



Klaus Eidenschink

# Wie verändern sich Organisationen?

Zehn Thesen

- Klaus Eidenschink -

*Die größere Gefahr geht nicht von Maschinen aus,  
die wie Menschen denken,  
als von Menschen, die wie Maschinen denken.  
(G.Weiss)*

Die folgenden 10 Thesen wurden ursprünglich auf LinkedIn publiziert und dienen dem Zweck grundlegende organisationsdynamische Erkenntnisse für ein interessiertes Fachpublikum aufzubereiten. Wir stellen sie hier in einem Dokument zusammen.

## **These 1: Veränderung benötigt pathische Kompetenz**

Diese erste These dreht sich um den etwas ungewöhnlichen Begriff der pathischen Kompetenz - einer bislang wenig diskutierten Form von Resonanz auf Umweltereignisse.

Dass Veränderungen angestrebt, geplant, bewirkt und gemacht werden müssen, ist eine der großen Selbstverständlichkeiten von Organisationsberatern wie von Managern. Change wird in Projekten organisiert, die von A nach B kommen sollen und wollen - ohne dass so leicht die Idee aufkommt, dass in der vorschnellen und einseitigen Identifikation mit dem Zielzustand B, dem sich alles unterzuordnen hat, vielleicht ein größeres Problem liegen könnte.

Wenn man den Gedanken ins Feld führt, dass jede Organisation den eigenen Zustand selbst herstellt - woher sollte er sonst kommen? -, dann muss man genauer hinschauen. Wenn die Einsicht hinzukommt, dass komplexe soziale Systeme wie Organisationen keinen Gesamtüberblick über sich selbst haben können, dann drängt sich die Vermutung auf, dass jede Organisation, die sich verändern möchte, einer Dynamik unterliegt, die sich so beschreiben lässt:

Es lassen sich Kräfte beobachten, welche den Status quo erzeugen und stabil halten, und es gibt welche, die mit dem Status quo unzufrieden sind. „Wir müssen uns verändern...!“ Ein organisationales Sub-System (Das "Wir") will offensichtlich ein anderes Sub-System (Das "Uns") verändern! Wann immer also ein



## Metatheorie der Veränderung

Veränderungsimpuls entsteht, ist folglich von zwei Bestrebungen auszugehen. Wenn der Status quo vollkommen dysfunktional wäre, gäbe es ihn nicht. Folglich ist damit zu rechnen, dass jede Veränderungsabsicht (eines Subsystems) Beibehaltungsaktivitäten (bei anderen Subsystemen) erzeugt. Das Problem im Hinblick auf die Veränderungsabsicht entsteht, wenn nun - wie häufig zu beobachten - die Veränderungsabsicht als gut, sinnvoll und überlebensnotwendig etikettiert und die anderen Kräfte als widerständlerisch, als uneinsichtig, als überholt oder aufklärungs- und schulungsbedürftig angesehen werden. Das führt nämlich sehr schnell dazu, dass die beiden Sub-Systeme die Perspektiven und die Motive des jeweilig anderen nicht nachvollziehen können und ein Kampf um die „richtige“ Haltung entsteht.

Das veränderungswillige Sub-System der Organisation

- ▶ versteht nicht den Nutzen des Bestehenden,
- ▶ überzeichnet die Chancen und Effekte der avisierten Ziele und
- ▶ redet die Risiken des Neuen klein.

Das stabilitätsaffine Sub-System der Organisation

- ▶ versteht nicht den möglichen Nutzen des Neuen,
- ▶ bagatellisiert die Probleme des Bestehenden und
- ▶ sieht in den avisierten Veränderungen im Wesentlichen nur Gefahren.

Aus diesen Überlegungen - nimmt man sie ernst - ergeben sich umfassende Konsequenzen für die Form der Dynamik in Organisationen: Man ist dann mit der Frage konfrontiert, ob man mit den zwangsläufigen bestehenden Polaritäten anders umzugehen kann, als sie gegeneinander in Stellung zu bringen. Denn dann richtet sich die Aufmerksamkeit darauf, wie es einem sozialen Sub-Systemen gelingen kann mit etwas, was ihm widerstrebt, widersteht und widerspricht, in neugierige Resonanz gehen?

