

Uwe Reineck
Mirja Anderl



Mythos Change

Verändern verändern

Next Change:
Kritik, Designs
und Trends der
Organisations-
entwicklung

WEITERBILDUNG · QUALIFIKATION

BELTZ

Leseprobe aus Reineck, Mythos Change, ISBN 978-3-407-36558-3

© 2015 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36558-3>

Anders weitermachen

Viele sagen, die Hauptaufgabe eines Beraters bestünde darin, die Menschen im Unternehmen so lange bei Laune zu halten, bis die Autopoiesis wirke und sich das System von selbst gewandelt habe. Aber auch das wäre eine Kunst. Wir Autoren wollen das nicht glauben. Allerdings meinen wir, dass sich Verändern verändern sollte. Wir halten Organisationsentwicklung für veraltet, wenn sie die intrapersonalen, interpersonalen und moralischen Orientierungen bei Problemlösungen überbetont und dem Verhalten mehr Bedeutung zuspricht als der Struktur, in die das Verhalten eingebettet ist. Das Sein in der Organisation bestimmt schon sehr das Bewusstsein.

Wir empfehlen auch, Abschied zu nehmen vom alten Beraterbild: dem überlegenen und handelnden Meister der Veränderung, der sich auskennt und als unbewegter Beweger seinen Change-Instrumentenkoffer öffnet und die Organisationsinsassen nach seiner Musik zum Tanzen bringt.

Wir beschreiben im Folgenden Haltungen und Formate des Next Change, als eine Form des kontrapunktischen Suchens von Auswegen aus unverschuldeten Unmündigkeiten und als vorsichtige Impulse zu Denkpausen in den Zeitschleifen des Immergleichen.

Organisationale Aufklärung: Das Ende der Illusionen



Ein ganz normaler Organisationsarbeitsalltag

Ken ist Führungskraft und führt. Den ganzen Tag. Er entscheidet gern und viel, und wenn er es tut, dann ist das entschieden: klar, richtig, transparent. Ken hat Autorität, ohne autoritär zu sein. Er kennt sich fachlich aus, lässt aber seinen Mitarbeitern den Raum, Lösungen selbst zu erarbeiten. In schwierigen Situationen hilft ihm das Leitbild seines Unternehmens. Die Richtung ist klar: weltweiter Marktführer. Benchmark sein.

Kommt Ken nicht weiter, bringt er seine Anliegen in die kollegiale Fallbesprechungsgruppe ein, die sich einmal im Monat trifft. Ein interner Moderator begleitet die Führungskräfte aus unterschiedlichen Abteilungen, die miteinander aus Fehlern lernen und ganz offen ihre Probleme besprechen.

In der Mittagspause gehen die meisten Führungskräfte gemeinsam joggen oder zum Mittagessen, um neben der Arbeit noch andere, privatere Themen auszutauschen – eben eine andere soziale Beziehung aufzubauen. Ken gelingt die Work-Life-Balance. Seine Arbeit

füllt ihn aus und befriedigt ihn, weil sie ihm Sinn gibt, denn er weiß, wozu das alles. Er kennt den Beitrag seiner Arbeit zum großen Ganzen. Er gibt gern offen Feedback, nimmt dabei kein Blatt vor den Mund, kann aber das, was er ausdrücken will, so sagen, dass es nicht verletzend wirkt: als Ich-Botschaft. Er fühlt sich als Teil einer großen Führungsmannschaft. Er ist gut informiert, weil er alle bedeutsamen Themen wiederum von seiner Führungskraft mitgeteilt bekommt. Die Besprechungen sind effektiv, humorvoll und voller Wertschätzung der Abteilungen füreinander.

Hat seine Mitarbeiterin Barbie ein Problem, kommt sie zu ihm und lässt sich coachen. Seine Tür steht immer offen. Beide haben sie immer nur eines im Kopf: das Wohl der Kunden. Barbie darf vieles. Weil Entscheidungen dort getroffen werden, wo das Wissen sitzt. Barbie und ihre Kolleginnen und Kollegen, die sich nach effektiven Meetings offenes Feedback geben, sind »empowerte« Mitarbeiter, die von der Vision träumen, Mission, Leitbild, Strategie und ihre Ziele kennen, grenzenlose Fehlertoleranz, überbordende Kreativität und strotzende Innovationskraft haben, eine zauberhafte Kultur, Wertschätzung allenthalben.

