufgabe genauso verhalten wie Sie es getan haben. Wie würden diese Regeln lauten?» Das Team erarbeitet folgende Regeln:

- Wende dich Konflikten erst zu, wenn die höchste Eskalationsstufe erreicht ist.
- Was nicht auf deiner Aufgabenliste steht, geht dich nichts an.
- Mache dir jede Idee zu eigen und lege los, ohne dass Ziel und Nutzen geklärt sind.
- Halte dich so lange wie möglich zurück, dann macht ein Anderer die Arbeit.
- Vermeide klärende Diskussionen, indem du die Aufgabe sofort übernimmst.
- Bleibe hartnäckig, wenn du mit der sachlichen Klärung noch nicht zufrieden bist.
- Wer dominant auftritt, hat Recht.
- Für die Beseitigung von Unsicherheiten ist der Chef zuständig.
- Du brauchst das Gesamte nicht so wichtig zu nehmen wie das Einzelne.
- Wenn du nach Hilfe fragst, wird dir hundertprozentig geholfen.
- Wenn jemand Hilfe braucht, biete sie an.
- Als Aufzählungspunkte werden immer grüne Häkchen gemacht.
- Du musst nicht immer alles verstehen.
- Im Grunde sind wir uns alle einig, abweichende Meinungen werden nicht gehört.
- Stoße niemanden vor den Kopf, beziehe lieber keine Position.
- Unternehmerisches Handeln wird von jeder und jedem erwartet.
- Verwende nicht zuviel Engagement darauf, Zuständigkeiten klar zu definieren – im Zweifel wird der operativ Ausführende den Auftrag schließen.
- Wenn es vorbei ist, ist es noch lange nicht vorbei.

Der aktionsorientierte Zugang über das Planspiel und die ungewöhnliche Instruktion führen dazu, dass sich das Team mit hoher Kreativität und großer Lust an der selbstironischen Reflexion der eigenen blinden Flecke an die Arbeit macht.