Die Resonanzfähigkeit in Form von „Neugier“ der Sub-Systeme einer Organisation wird so von überragender Bedeutung für die Möglichkeit gemeinsamen Wandels. Neugier entsteht aus dem Wissen um Viel- und Mehrdeutigkeiten und im Anerkennen dessen, dass die Welt stets Unerwartetes, Unbekanntes und Ungeliebtes bereit hält. Diese Art der Neugier gründet also nicht auf dem Aktiven, sondern auf dem, was man mit einem alten und unüblichen Wort, das "pathische" Vermögen nennt. Es besteht in der Fähigkeit auf sich einwirken zu lassen. Oder - schärfer formuliert - sich mit dem möglichen Nutzen des Lästigen zu befassen.

Beide Sub-Systeme einer Organisation - die für und die gegen eine im Raum stehende Veränderung sind - dürfen zunächst nicht auf durchsetzungswilliges Handeln setzen, sondern auf Erforschen der „Gegen“-Seite, nicht auf eigenes Wollen, sondern auf Erkunden des anderen! Ohne diesen Schritt wird keine Gemeinsamkeit möglich werden. Dies braucht einen Prozess, in dem - meist beide Seiten - etwas aufgegeben und losgelassen haben. Es braucht eine Kompetenz, die mit dem, was sich nicht dem eigenen Willen fügt, umgehen kann. Dazu braucht es auf Seiten der Mitglieder der Organisation eingeübte emotionale Fähigkeiten, die darin bestehen, wie man sich von Ideen, Idealen, Liebgewonnenem, Überzeugungen löst und wie man mit guten Gefühlen nachgibt, anderen Einfluss gewährt. Ein weiteres altes Wort für dieses Bündel an Kompetenzen wäre Demut.



## Metatheorie der Veränderung

Eine solche demütige pathische Kompetenz ist im Management (und bei Beratern) nicht weit verbreitet. Da wird eher instruiert und gemacht, man versucht zu überzeugen, stellt Belohnungen oder Bestrafungen in Aussicht. Kurzum es werden eher dysfunktionale Erscheinungsformen von Hierarchie gepflegt. Resonanzbereitschaft auf Fremdes weist er auf eine wichtige und bislang unterschätzte Dimension der Organisationstheorie hin, die mit weiteren Begriffen wie Loslassen, Aufgeben, Selbstzweifel und Verunsichern-lassen einhergeht. Wenn alle sich durchsetzen wollen, wo sind dann die zu finden, die klug nachgeben? Alle reden vom Andere-Überzeugen-wollen, aber wo lernt man das Sich-Überzeugen-lassen? Otto Scharmer hat mit seiner Theorie U dazu einige kluge Vorschläge gemacht und die zunehmende Verbreitung von vielen Dialog- und Großgruppenformaten spricht für sich. Das alles wird aber häufig leider neuerlich in die eine Richtung - Lernen ist gut! - gewertet und schon ist man wieder beim Kampf der Pole und beim Primat der Umsetzung neuer Zwecke und Ziele. Solange die Protagonisten des Neuen von den Protagonisten des Bestehenden nichts über die eigenen Schattenseiten erfahren wollen und umgekehrt, fehlt es an pathischer Kompetenz. Das führt zu nichts anderem als zum Kampf der von sich selbst überzeugten Sub-Systeme gegen die, die die jeweiligen gegensätzlichen Überzeugungen haben. Diese dysfunktionalen, stagnativen Konflikte lassen sich überall in Organisationen beobachten. Stillstand, Desorientierung oder Zerfall werden so wahrscheinlich.

In Organisationen braucht es immer beide Pole. Wie Ein- und Ausatmen. Und es braucht daher eine Organisationstheorie, die gegensätzliche Pole in sozialen Systemen als unabdingbar und unüberwindbar im Spiel halten kann und Konzepte anbieten kann, wie diese Kräfte zum Wohl des Ganzen genutzt und gestaltet werden können.