Welch wunderbare Unternehmenswelt! Die Beschreibung der Arbeitswelt von Ken und Barbie scheint nur wenige klitzekleine Übertreibungen zu enthalten. Allerdings gelten die Übertreibungen nur für die Realität der Organisationen – im Kopf der Protagonisten gibt es in vielen Fällen dieses Bild einer guten, erfüllten Arbeitswelt. Die Wunschvorstellungen werden dann auf die Realität der Arbeitswelt projiziert und nicht eingelöst, was zu großem Zweifel führt. Alle Insassen von Organisationen – Manager und Gemanagte – tun es immer wieder: Sie wundern sich, dass am Ende des Ganzen ein Auto herauskommt, die Züge fahren, der Kunde tatsächlich, das bekommt, was er will (oder wollen soll).

Für diejenigen mit Innensicht bleibt also die Frage offen: Wie kann so viel Chaos, Improvisation, Prozessklitterung, Krisenmanagement, das beziehungsweise die wir betreiben, dann doch immer wieder zum Erfolg führen? Die Organisation scheint immer klüger als ihre Insassen. Sie kriegt es irgendwie hin, auch wenn so mancher darauf wetten würde, dass es nicht gelingt. Organisationen sehen immer schlechter aus, als sie sind. Sie werden in ihrer Unempfindlichkeit meist unterschätzt.

Stefan Kühl, einer der besten Organisationsversther, die uns bisher untergekommen sind, versucht das Mysterium des doch irgendwie Funktionierenden aufzuklären: »Organisationen scheinen über »Tricks« zu verfügen, um die internen Kommunikationsprozesse beständig, berechenbar und regulierbar zu machen, um so zu verhindern, dass die internen Prozesse zu einer rein zufälligen Ansammlung von Kommunikationen verkommen« (Kühl/Moldaschl 2010, S. 219).

Diese Tricks sind – so Kühl – die Organisationsstruktur oder, systemisch gesprochen, die »Entscheidungsprämissen«. Das sind vorgegebene Rahmenbedingungen,

die Organisationen kennzeichnen. Treten Menschen in eine Firma, einen Verband, eine Behörde oder Ähnliches als Mitglieder ein, können sie nicht irgendetwas tun, sondern sollen das tun, was in ihrer Rolle als Pförtner, Entwicklungsleiterin oder Berater erwartet wird. Würden Einzelne beginnen, zwischen zwei oder während eines Meetings Klavier zu spielen, Seil zu hüpfen oder Lollys zu tauschen, würde das in der Regel Sanktionen nach sich ziehen (solange sie nicht der Boss sind ...).

Auch scheint schwer vorstellbar, dass die Entwicklungsabteilung eines Autokonzerns sich plötzlich entscheidet, nur noch die Flauschigkeit von Teddybären zu optimieren. Struktur gewordene Vorgaben manifestieren sich für Organisationsmitglieder und -teile in Rollenerwartungen, die sie zu erfüllen haben. Im Gegensatz zu – beispielsweise – Rollen in der Familie können Rollenträger diese Rollen auch wieder verlieren, wenn sie den Erwartungen nicht entsprechen.

Organisationen haben einen hohen Grad an Robustheit, weil sie Individuen, vermittelt über Rollenerwartungen, nur bestimmte Handlungen erlauben und andere nicht. Sie halten viele Störungen, Abweichungen, Interventionen aus, ohne ihren Output zu ändern. Sie sind zäh. Glauben Manager, sie haben es mit Gesamtlösungen zu tun, so sind ihre Einflussmöglichkeiten doch nur beschränkt. Das eben macht den Vorteil der völligen Fragmentierung aus. Die relative Unverbundenheit schützt auch vor völligem Scheitern: Wenn in einem Bereich etwas schiefgeht, dann geht es nicht überall schief. Ein Erfolgsfaktor der fragmentierten Organisation ist ihre Trägheit: Eben weil nicht alle Rollouts umgesetzt werden, läuft der Laden. So machen sich die Widerständigen um das Ganze verdient.

Wären Organisationen Menschen, wären sie ziemlich einfach strukturiert: hätten wenig Interessen, würden immer nur vom Gleichen in verschiedenen Variationen reden und sich, ganz egoistisch, nur für sehr wenige ausgewählte Themen interessieren. Von den meisten Geschehnissen in der Welt nähmen sie gar keine Notiz ... und das wäre sehr gut so, denn das hielte sie irgendwie gesund.

Umgekehrt haben diejenigen, an die die Organisation Erwartungen hat, natürlich auch Erwartungen an die Organisation. Dass sie für ihre Arbeit Geld bekommen, dass Organisationen rational und gerecht sind, dass sie Wertschätzung bekommen und so weiter. Diese Erwartungen können vernünftig sein oder auch nicht. In der Regel sind die Erwartungen, die an eine Organisation gestellt werden, immer höher als das, was sie einlösen kann. Organisationen sind und waren immer schon Projektionsflächen für Wünsche, Sorgen, Enttäuschungen und Träume, deren Ursprünge, aber auch Erfüllungsorte, nur woanders liegen können als zum Beispiel in einem Instandhaltungswerk für Straßenbahnen.