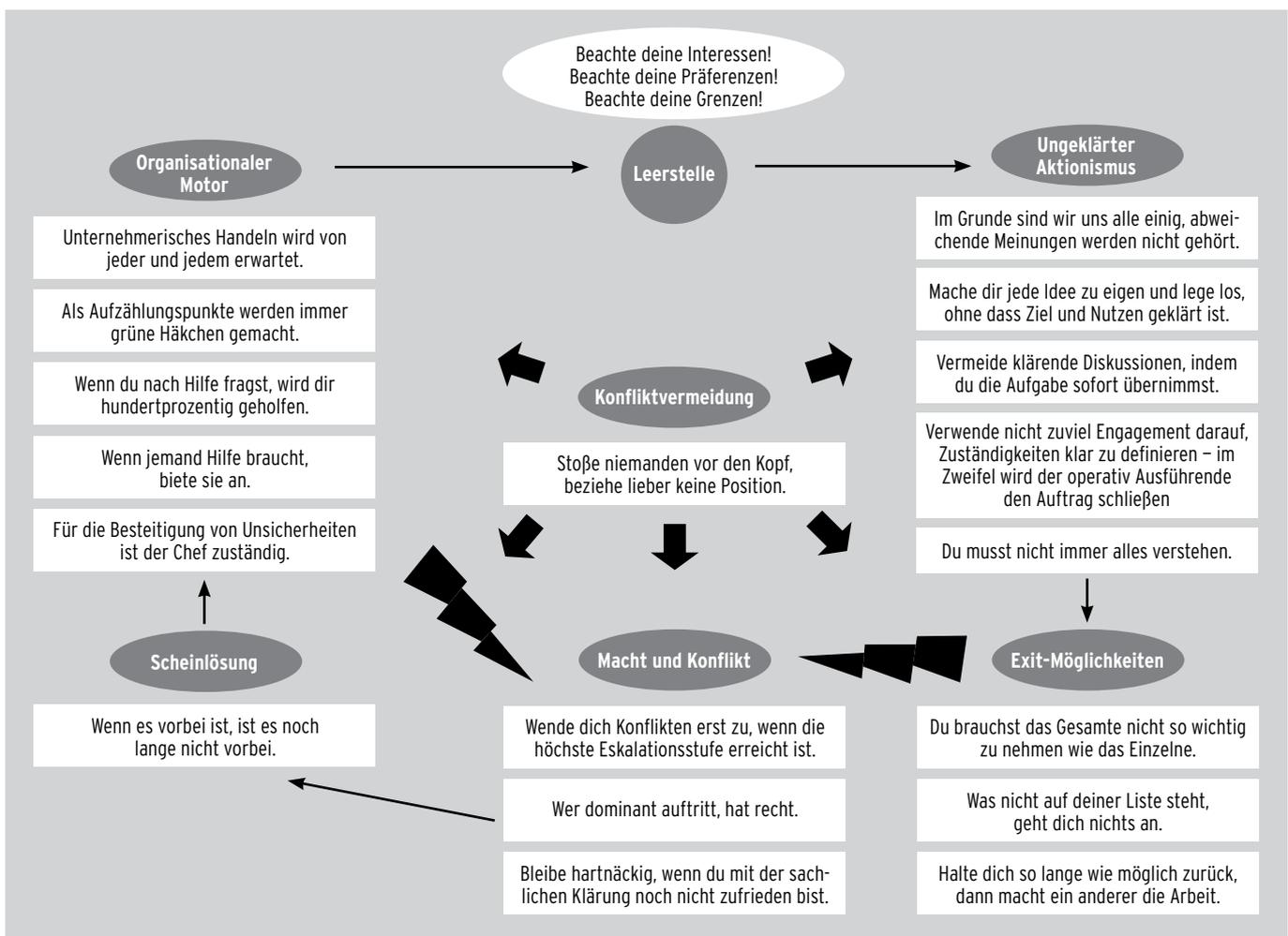
Im zweiten Schritt fügen die Berater diese Regeln zu einer hypothetischen Funktionsgrammatik zusammen, die am nächsten Morgen von zwei Untergruppen der Beschäftigten in einer Pro- und Kontra-Diskussion verteidigt bzw. widerlegt werden muss, mit dem Ziel, sich schlussendlich auf einen konsentierten Zusammenhang der Regelstruktur (Abb. 1) zu verständigen.

Wir haben es mit einer Organisation zu tun, in der ein hoher Anspruch an das unternehmerische Denken und Handeln jedes einzelnen Organisationsmitglieds gestellt wird. Intern kann man auf die Unterstützungsbereitschaft aller bauen. Bestimmte operative Details sind minutiös geregelt. Im Zweifel ist eben der Chef für die Beseitigung von Unsicherheiten zuständig. Diese Regeln sind der organisationale Motor, der das Unternehmen antreibt.

Es besteht ein hohes Ethos an Gemeinsamkeit, bei dem abweichende Meinungen schon mal untergehen können. Sinn, Zweck und Nutzen der größeren Aktivitäten sind den Beteiligten nicht immer klar. Weil klärende Diskussionen allerdings vermieden werden, stürzt sich die Organisation oft in einen ungeklärten Aktionismus, der nicht immer von allen verstanden wird. Man vertraut darauf, dass die ausführende Person den Auftrag schon soweit schließen wird, dass es nicht zu Problemen kommt. Den unterschweligen und nicht thematisierten Konflikt zwischen den nicht ausreichend geklärten Unternehmensinteressen und den mit diesen nicht vermittelten Individualinteressen lösen die

Organisationsmitglieder subjektiv-funktional, aber zum Schaden des Unternehmens als Ganzem durch Exit-Möglichkeiten, d.h. dadurch, dass sie sich innerlich vom Ganzen verabschieden und auf operative Aufgaben ihrer Abteilung konzentrieren. Dies führt über kurz oder lang zu Eskalationen in Machtkonflikten – entweder weil der Chef Loyalität der Einzelnen dem Gesamtunternehmen gegenüber einklagt oder weil Einzelne in der Atmosphäre der harmonisierenden Konfliktvermeidung individuelle Interessen durch dominantes Auftreten durchsetzen.