### **These 2: Organisationen sind nie human, sondern immer organisational!**

Theoretische Konzepte, die leicht von vielen Zustimmung erfahren und im wahren Leben aber sehr selten zu besichtigen sind, sollte man mit Vorsicht genießen, da sie oft weniger Theorie als versteckte Normen sind. Die Idee, dass Organisationen human sein sollen ist so eine. Sie sollen demnach für den Menschen da sein und das Glück oder zumindest die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern. Doch ist das theoretisch wie praktisch haltbar oder auch nur erstrebenswert? Wir meinen hier: Nein! Im Gegenteil - es schadet den Menschen wie den Organisationen. Was passiert, wenn man sie nicht als menschengemacht, aus Menschen bestehend, an Menschen orientiert oder zum Wohle der Menschen da seiend begreift? Was passiert, wenn man Organisation hingegen als eigenständige und sich selbsterhaltende soziale Gebilde ansieht, die nach eigenen Gesetzen, Regeln und Zwecken funktionieren? Dann wären Organisationen Prozesse, die mit psychischen Prozessen und Gruppenprozessen in Resonanz gehen und ein komplexes, im Prinzip aber beschreibbares Muster von Metadynamiken bilden. Wenn Menschen wie Teams wie Organisation separate Eigendynamiken haben, sind weder Menschen für Organisationen und Teams noch Organisationen für Menschen und Teams noch Teams für Menschen und Organisationen da. Alle



## Metatheorie der Veränderung

brauchen einander und reagieren aufeinander, aber sie lassen sich nicht über eine(!) Zielsetzung (etwas Humanität, Gemeinwohl, Gewinn, Zugehörigkeit oder Leistungsoptimierung u.v.a.m.) aufeinander abbilden.

Statt nun Organisation für Menschen oder Menschen für Organisationen einzuspannen, kann man das Konzept der Koppelung nutzen. Was ist damit genau gemeint? Am besten nutzt man den Vergleich von Körper und Bewusstsein: Im menschlichen Bewusstsein findet keine Zellteilung statt und diese kann dort(!) auch nicht verändert werden. Stoffwechsel und psychische Prozesse gehorchen vollkommen unterschiedlichen Regeln. Dennoch gehören Körper und Bewusstsein untrennbar zusammen. Sie sind - um den Begriff nun zu verwenden - gekoppelt, in diesem Fall sehr fest. Sie müssen wechselseitig in Resonanz gehen! Kein Bewusstsein kann seinem Körper kündigen und sich einen neuen suchen. (Auch wenn das manche vielleicht wollten! Vielleicht würde sich mancher Körper angesichts dessen, für welche psychischen Ziele er eingesetzt wird, auch gern eine andere Seele suchen).

Bei der Kopplung von Organisationen und Menschen ist jedoch ein Austausch (Kündigung, Einstellung) möglich, weil beide Systeme nicht ganz so fest gekoppelt sind. Dennoch geht es auch hier nicht ohne einander. Organisationen können ohne Menschen nicht kommunizieren, Menschen können ohne Organisationen bestimmte Ziele und Zwecke nicht erreichen. Aber beide agieren unabhängig voneinander. Der Gedanke, dass Organisationen ein „Eigenleben“ führen, das von Menschen nicht direkt gesteuert und beeinflusst werden kann, ist unvertraut und erzeugt leicht Widerspruch. Gleichzeitig spiegelt er die verbreitete Erfahrung mit Organisationen wieder, dass gute Absichten von Menschen nicht automatisch zu guten organisatorischen Verhältnissen führen. Auch die verbreiteten Klagen über den praktizierten Unsinn oder die für die Mitarbeiter schlimmen Verhältnisse in Organisationen etc. sind nur zu verstehen, wenn hinter solchen Vorwürfen die Annahme steht, dass eben die Menschen (aus denen die Organisation vermeintlich besteht) und nicht die Kommunikation die Organisation „steuern“.