Woran liegt das? Vielleicht daran, dass Menschen immer das Gefühl haben, mehr in ein Unternehmen zu geben, als sie bekommen –, und wahrscheinlich stimmt das auch. Beruf und Arbeit waren schon immer zentrale Größen für die Identität. Vielleicht wird sich das irgendwann einmal ändern. Menschen geben

Unternehmen wohl schon immer Zugriff aufs Private. Nur scheinen diese sich das Private heute mehr nehmen zu wollen denn je: Enthusiasmus, Leidenschaft, Gefühl ... den ganzen Menschen eben. Die Beziehung wird wirklich privat.

Der Illusionenaufräumdienst

Wo wir in Unternehmen in Veränderungsprozessen arbeiten, treffen wir häufig auf überhöhte Erwartungen oder auch Enttäuschungen, die – aus unserer Sicht – illusorisch sind und eine gute Entwicklung stören. Wir Berater treffen uns dann und reden darüber, welchen Illusionen wir begegnen und bei welchen Illusionen wir den Mitarbeitern sinnvollerweise helfen sollten. Wir nennen das Illusionenaufräumdienst.

Helfen bedeutet in diesem Sinne, die Illusionen sichtbar und besprechbar zu machen (und damit aufzuräumen) oder sie als Illusion im Versteck zu belassen (und damit nicht aufzuräumen). Die Illusionen sind Ausdruck der Beobachtungen der Berater. Zusammengefasst in Thesen können diese in unterschiedlichen Gremien vorgestellt und diskutiert werden, zum Beispiel in Führungskräfteveranstaltungen, Workshops mit Mitarbeitern, Großgruppentreffen oder auch in Gesprächen mit Einzelnen (der Flurfunk hört mit!). Thesen werden vorgetragen und angeschrieben, um sie anschließend durchsprechen zu können.

Eine Gruppe denkt, indem sie spricht. Nach dem Gespräch wird die Welt nicht besser sein, die Arbeit wird sich nicht verändern. Spürbar ist jedoch die befreiende Wirkung, nicht einer Fantasie nachzuhängen, die es gar nicht geben kann. Eine Entlastung des Einzelnen tritt ein: Diejenigen, die Probleme gern persönlich nehmen und verändern wollen, merken dann, dass sie persönlich es nicht ändern können und dass sie lernen müssen, damit umzugehen.

Im Folgenden haben wir drei Illusionen beschrieben, die uns häufig in Unternehmen begegnen und die wir gerne aufräumen. Inhaltlich betreffen sie folgende Themenbereiche: Kultur-Change-Prozesse, Diversifizierung und Führungskräfte.

Illusion 1: Hoffentlich ist nach dem Change-Prozess alles besser ... (Kultur-)Change-Prozesse sind schwierig, vor allem dann, wenn sie etwas verändern sollen. Es gibt heute keine Veränderungsprojekte mehr, die anfangen und enden, und danach ist alles besser. Solche Hoffnungen werden zwar in der Regel am Anfang geweckt, aber sie bleiben selten lange wach. Organisationen machen ihre Insassen selten glücklich. Es gibt zu viele Reibungsverluste, Widersprüche, Paradoxien, »Unmöglichkeiten«.

Wenn Organisationen beginnen, sich mit sich selbst zu beschäftigen, dann sollten Modulationen des Gegebenen schon zufrieden machen. Sehen wir eine Or-

ganisation als ein großes Gespräch an, dann sind Berater eingeladen, an diesem großen Gespräch teilzunehmen. Vielleicht können sie an manchen Stellen auf die Wendungen dieses Gesprächs Einfluss nehmen, Impulse geben, neue Themen öffnen. Das wäre doch schon sehr viel. Vielleicht können sie helfen, dass Menschen in Unternehmen sich nicht immer nur als Opfer der Umstände oder der anderen begreifen müssen, sondern ins Handeln kommen und mehr ihr Ding machen ...

Wenn wir also annehmen können, dass es keine wirklich gute Organisation gibt und dass Führung, Zusammenarbeit, Kultur immer ähnlich wie ein Garten sind, der viel Arbeit macht, dann wendet sich der Blick. Dann geht es nämlich vielmehr darum, die Sinne zu schärfen für das, was gut ist im Schlechten, oder sogar zu sehen, wozu das Schlechte bisher gut war, und, nachdem dies eventuell erkannt worden ist, das Schlechte durch etwas weniger Schlechtes zu ersetzen.

Kultur verändern und Veränderung kultivieren hieße dann, sich mit weniger zu bescheiden. Nicht die ganz großen Veränderungen zu wollen und es als Scheitern zu betrachten, wenn ein idealistisches Leitbild nicht umgesetzt wird, die neue Strategie nicht in den Köpfen aller ist und, und, und ...