Aber auch diese in einer gewissen Regelmäßigkeit auftretenden Eskalationen werden nicht wirklich ausdiskutiert, weil eine allgemein geltende Regel zur Konfliktvermeidung besagt, dass man Konfrontationen vermeiden soll, um niemanden zu verletzen. So kommt es zu Scheinlösungen und es ist nicht vorbei, wenn es vorbei sein sollte. Das Unternehmen macht nun schon seit Jahren die andauernde Erfahrung, dass Themen nicht abgeschlossen werden können, Konflikte wiederkehrend aufbrechen, Beschlüsse zwar gefasst, aber nicht wirklich umgesetzt werden etc.



fähigkeit an wechselnde Kontextbedingungen zu ermöglichen. In Change-Prozessen ist es aber bedeutsam, für die verfolgte Veränderungsstrategie förderliche Regeln von solchen zu unterscheiden, die zu dysfunktionalen Mustern und Blockaden im Change-Prozess führen. Diese Muster und die ihnen zugrunde liegenden Regeln sind aus drei Gründen ausgesprochen veränderungsresistent:

1. Sie haben zum Zeitpunkt ihrer Entstehung vor dem Hintergrund der Handlungslogik der beteiligten Akteure eine wichtige Funktion erfüllt. Die Bewertung als dysfunktional entsteht meistens erst, wenn die Logik der Organisation mit der Logik der Akteure in Konflikt kommt oder wenn auch für die Beteiligten negative Nebenwirkungen entstehen, die den funktionalen Nutzen übersteigen.
2. Ähnlich wie eingeschliffene Gewohnheiten im Verhalten einer Person sind sie in hohem Maße automatisiert und steuern das Handeln ohne bewusstes Zutun der Beteiligten.
3. Sie weisen eine selbstkomplettierende Dynamik auf, d.h. sie neigen dazu, sich auch dann wieder herzustellen, wenn das System durch Fluktuationen seinen Gleichgewichtszustand temporär verlässt. Zech (2000) spricht von einer «Funktionsgrammatik», um darauf hinzuweisen, dass die Mitglieder des Systems die Regeln auch dann befolgen, wenn sie ihnen nicht bewusst präsent sind (ähnlich wie die grammatikalischen Regeln der eigenen Muttersprache) und dass sich die einzelnen Regeln (wiederum ähnlich wie im Fall der Sprache) zu einem funktionalen Gesamtkomplex zusammenfügen, innerhalb dessen sie ineinandergreifen und sich gegenseitig ergänzen. Auch hier ist der Bezug zur Selbstorganisationstheorie naheliegend.

«Latente Regeln bilden sich ohne Bewusstseinsbeteiligung heraus und lassen sich nicht einfach per Metaplan-Technik abfragen.»

Informelle und latente Regeln sind in bisherigen Beratungskonzepten und Organisationstheorien kaum thematisiert worden. Nichtsdestoweniger halten wir sie für einen wichtigen Baustein, der sich nahtlos in aktuelle Beratungsdiskurse fügt: Die hier nur kurz skizzierte Frage, wie Organisationen über Regeln Erwartungsstrukturen ausbilden und Identität gewinnen, ist eine zentrale Grundfrage der systemischen Organisationstheorie (Simon 2007). Die Selbstorganisationstheorie bietet aus unserer Sicht wegweisende und bislang noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten, um die Herausbildung solcher Erwartungsstrukturen zu erklären. Dabei eröffnen sich Anschlussmöglichkeiten für organisationspsychologische und gruppendynamische Erklärungsoptionen, ohne dabei die Ebene der organisationalen Systembildung auf Interaktionsphänomene zu reduzieren.