Operiert man mit einem solchen Konzept der humanen Organisation, bleibt man entweder am Dauerappell hängen, dass Organisationen sich zu „bessern“ haben. Damit ist dann meist das Management, die Führung, die Hierarchie gemeint. Die handelnden Personen sollen vernünftiger, ethischer, aufgeklärter, kommunikativer, weniger machtorientiert etc. werden - dann würde es schon besser laufen. Nur - wie will man dann erklären, warum die „Hierarchie“ so häufig inhumane Entscheidungen trifft und die Wirtschaft so ausbeuterisch ist? Man muss dann mit fragwürdigen Unterstellungen (Manager mit Raffgier und Rücksichtslosigkeit) oder problematischen Großkonzepten (Kapitalistische Strukturen der Finanzwirtschaft) arbeiten, deren Abschaffung aber neuerlich außerhalb der Handlungsmöglichkeiten liegt. So bleibt dann nur noch moralische Anklage. Oder aber man kommt mit vermeintlich besseren Konzepten von Organisationen und versucht diese dann zu reformieren oder neu zu erfinden. Die Konzepte und Berater, die hierfür Vorschläge machen, sind unzählbar. Gemeinsam ist die Vorstellung eines Zielzustandes, der keine oder weniger Nachteile für die Mitglieder der Organisation hat und der gleichzeitig (!) auch die Organisation erfolgreicher macht. Versprechungen, dass allen wohl und niemand wehe gemacht wird, sind leicht zu verkaufen. Schaut man sich genauer die angeführten Beispiele an, kommen immer schnell mindestens Zweifel.

Gibt es Alternativen zur (unmenschlichen) Idee der Vermenschlichung von Organisationen?



## Metatheorie der Veränderung

Wenn man mit Luhmann davon ausgeht, dass Kommunikationen ein (beschreibbares) Eigenleben führen, welches zu einer sozialen Form führt, die man dann Organisationen nennt, dann müsste man vielmehr die Muster dieser sozialen Form verstehen. Wie lässt sich Organisationsdynamik so beschreiben, dass man die existierenden Verhältnisse nicht beklagen, sondern beschreiben und erklären kann? Dann braucht es - ähnlich wie in der Psychologie - ein Verständnis der Muster, die sich bilden, wenn Organisationen Entscheidungen über die Problemstellungen treffen, die sie als Organisationen (!) zu treffen haben. So wie jeder Mensch entscheiden muss, wie er mit Bedürfnissen und Ängsten umgeht, muss eine Organisation entscheiden, wie sie die vielfältigen und einander widersprechenden Zwecke verfolgt, die ihr Überleben sichern. Organisationen müssen zu sehr vielen unterschiedlichen, widersprüchlichen, gleichzeitigen und auf vielen Interessenlagen beruhenden Problemen Entscheidungen treffen. Man kann wissen, dass das nie glatt aufgehen kann.

Organisationstheorie muss eine Theorie von Licht und Schatten, von Nutzen und Schaden, von Gut und Böse sein. Sie muss nachzeichnen, dass man einem organisationalen Ziel nur dienen kann, indem man ein anderes wichtiges Ziel (vorübergehend) vernachlässigt.

Organisationstheorie muss insbesondere die Wahrscheinlichkeit von „schlechten“ Verhältnisse erklären können - statt sie zu beklagen oder verbessern zu wollen.

Organisationstheorie muss die Organisation als Organisation verstehen. Sonst kann sie auch die Rolle des Menschen in Organisation weder verstehen, noch den Menschen helfen günstige, zufrieden machende und angemessene Erwartungen und Verhaltensweisen auszubilden oder sich mit ungünstigen Erwartungen der Organisationen klug und effektiv auseinanderzusetzen.