Vielmehr hieße es, akzeptieren zu lernen, dass nicht alle den gleichen Ehrgeiz haben, dass Führung oft nicht ausgeübt wird, Kommunikation versandet und Umsetzungen nicht in vollem Umfang stattfinden. Und dennoch weiterzumachen und dennoch vielleicht Utopia zu suchen und so zu tun, als wäre das Beste möglich. Dabei aber – und das wäre der Unterschied – verzeihend zu bleiben, wenn das Gewünschte nicht eintritt, nicht nach Schuldigen zu suchen oder bitter zu werden.

Illusion 2: Wenn doch alle an einem Strang zögen ... Es ist ein alter, großer Wunsch derjenigen, die Organisationen führen und sich in dünner Luft ganz oben befinden: eine verschworene Gemeinschaft Gleichgesinnter um sich zu wissen, in der alle nur ein Ein-Verständnis haben und aus diesem heraus für die Organisation richtig handeln. Bemühungen von Beratern und Managern, solche Allianzen von Einverstandenen herzustellen, enttarnen manchmal emotionale Defizite der Bemühten, immer aber deren Naivität. Solches Tun mündet häufig in Visionsformulierungen, die knapp Fanclubniveau erreichen und Mitarbeiter zu Recht in tiefen und authentischen Sarkasmus führen statt zu gewünschter Gefolgschaft. Organisationen müssen intern Streit haben, um die Komplexität der Außenwelt innen abzubilden. Beispiel: Die Marketingabteilung fordert den schnelleren Wechsel der Farbpalette, die Fertigung kommt damit nicht zurecht. Die Personalabteilung forciert Diversity-Programme, das übrige Unternehmen interessiert sich nicht dafür. Zusammengefasst: Organisationen sind gezügelte Konfliktaggregate.

Große Organisationen haben keine Zentralperspektive mehr: Sie sind multikulturell und heterointentional. »Die Konsequenz dieser Ausrichtung der Organisation auf ganz verschiedene Umwelten ist [...], dass zwar unterschiedliche

Umweltanforderungen bearbeitet werden können, die Organisation jedoch intern keine Rationalisierung mehr in Hinblick auf lediglich ein Bezugsproblem hat [...]. Die stringente auf einen Zweck ausgerichtete Organisation ist ein Ding der Unmöglichkeit« (Kühl/Moldaschl 2010, S. 221).

Illusion 3: Wenn es doch gute Führung gäbe ... Führungskräfte sind gefragt: als Projektionsfläche. Sie werden hingegenommen wie das Wetter und sind ähnlich beliebt als Gegenstand von Tratsch und Jammerrunden.

Der Führung mangelnde Fähigkeiten zuzuschreiben ist ein beliebtes Erklärungsmuster für fast jedes Problem. Führungskräfte leiden an Überforderung, das zeigen die Zahlen: Sie sind anfällig für psychische Erkrankungen und zahlen einen hohen Preis. Jemand sagte einmal: »Wer Karriere macht, hat keine Biografie.« Um die Fußballmetapher zu bemühen: Die Schuld hat immer zuerst der Trainer. Nicht weil es so ist, sondern weil die Konsequenzen überschaubar bleiben.

Maßnahmenfreundlich wird in Unternehmen Komplexität da reduziert, wo Führung als One-Man-Show missverstanden wird, damit bei festgestelltem Führungsdefizit Seminare Abhilfe von der Ratlosigkeit schaffen können. Personalentwickler, die sich in hippen systemischen Fortbildungen im Netz der Interdependenz verstricken, schwenken dann wieder auf kommode Big-Man-Theorien aus den 1950er-Jahren ein, als Führung tatsächlich noch genau das war: eine »Führer befehl, wir folgen«-Veranstaltung. Führung, obwohl Produkt zahlreicher Multiplikanden, wird als Primzahl gehandelt.

Aber: Führung kann nur in der Interdependenz verstanden werden. Führung ist Kommunikation der besonderen Art, in der der eine möglicherweise denkt, er habe etwas zu sagen, und der andere vielleicht vermutet, er habe das zu tun. Würde die Fußballmetapher passen, wäre Führung nicht die Intervention des Trainers am Spielfeldrand, sondern vielmehr der Ball, von vielen getreten ...