Wie man latente Regeln erkennt

Die Arbeit mit Latenzen kann als ein zentrales Spezifikum eines sozialwissenschaftlichen Beratungsverständnisses gelten (Kühl 2000). Allerdings mangelt es bislang an Konzepten, wie dies in der Praxis zu bewerkstelligen sei, denn das Herausarbeiten latenter Regeln stellt die Organisationsberatung vor besondere Herausforderungen. Da latente Regeln nicht bewusst beschlossen werden, sondern sich im Handeln weitgehend ohne Bewusstseinsbeteiligung herausbilden, lassen sie sich nicht einfach per Metaplan-Technik abfragen. Wenn Wimmer formuliert, man müsse «den Kunden ihre Muster der Kontinuierung bestimmter chronifizierter Problemstellungen sichtbar und erlebbar machen» (Wimmer 2004, S. 307), weist dies bereits darauf hin, dass es hier etwas sicht- und erlebbar zu machen gilt, was sich eben dadurch auszeichnet, dass es im Regelfall nicht gesehen und erlebt wird, sondern aus der Innenperspektive selbstverständlich ist und sich der Beobachtung durch die Systemmitglieder entzieht. Dazu kommt, dass latente Regeln nicht ohne Grund latent sind – die Latenz erfüllt eine strukturschützende Funktion: «Wenn Strukturen Latenzschutz benötigen, heißt dies [...], dass Bewusstheit bzw. Kommunikation Strukturen zerstören bzw. erhebliche Umstrukturierungen auslösen würde, und dass diese Aussicht Latenz erhält, also Bewusstheit bzw. Kommunikation blockiert» (Luhmann 1984, S. 459).

Handlungsorientierte Methoden wie Planspiele, Outdoor-Trainings oder Unternehmenstheater (Ameln & Kramer 2007) eignen sich besonders für die Rekonstruktion latenter Dynamiken, wie Ameln, Gebhardt & Schad (2011) im Anschluss an eine Argumentation von Bateson gezeigt haben. Die eingesetzten methodischen Arrangements müssen dabei der Organisationsgröße und der Interventionsebene angepasst werden:

Kleine Organisation oder Abteilung einer größeren Organisation (< 20 Personen):

- Arbeit mit der gesamten Belegschaft, z.B. mit Planspielen, Outdoor-Aktionen, Indoor-Lernprojekten, Soziodrama oder szenischen Simulationen für die Kultur typischer Situationen

Größere Organisation (> 20 Personen):

- Erarbeitung der latenten Regeln in einer aus verschiedenen Unternehmensbereichen zusammengesetzten Projektgruppe, Ergebnisse werden in das Veränderungsprojekt eingespeist
- Erarbeitung von Teilergebnissen in Abteilungs-Workshops, Zusammenführung mit Abteilungs-Repräsentanten im aufsteigenden Verfahren
- Erarbeitung in Großgruppenveranstaltungen, z.B. mit Unternehmens- oder Mitarbeitertheater

Handlungsorientierte Methoden basieren letztlich alle auf der Simulation organisationaler Dynamiken. Auf diese Weise werden – einer Formulierung von Wimmer (1992) folgend – Resonanzen

von Organisationszuständen in der Psyche ihrer Mitglieder erzeugt. Dass handlungsorientierte Methoden nicht auf die strukturelle Ebene, sondern auf das persönliche Erleben von Interaktionsdynamiken fokussieren, ist im Hinblick auf die Arbeit mit latenten Regeln kein Defizit, sondern macht gerade ihre Stärke aus. Entscheidend ist dabei jedoch, nicht bei der Reflexion auf der Ebene der Personen oder der Gruppe stehen zu bleiben. Organisationen sind aus der Sicht der systemischen Organisationstheorie soziale Systeme, die nicht aus Menschen, sondern aus Erwartungsstrukturen und entsprechenden Entscheidungskommunikationen bestehen, weswegen das Lernen einer Organisation auch etwas anderes ist als die Summe der Lernprozesse ihrer Mitglieder. Organisationales Lernen entsteht allein über die Veränderung der formalen, informellen oder latenten Strukturen der Organisation. Die in unserem Fallbeispiel erwähnte Frage nach den Regeln, die Außenstehende befolgen müssten, um auch ohne Kenntnis der Organisation deren Dynamik zu reproduzieren, zielt genau auf darauf ab, «durch die Person (als Mitglied der Organisation) hindurch auf die hinter der Person wirkenden Kommunikationsstrukturen schauen [...], um erkennen zu können, was vor sich geht» (Willke 1992, S. 33) und so etwas über die latenten Regeln als organisationale Erwartungsstruktur zu erfahren.