### **These 3: Veränderungen geschehen jenseits von richtig und falsch**

Solange es Organisationstheorien gibt, gibt es Vorschläge zu Verbesserung von Organisationen. Die „Search for Excellence“ ist überall zu beobachten und Berater präsentieren ihre Rezepte. Diese werden als „Best Practice“ zur allgemeinen Anwendung empfohlen. Diese Idee, dass etwas für die eine Organisation gut sei, weil es sich in einer anderen bewährt hat, ist ein kaum in Frage gestelltes Prinzip. Letztlich beruht es auf einem maschinellen, trivialen und technizistischen Verständnis von Organisationen: Wenn es für den einen gesund ist, muss es für den anderen auch gesund sein. Das stimmt in der Medizin genauso wenig wie in der Beratung.

Unsere Empfehlung ist deshalb sich von „Richtigkeit“ radikal zu verabschieden und statt dessen auf „Entscheidung“ zwischen gleichwertigen Möglichkeiten umzustellen. Denn: Wer allgemein sagen will, ob



## Metatheorie der Veränderung

Konsens aller Beteiligten oder hierarchische Anweisung richtig sind, wird in jedem Fall falsch liegen. Wer grundsätzlich klären will, ob Kunden- oder Produktorientierung Erfolg bringen, wird statistisch in der Hälfte der Fälle falsch liegen. Wer Vertrauen immer der Kontrolle vorzieht, fällt genauso auf die Nase wie der der perfekte Controlling heilig spricht. Die Beispiele ließen sich mehren. Wenn man zwischen gleichwertigen, aber einander ausschließenden Polen wählen muss, gibt es nichts in sich Richtiges mehr, sondern nur punktuelle, spezifische Entscheidungen, die Vor- und Nachteile haben. Der Nutzen der Vorteile und die Tragweite der Nachteile erweist sich in der Zukunft. Und diese kann bekanntlich in der Gegenwart niemand erblicken. Entscheiden ist der Abschied von Rechnen, von Malen nach Zahlen, vom Import angeblich richtiger Vorgehensweisen.

Denn niemand kann - hier greifen wir Überlegungen von N. Luhmann auf - wissen, was man entscheidet: Man weiß nicht, was vor, nach und gleichzeitig entschieden wird. Man weiß nicht, wie seine Entscheidungen von anderen gesehen und verarbeitet werden und welche Entscheidungen man durch sein Entscheiden bewirkt. Also ist wichtig zu konstatieren: Organisationen sind komplex und Komplexitätsbewältigung bewährt sich immer nur im Nachhinein. Und darüber entscheidet nicht der Entscheider. Zudem beeinflusst jede in der Gegenwart getroffene Wahl beeinflusst die Zukunft, da bestimmte künftige Möglichkeiten „beerdigt“ werden und andere wahrscheinlicher werden. Entscheidungen haben einen rückbezüglichen Aspekt, der die Unwägbarkeit dessen, was passiert noch weiter erhöht.

Jede Entscheidung, die getroffen wird, hat in Organisationen intern systemtheoretisch drei wichtige Merkmale (und es sind Merkmale der Entscheidung, nicht der Entscheider!):

- ▶ Jede Entscheidung schafft (sachliche) Voraussetzungen für andere Entscheidungen. Sie wird also zum Element der weiteren (Selbst-)Organisation. Wird etwas entschieden, lassen sich Anschlussentscheidungen treffen. Nicht zuletzt deshalb, ist das Warten auf oder das Verzögern von Entscheidungen ein Phänomen über das in Organisationen ständig gesprochen wird.
- ▶ Jede Entscheidung stellt aber auch (soziale) Bezüge her zu anderen Entscheidungen oder unterbindet derartige Bezugnahmen. Wer bei Entscheidungen ausgeschlossen wird bzw. mitreden darf, wer sich anschließend darum kümmern oder sich damit abfinden muss, wer in seinen eigenen Entscheidungen dadurch limitiert oder mit Möglichkeiten versorgt wird - all das wird mitentschieden und wird dadurch zum Prozess des Organisierens.
- ▶ Jede Entscheidung bindet Zeit. Damit ist gemeint, dass durch Entscheidungen bestimmte Alternativen, welche die Zukunft bereitgehalten hat, ausgeschlossen werden und die Organisation für eine bestimmte Zeit auf die gewählte Alternative gebunden wird. Die Gegenwart bekommt eine Richtung. Diese Richtung übernimmt die Funktion, die in anderen Theoriekonzepten „das Richtige“ hatte.