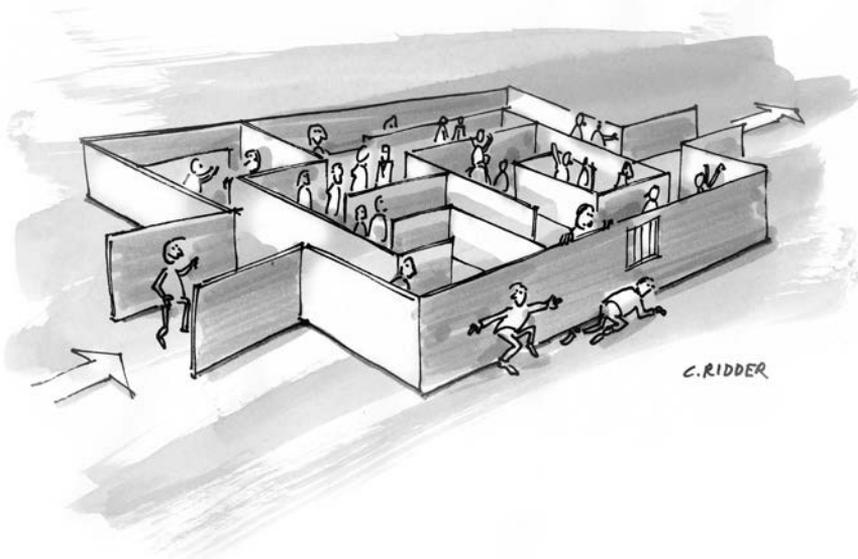
Latenzen suchen: Unter Prozessen, da liegt der Strand!

Eine Organisation handelt parallel offen und versteckt. Es gibt sichtbare Strukturen und Prozesse, die das Ziel von Veränderungsvorhaben sind. Versucht wird, einen Soll-Zustand zu definieren und danach zu streben, ihn zu erreichen. Eine andere Betrachtungsmöglichkeit von Veränderungsvorhaben wäre, sie eben nicht im Hinblick auf Ist versus Soll zu sehen, sondern die Energie dafür zu nutzen, aus den Latenzen der Organisation zu schöpfen. Latenzen sind verborgene und vielleicht sogar verbotene Lösungen im System. Stefan Kühl schreibt dazu: »Die Überlegung dabei ist, dass in diesen Latenzen der Zugang zu anderen (vielleicht auch erfolgreicher?) Organisationsstrukturen liegt« (Kühl/Moldaschl 2010, S. 235).

Es ist spannend, sich Latenzen in einem System näher anzuschauen. Dabei sollte man eher auf das achten, was (im Verborgenen) getan wird, als auf das, was getan werden soll. Es ist wichtig, hier sensibel nach Themen zu suchen, die in der Organisation nicht – offiziell – wahrgenommen werden. Es gilt, diesen Schatz zu heben: unentdeckte, schlafende, aufgegebene oder gescheiterte Prototypen. Prototypen für das Handeln einer Organisation zu finden, die von der Regel abweichen, sie jedoch wettbewerbsfähig halten oder werden lassen.

Verborgene Strukturen sind (Kühl/Moldaschl 2010, S. 232):

- **Ausgeblendete Alternativen:** Es gibt mehrere Möglichkeiten, ein Ziel zu erreichen – nicht genutzte Alternativen werden gern unsichtbar gemacht, weil sie den eigentlichen Prozess irritieren würden. Als Ablenkung vom täglichen Handeln könnten sie zur Trägheit beitragen, da man permanent damit beschäftigt wäre, zu überlegen, wie man es anders oder besser machen könnte.
- **Regelabweichungen:** Offizielle Strukturen können nicht alles erfassen, was zum Erfolg des Gesamtwirkens notwendig wäre. Unsichtbares unterstützt und unterläuft somit das Gesamtsystem. Regelabweichungen wirken im Verborgenen, weil sie im Offenen nicht erwünscht sind und sanktioniert würden.



Wir gehen davon aus, dass die im Verborgenen stattfindenden Musterbrecher diejenigen Handlungsmuster für die Organisation sind, die sie verändern können. Als Ausnahme sind sie bereits da: Lösungen können nur im System gefunden werden, und unser Ansatz bietet hierfür eine besondere Herangehensweise.

Inselhopping zu den Musterbrechern Nicht nur Strukturen und Prozesse sind als Musterbrecher hervorzuheben, sondern jedwede Art des Handelns in Organisationen, die von der Regel abweicht. Es gibt eine Praxis des gelebten Anderstuns. Muster werden dort gebrochen, wo etwas nicht nach den gewohnten Spielregeln oder Kommunikationsspielen passiert. Mit einzigartigen Lösungen finden Musterbrecher Mittel und Wege, sich im Wettbewerb Vorteile zu erarbeiten. Sie leben im Sowohl-als-auch. Sie bringen etwas auf den Prüfstand, was sonst nicht hinterfragt wird. Sie holen das Verborgene ins Offene. Sie schauen hin. Sie bauen um. Sie organisieren anders. Sie sind sich bewusst, dass sie sich entscheiden nach dem Motto: »Es gibt Probleme und viele Lösungen – egal, wofür du dich entscheidest, du wirst auf neue Probleme stoßen.« Diejenigen, die Muster brechen, wollen versuchen, eine besondere Form zu finden – gegen die gewöhnlichen bequemen Routinen. Dabei müssen das keine großen Veränderungsprozesse sein, auch die kleinen Dinge und Themen machen glücklich.