Wie man latente Regeln verändert

Latente Regeln sind – einmal bewusst gemacht – zwar nicht mehr latent; dadurch sind sie aber noch lange nicht unwirksam. Auf informellen und latenten Regeln basierende dysfunktionale Muster sind, wie bereits skizziert, ausgesprochen veränderungsresistent, weil sie ein in sich geschlossenes System bilden, das bei Störungen immer wieder in den Ausgangszustand zurückspringt. Beim Versuch, unerwünschte informelle Muster zu verändern, wird häufig auf Appelle des Typs «Wir sollten neue Ideen stärker wertschätzen.» gesetzt. Dysfunktionale Muster können aber nicht per Appell oder per Dekret abgeschafft werden. So wie informelle und latente Regeln durch über einen längeren Zeitraum wiederholte Lernerfahrungen entstanden sind, sind sie auch nur über einen Prozess längerfristigen Umlernens veränderbar. Zu diesem Zeitpunkt sind funktionalere Handlungsmuster noch nicht im Handlungsrepertoire der Organisation verankert. Stattdessen besteht häufig eine Geschichte erfolgloser Versuche die Problemmuster abzustellen, die meistens in der kollektiven Lernerfahrung kristallisiert, dass diese nicht veränderbar sind und dass Veränderungsversuche sinnlos und kraftraubend sind. Diese Form der Wirklichkeitskonstruktion bildet gewissermaßen eine latente Meta-Regel, die außer Kraft gesetzt werden muss, bevor die latente Funktionsgrammatik selbst umgeschrieben werden kann.

Im ersten (und schwierigsten) Schritt müssen daher die unerwünschten Muster samt der Meta-Regel verlernt werden, bevor funktionalere Handlungsmuster aufgebaut werden können.

Fallbeispiel Teil II

Gemeinsam mit dem Kundensystem werden am Nachmittag des zweiten Tages Maßnahmen erarbeitet, mit denen die latenten Regeln in der Zusammenarbeit präsent gehalten werden können und die Instabilitäten in den festgefühten Interaktionsmustern erzeugen sollen:

- Ein Poster mit den wichtigsten informellen und latenten Regeln wird in die Besprechungsräume gehängt.
- Ein Tischkalender wird erstellt, der jeweils eine Regel pro Seite zeigt und bei dem vor Beginn einer Besprechung die «Regel des Tages» aufgeschlagen werden kann.
- Ein Bildschirmschoner, der abwechselnd die wichtigsten Regeln zeigt, wird eingerichtet.
- Jede/r schreibt – von den anderen unbeobachtet – auf Moderationskarten, was er/sie tun kann, um die etablierten Handlungsmuster zu durchbrechen und die Zusammenarbeit zu verbessern. Die «Negativ-Karten» werden im Workshop rituell verbrannt, die «positiven» Karten werden in eine «Schatzkiste» gelegt, die im Besprechungsraum für alle sichtbar aufgestellt wird. Von Zeit zu Zeit wird in Einzelarbeit reflektiert, ob man seine Vorhaben umgesetzt hat und ggf. eine neue Karte in die Schatzkiste legt,
- Die turnusmäßig wechselnde Rolle eines «Regelwächters» wird eingerichtet, der bei Besprechungen eingreifen kann, wenn das Team in eines der durch die latenten Regeln getriebenen Muster verfällt.

Zusätzlich nehmen die Berater in den folgenden Wochen an wichtigen Meetings teil, um Feedback zu geben, wenn sie eine der Regeln am Werk sehen.

Fallbeispiel Teil III

Die Rekonstruktion der Funktionsgrammatik des Unternehmens hat gezeigt, dass zwischen dem organisationalen Motor mit dessen offiziellen Unternehmenszielen und den daraus folgenden Unternehmensaktivitäten, die von den individuellen Mitgliedern realisiert werden, eine Leerstelle klafft. Diese besteht im Wesentlichen darin, dass – der zentralen Harmonieerhaltungsregel folgend – Konflikte weitgehend vermieden werden, was zur Folge hat, dass Divergenzen nicht ausgetragen und als Entwicklungspotenziale genutzt werden. Sinn, Zweck und Nutzen von organisationalen Aktivitäten bleiben dadurch zu oft ungeklärt, was einen teilweise blinden Aktionismus zur Folge hat, der sich als Belastung der Organisationsmitglieder auswirkt. Diese wählen dann unter Stress subjektiv-funktional eine Exit-Option, koppeln sich vom Gesamtunternehmen innerlich ab und konzentrieren sich auf ihre unmittelbar individuellen Aufgaben. Die Entwicklungsaufgabe wird folglich darin gesehen, den Zweck und die Interessen der Organisation mit den persönlichen Motiven und Interessen der Mitglieder besser zu vermitteln, um dadurch den Nutzen für beide Seite erhöhen bzw. den Schaden minimieren zu können. Dafür werden vier neue wichtige Verfahrensweisen beschlossen:

- Größere Entscheidungen mit Folgen für Finanzen, zeitliche Ressourcenbindung und persönlicher Belastung werden nach eingehender Diskussion frühestens am Folgetag beschlossen, wenn die Verantwortlichen und Betroffenen Gelegenheit hatten, noch einmal in Ruhe darüber nachzudenken und neue Argumente oder neue Bedenken zu erörtern.
- Sinn, Zweck und Nutzen neuer Unternehmensaktivitäten werden ausführlich erörtert. In diesen Diskussionen soll vor allem auch der Aufwand für die Beschäftigten mit dem Nutzen der Aktivitäten ins Verhältnis gesetzt werden.
- Bei den Diskussionen haben alle Beteiligten das Recht und die Pflicht eine Stopp-Regel in Anspruch zu nehmen, wenn sie das Gefühl haben, dass es zu schnell geht, oder wenn sie noch nicht wirklich von der neuen Aktivität überzeugt sind. Hier zählt auch ein «gefühltes Nein», wenn es in diesem Moment noch nicht rational-argumentativ begründet werden kann. Vielmehr haben in so einem Fall alle die Aufgabe, diesem emotionalen Hinweis nachzugehen und zu prüfen, ob sich dahinter nicht doch ein wichtiger sachlicher Einwand verbirgt, der zum jetzigen Zeitpunkt nur noch nicht genügend deutlich geworden ist.
- In den Diskussionen über neue Unternehmensaktivitäten und innovative Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklungen werden zwei Phasen unterschieden. In Phase 1 arbeiten alle gemeinsam daran, die Ideen hypothetisch bestmöglich auszuarbeiten. In Phase 2 werden diese neuen Projektideen dann mit allen denkbaren Gegenargumenten auf ihre Sinnhaftigkeit und ihren Nutzen für das Unternehmen getestet. Erst wenn dieser »Stress-Test« bestanden ist, werden die neuen Projektideen in die Unternehmensaktivitäten aufgenommen.