Es folgen einige Beispiele zur Verdeutlichung:

Musterbrecher in der Praxis



Führungsstil wird verändert: Auf einem Werksgelände herrschten Kontrolle und Misstrauen – durch eine veränderte Struktur schaffte die Führungskraft mehr Zutrauen und eine gerechtere Aufgabenteilung unter den Mitarbeitern, und sie ließ sie darüber hinaus mitsprechen und mitentscheiden. Diese Führungskraft erreichte das, was andere Werke nicht erreichen – eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, Vertrauen in das eigene Handeln und in die Organisation.

Alle moderieren: Besprechungen und Workshops wurden in dieser Organisation oft von den Führungskräften selbst durchgeführt. Dies stand auch in ihren Zielvereinbarungen. Letztendlich liegt dieses Handwerk aber nicht jedem, und eine Führungskraft wagte die Übergabe an die Mitarbeiter, die die Sitzungen in wechselndem Modus moderierten. Das klappte gut. Als das bekannt wurde, folgten viele ihrem Beispiel.

Radikale Reduktion von Besprechungen: Eine Führungskraft hatte den Mut, Besprechungen radikal zu verringern. Erst im Geheimen – aus Angst vor Sanktionen. Über einen längeren Zeitraum hinweg konnte die Führungskraft das jedoch nicht verheimlichen und erzählte daher den Kollegen ganz offen, was sich durch die Verringerung verändert hatte.

Belohne dich selbst: Boni-Systeme sind schwierig für Organisationen, weil die Belohnung der Arbeit die Mitarbeiter unter Umständen mehr beeinflusst als die Arbeit selbst. Es werden Handlungen getätigt, die nur etwas mit dem Bonus zu tun haben. Wie viel es wohl allein kostet, wenn sich die Mitarbeiter über ihre Boni unterhalten? Boni sind meist zu komplex und ungerecht (wenn der eine für dieses belohnt wird, wieso der andere dann nicht für das?). Ein Teil eines Unternehmens wollte diese Form nicht mehr und entschied sich – unter Einbeziehung von Betriebsrat und Mitarbeitern – für eine radikal andere Lösung, die alle gemeinsam erarbeiten sollten. Dieser Prozess brauchte seine Zeit, doch die Lösung war schließlich nachhaltig und das Thema verschwand aus den täglichen Gesprächen. Dieser Vertrag wurde als Vorbild für andere Bereiche übernommen.

Innovation innovativ: Wo darf Innovation innovativ sein? Wo Konserven konservig? Ein Forschungs- und Entwicklungsbereich möchte innovativ sein und Produkte für den Weltmarkt entwerfen, Innovationen werden in aufwendig gestalteten Kreativworkshops versucht. Wenn Innovation in Konserven entsteht, ist sie meist nicht wirklich anders als alles andere. Selten wird aus solchen Workshops etwas Neues entwickelt – sie sind lediglich eine gute Ablenkung von den im Hintergrund entstehenden Innovationen. Innovationen entstehen in vielen Fällen ungeplant – Zeit, zu denken, hilft. Ein Bereich gibt seinen Mitarbeitern wöchentliche Konzeptzeit, um Themen anders zu denken, ein anderer Bereich einen Tag im Monat – diese Zeit steht zur freien Verfügung für Denken oder Tun.

Personalplanung zu kurzfristig: Erst am 22.12. wussten die Mitarbeiter, ob sie über Weihnachten im Schichtsystem arbeiten mussten oder nicht. Es ist eher untragbar, der Familie eine solche Ungewissheit zuzumuten. Ein Mitarbeiter aus der Organisation hatte den Impuls, diesem Dilemma ein Ende zu setzen, er arbeitete im stillen Kämmerlein eine Lösung aus und durfte sie sogar prüfen: Es gelang ihm, nachzuweisen, dass es möglich war, schon Anfang November einen Personalplan für Weihnachten zu haben. Leider ist bis zum jetzigen Zeitpunkt nicht klar, ob die Lösung die interne Mikropolitik übersteht ...

Die Veränderung eines Systems kann nur von innen passieren. Dazu werden Impulse von außen benötigt, doch die Veränderung können nur die Menschen als Handelnde vollziehen. Menschen, die das Gewohnte verändern wollen, sind die echten sozialen Stars. Das können Führungskräfte sein, aber auch Mitarbeiter. Sie hinterfragen das Wie im Was. Sehen nicht nur die Effizienz, sondern auch die Vielfalt. Von diesen Inseln geht eine Energie aus. Sie zu finden ist erholsam (auch für Berater). Kommen die Musterbrecher auf die Bühne, können andere nur noch (zu)schauen. Dabei soll nicht Best Practice kopiert und ausgerollt, sondern lediglich das Ungewöhnliche wahrgenommen werden: Jeder Bereich hat seine eigenen Muster, die in Augenschein genommen werden können. Leider sind Muster nicht kopierbar, aber sie bringen eine Energie, nach der sich viele sehnen, die ihnen si-

gnalisiert: »Es geht.« Am besten verbreitet sich etwas, wenn es eine positive Ausstrahlung hat.

Bemerkt werden diese Musterbrecher nur, wenn sie betreut und gepflegt werden. Es braucht die Aufmerksamkeit und Förderung von oben, damit Musterbrecher leben können. Musterbrecher benötigen Menschen, die ihr Handwerk erweitern und weiterlernen können. Das braucht Freiraum – tritt eine Führungskraft nicht aus dem Strudel des Alltags hinaus, ist sie keine Hilfe für den Bereich. Distanz ist notwendig, um die richtigen Dinge zu tun. Welches Businessproblem haben wir? Welchen Druck spüren wir? Was steuert uns? Was können wir Gutes für die Organisation, die Kunden, für unser Ziel tun?

Muster helfen, Komplexität zu reduzieren Warum gibt es überhaupt Muster in den Organisationen? Warum ist es manchmal hilfreich, sie zu verändern? Organisationen versuchen, sich selbst zu erhalten, indem die Menschen in ihnen das Bestehende aufrechterhalten und immer genau das tun, was sie schon immer so getan haben (Muster). Wie ist es sonst zu erklären, dass die Menschen in einer Organisation gern tun, was vorgegeben ist? Organisationen sind funktional geprägt: Wenn ein Mitarbeiter in eine neue Firma kommt, kann er nicht einfach das machen, was er möchte, schon gar nicht etwas völlig anderes oder Neues, das vom bisherigen Weg abweicht.

Die Zugehörigkeit zu einer Organisation ist nicht mit einer familiären Struktur vergleichbar, im Unternehmen muss der Mitarbeiter sich anpassen: an Hierarchien, Verantwortlichkeiten, Kommunikationswege – ansonsten wird er sanktioniert oder ausgestoßen. Der Mitarbeiter richtet sein Handeln, sein Verhalten und die Kommunikation an diesen Regeln aus, und die Organisation stellt auf diese Weise sicher, dass die Mitarbeiter im Sinne der Organisation handeln. Die Deutsche Bahn wird also eher nicht auf die Idee kommen, plötzlich archäologische Expeditionen ins ewige Eis zu übernehmen – das gehört (noch) nicht zu ihrer Funktion.

Nur so können Organisationen sich gegenüber ihrer Umwelt abgrenzen. Nur so haben sie eine Existenzberechtigung, weil sie durch ihre Strukturen einen selektiven Blick haben und sich dadurch gegen die Komplexität der Welt abschotten können. In Teilen der Managementlehre hat sich in diesem Zusammenhang die Metapher des Autos durchgesetzt. Eine Organisation funktioniert demnach wie ein Auto, sie ist ein geschlossenes System – sie arbeitet nach Plan, hat einen eindeutigen Zweck und handelt durch ihre Einzelteile.

Doch dieses Bild hat sich mittlerweile zunehmend aufgelöst: Organisationen sind nicht trivial, sondern, wie die systemische Theorie sagt, nicht triviale Systeme. Gemeint ist damit, dass Organisationen nicht wirklich steuerbar sind.

Eine Organisation muss viele innere und äußere Anforderungen erfüllen (Politik, Gewerkschaft, Verbraucherschutz, Umweltschutz, Gesetze, Shareholder ...).

Eine Organisation teilt sich die Arbeitsgebiete auf, sodass jeder Bereich eine andere Logik hat und verschiedene Ziele verfolgt. Ferner »lebt« eine Organisation in der Gegenwart und trifft Entscheidungen in einer »konstruierten Hier-und-Jetzt-Welt«; einer Realität, die sie sich macht und auf die sie sich bezieht. Eine einzig richtige Wahrheit gibt es nicht, die Realität entsteht durch Selektion. Es gibt in Organisationen nur wenige Möglichkeiten, in Wenn-dann-Programmen zu denken, sie sind lediglich in standardisierten Bereichen wie Fließband oder Callcentern sinnvoll.

Wenn sich an dieser Stelle beim Leser alles im Kopf dreht, ihm schwindlig wird und sich auf der Stirn kleine Falten bilden, dann ist er richtig und genau dort angekommen, wo die Welt der Organisationen anfängt. Sie ist komplex und besteht aus einer Vielzahl von Widersprüchen und Verstrickungen.