Dieser Aspekt des Verlernens bleibt in der Literatur zu Lern- und Veränderungsprozessen häufig randständig oder vollständig ausgeblendet, konventionelle Strategien organisationalen Lernens greifen hierbei nicht. Ganz im Sinne des systemischen Interventionsverständnisses besteht bei der Veränderung latenter Regeln das erste Ziel darin, Verstörungen (im Fachjargon: Perturbationen) zu erzeugen, die stark genug sind, die Automatismen der etablierten Muster zu unterbrechen. Unser Konzept setzt dabei auf die Erzeugung von Paradoxien, mit denen die latenten Regeln in die Kommunikation eingespeist werden. Mit der Erwartung, sich an funktionaleren Regeln zu orientieren, würde man zu diesem frühen Zeitpunkt das System nicht nur überfordern, sondern auch riskieren, dass jeder kleine (und angesichts der Hartnäckigkeit der zu verändernden Muster ausgesprochen wahrscheinliche) Misserfolg zu einer Bestätigung der Meta-Regel führt. Um die Meta-Regel und später die anderen latenten Regeln infrage zu stellen, ist nicht die Erfahrung «So geht es besser.», sondern zunächst nur die Erfahrung «Es geht auch anders.» nötig. Unser Fallbeispiel zeigt, wie die verhärteten Strukturen des Systems im Rahmen eines experimentellen, spielerischen Ansatzes aufgeweicht werden können, der vor allem systemische Techniken zur Musterverstörung, z.B. Verschreibungen, nutzt.

In größeren Organisationen ist es wichtig, die Führungskräfte in ihrer Funktion als Kulturstifter und Regelwächter zu Promotoren beim Durchbrechen der latenten Regeln und dysfunktionalen Muster zu machen. Gemäß dem Grundsatz, dass Veränderung von der Organisationsspitze ausgehen und vorgelebt werden muss, sollte die Arbeit mit latenten Regeln hier beginnen. Ein wichtiges Element für Führungskräfte auf der mittleren Ebene können dabei anfängliche Workshops sein, in denen eine Achtsamkeit für latente Regeln geschaffen wird und Strategien zur Durchbrechung der latenten Regeln auf Teamebene vermittelt werden. In anschließenden regelmäßigen Führungszirkeln können Erfahrungen über das Auftreten dysfunktionaler Muster in den eigenen Teams ausgetauscht werden.

Wie man funktionale Regeln einführt

Die Einführung funktionaler Regeln, die den Veränderungsprozess und die Entwicklung hin zur lernenden Organisation unterstützen, ist in unserem Konzept, wie zu sehen ist, nicht der Start-, sondern der Zielpunkt des Prozesses. Wenn es in den vorangegangenen Schritten gelungen ist, hinderliche latente Regeln außer Kraft zu setzen und dysfunktionale Muster zu destabilisieren, ist der Boden für den Aufbau funktionaler Muster bereitet. Um die Nachhaltigkeit dieser neuen Kultur zu sichern, ist es wichtig, die Regeln vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklung der Organisation und ihrer Umwelt hin und wieder auf Stimmigkeit zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Change Management-Konzepte müssen zukünftig dem Spannungsverhältnis von formaler und informeller Organisa-

tion in seinen Auswirkungen auf die Umsetzung von Veränderungsstrategien stärker Rechnung tragen. Sie müssen auf einem theoretischen Fundament fußen, das aktuelle organisationstheoretische Erkenntnisse berücksichtigt und die Herausbildung dysfunktionaler Kommunikations- und Handlungsmuster in den Blick nimmt. Sie müssen Interventionsmöglichkeiten entwerfen, die der Veränderungsresistenz kultureller Muster Rechnung tragen. Die Rekonstruktion und Verstärkung dysfunktionaler organisationaler Muster und der ihnen zugrunde liegenden latenten Regeln ist ein wichtiger Beitrag zur nachhaltigen Veränderung von Organisationen. Die Zukunft des Change Managements wird sich vor allem daran entscheiden, inwieweit es gelingt, solche nachhaltigen Veränderungen zu unterstützen.