Weil das alles für den Menschen schwer aushaltbar ist, versucht er verständlicherweise immer wieder, die Komplexität zu reduzieren, damit sich das Ganze nicht mehr so diffus und unsicher anfühlt. Die meisten Menschen geben ihre Ressourcen an die Organisation ab und möchten gemanagt werden. Sie sehnen sich nach einer stabilen Welt ohne Veränderung, an Muster, die dafür sorgen, dass sie sie verstehen. Jeder denkt: Irgendwann müssen wir doch einen Zustand erreicht haben, in dem alles gut ist. Auch danach werden Strukturen und Prozesse in Organisationen ausgerichtet. Mithilfe von Planung und Steuerung wird versucht, die steigende Komplexität zu regulieren. Darüber hinaus helfen Muster den Organisationen, die Komplexität zu reduzieren.

Manchmal ist jedoch das Aufrechterhalten nicht hilfreich, weil nicht (mehr) wettbewerbsorientiert, nicht (mehr) kundenorientiert, nicht (mehr) zeitgemäß oder nicht (mehr) strategieunterstützend. Dann hilft es, nach Ausnahmen zu suchen, Ausnahmen, die passieren, ohne dass sie schon jemand bemerkt hat, oder ... sie wurden bereits abgelehnt.

Paradoxien Beruhigend ist das Suchen nach Musterbrechern in den Bereichen, in denen es sowieso widersprüchlich zugeht. Dort wird besonders deutlich: Es gibt nicht nur eine Lösung. Paradoxes Handeln ist in Organisationen keine Ausnahme, sondern Alltag. Hier einige Beispiele für Paradoxien in Organisationen:

- Unternehmen benötigen klare Zielvorgaben, aber auch die Bereitschaft, jederzeit von diesen Zielen abzuweichen.
- Prozesse sollen eingehalten werden, aber gleichzeitig muss für die Ausführung der Arbeit Verantwortung übernommen werden.
- Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse eingebunden, was zu einer insgesamt breiteren Sicht führt, aber die starke Einbeziehung der Mitarbeiter erschwert eine Fokussierung auf Themen.

- Komplexität soll ausgehalten werden, und Reflexionsschleifen sind erwünscht, aber gleichzeitig ist schnelles Handeln notwendig.
- Ein partizipativer Führungsstil ist dem Unternehmen sehr wichtig, bei einer Führungsspanne von beispielsweise 100 Mitarbeitern ist das jedoch schwer umzusetzen.
- Freiräume (für Innovationen, Entwicklung, Lernen) werden geschaffen, gleichzeitig ist aber eine Kultur des schlechten Gewissens spürbar: »Da steht meine Arbeitskraft der Organisation nicht zur Verfügung, und ich bin anderen eine Last, da sie meine Arbeit machen müssen! Also arbeite ich doch lieber mustergültig.«

Wie geht man nun mit den Widersprüchlichkeiten von Organisationen um? Die Realität der Widersprüchlichkeiten ist zu komplex und hat keine wirkliche Lösung. Jedoch können Ausnahmen helfen, wenn man etwas einfach versucht – in die eine oder andere Richtung.

Deshalb gilt: Sagen, was ist. Vor dem Hintergrund der Unsteuerbarkeit ist es für Organisationen erst einmal hilfreich, die Themen zu erkennen und anzunehmen, dass etwas so ist, wie es ist. Widersprüchlichkeiten sind da. Paradox wird gehandelt. Mehrdeutig sind die Unternehmensziele, ausgedrückt in der Bereitstellung von Ressourcen, die nicht eindeutig zugeordnet werden.

Ein Beispiel dazu:

Fehlende Strukturen in der Organisation werden auf der Beziehungsebene zwischen den Menschen ausgelebt



Wenn Kollegen der Führungskraft erkennen, dass sie Konkurrenten um dieselben Ressourcen sind und so die Zusammenarbeit erschwert wird, reicht es oftmals aus, dies anzusprechen und die Themen auf den Tisch zu legen, um die Arbeitsbeziehung zu stabilisieren. Was offen angesprochen wird, wabert nicht im Verborgenen herum. Das Verhalten soll – nicht unbedingt – durch die offene Aussprache verändert werden; aber durch die Erkenntnis erwächst eine Grundlage, zu der man sich intellektuell und emotional eine Meinung bilden kann. Ist alles auf dem Tisch, kann darüber gelacht, geschmunzelt, gestritten, gestaunt werden.

Und die wichtigste Erkenntnis: Es sind eigentlich nicht die Personen, die streiten, sondern ihre Funktionen.

Unklar definierte Strukturen führen nur dazu, dass Probleme zwischen den Personen ausgelebt werden – auch auf zwischenmenschlicher Ebene. Aber wer kann in einer Organisation schon alles so klar definieren, dass keine Lücke bleibt?