Dr. Falko von Ameln

Geschäftsfeldmanager Beratung
bei ArtSet® Forschung Bildung Beratung
GmbH

Kontakt:
vonamel@artset.de



Prof. Dr. Rainer Zech

Geschäftsführer bei ArtSet® Forschung
Bildung Beratung GmbH,

Kontakt:
zech@artset.de

Literatur

- **Ameln, F. v. (2004).** Konstruktivismus. Die Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit (UTB Wissenschaft). Francke.
- **Ameln, F. v., Gebhardt, R. & Schad, N. (2011).** Nachhaltige Personalentwicklung mit handlungsorientierten Methoden. In M. Schmid, S. Laske & A. Orthey (Hrsg.), PersonalEntwickeln. Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker (Kapitel 6.96, 149. Ergänzungslieferung Mai 2011). Wolters Kluwer.
- **Ameln, F. v. & Kramer, J. (2007).** Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Springer.
- **Hedberg, B. (1981).** How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Hrsg.), Handbook of Organizational Design. Oxford University Press. Vol. 1, S. 3-27.
- **IBM Corporation (2008).** Making Change Work. (Download: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>, Abruf: 25.6.2011)
- **Luhmann, N. (1984).** Soziale Systeme. Grundriss einer Allgemeinen Theorie. Suhrkamp.
- **Luhmann, N. (2000).** Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag.
- **Simon, F. B. (2007).** Einführung in die systemische Organisations- theorie. Carl-Auer.
- **Willke, H. (1992).** Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In R. Wimmer (Hrsg.), Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. Gabler. S. 17-42.
- **Willke, H. (2005).** Systemtheorie II: Interventionstheorie (4. Aufl.). Lucius & Lucius.
- **Wimmer, R. (1992).** Was kann Beratung leisten? Zum Interventions- repertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisations- beratung. In ders. (Hrsg.), Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Gabler. S. 59-111.
- **Wimmer, R. (2004).** Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Carl-Auer.
- **Zech, R. (2000).** Die latente Funktionsgrammatik von Organisationen. Eine kleine Reflexion über Kosten und Nutzen latenter Strukturen und ihrer Veränderung. In: F. Küchler, K. Meisel (Hrsg.), Herausforderung Qualität. Frankfurt/M: DIE. S. 71-80.



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

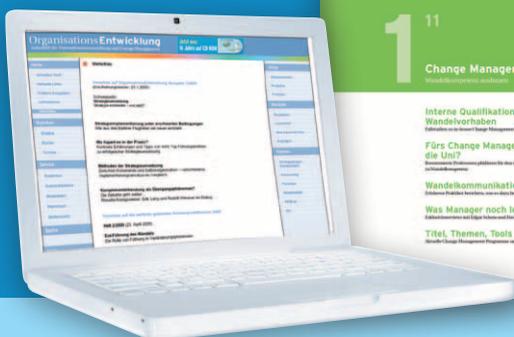


OrganisationsEntwicklung – Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.

- Konzepte und Vorgehensweisen für die Realisierung von umfassenden Change-Projekten
- Themen und Trends zur Führung und Entwicklung von Unternehmen und Organisationen
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte aus Projekten der Organisations-, Unternehmens- und Personalentwicklung
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen

Vorteile für Abonnenten:

- 4x jährlich OrganisationsEntwicklung
- Zugang zum Online-Archiv
- Newsletter mit Zugriff auf das aktuelle Heft

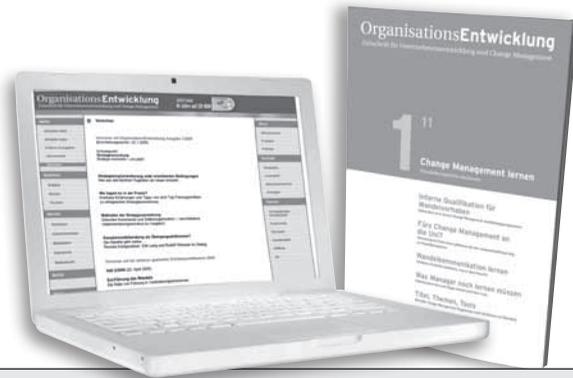


Jetzt 1 Ausgabe inkl. Zugang zum Online-Archiv kostenlos testen.

Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change-Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inklusive Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

www.zoe.de



Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0057
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**
inkl. Online-Archiv
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00021
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00015

www.fachverlag-shop.de

Weitere Angebote und Informationen
rund um **ZOE**:

- Komfortable Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland
- Poster
- Leser werben Leser-Aktion

FACHVERLAG

Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH

Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg

Hotline 0800/000-1637* • kundenservice@fachverlag.de

Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59*

* gebührenfrei

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X

Datum, Unterschrift