Luhmann formuliert es so „Entscheidungen beziehen sich auf Entscheidungen. Sie schränken sich wechselseitig ein, bereiten sich vor, schließen sich aus, setzen einander unter Druck, entlasten einander, stellen Mittel bereit und definieren Zwecke für andere Entscheidungen“. Sie führen ein Eigenleben jenseits von durchkalkulierten Effekten der jeweiligen Entscheider. Daher muss jedes Entscheiden damit zurecht kommen, dass jede Begründung nur verschleiert, dass es eigentlich keinen verobjektivierbaren Grund gibt, ob nun A oder B gewählt werden. Und genau deshalb bestehen Organisationen aus der Kommunikation über und von Entscheidungen und nicht aus Menschen!





Veränderungen von Organisationen brauchen daher Entscheidungen, welche die Muster des bisherigen Entscheidens verändern. Das wird in jeder Organisation zwangsläufig mit Skepsis, Gegenargumenten, Ängsten und Gegenwehr beantwortet. Das ist nicht schlecht, sondern einfach ein Organisationsprinzip, dass es immer mehr und die besseren Gründe gibt, nein als ja zu sagen. Nicht weil Mitarbeiter veränderungsavers wären, sondern weil keine Veränderung begründet werden kann, ohne dass mit jedem der verwendeten Argumente die Zahl der Gegenargumente steigt. Darum brauchen Organisationen Entscheidungsprozesse, die auf Wahrnehmungen und weniger auf rationalen Argumenten basieren.

### **These 4: Organisationale Veränderung braucht psychische Wahrnehmung**

Wenn - systemtheoretisch gedacht - Organisationen zwar kommunizieren, aber nicht wahrnehmen können, und Menschen zwar wahrnehmen und sprechen, aber nicht kommunizieren können, dann sorgt dies des öfteren für Empörung, weil darin eine Herabwürdigung des Menschen o.ä. gesehen wird. Aber genau das Gegenteil ist der Fall!!! Organisationen brauchen für Veränderungen ihrer Entscheidungsmuster nichts so dringend, wie psychische Wahrnehmung. Das sei hier so deutlich gesagt, weil die systemtheoretisch konzipierten Lesart den psychischen Fähigkeiten einen sehr präzisen Ort in der Organisationsdynamik gibt. Um diesen Ort soll es hier kurz und knapp gehen.

Wenn ein Mensch etwas mitteilt, was er wahrgenommen hat, dann passiert mehreres gleichzeitig: Er macht aus seiner Wahrnehmung eine Information. Jemand hört Musik. Ein anderer kommt und fragt, „Was machst Du?“. Er antwortet „Ich höre Musik“. Jetzt (und erst jetzt) ist es eine Information, die mitgeteilt wurde, weil er die Frage beantworten wollte. Und in dem Moment hört er aber nicht mehr Musik, sondern teilt sich mit. Er beschäftigt sich nun mit Kommunikation und nicht mehr mit Wahrnehmung. Seine Aufmerksamkeit hat sich verschoben.

Es verdoppelt sich die Welt. Es gibt nun das Musikhören (wahrgenommene Welt) und es gibt die Information/Mitteilung „Ich höre Musik“ (gewusste Welt). Nur über diese gewusste Welt kann Kommunikation entstehen. Weil - in unserem Beispiel - kann der Fragesteller nicht das Musikhören des anderen hören, noch kann er dazu ja oder nein sagen. Die Wahrnehmung des einen ist für den anderen unerreichbar.

Die kommunikative Welt entsteht, wenn der andere nicht schweigend geht, sondern reagiert, in dem er die Mitteilung des einen annimmt oder ablehnt: Er glaubt es oder auch nicht. Er kann nicht die Wahrnehmung des anderen anzweifeln, aber sehr wohl die Mitteilung der Wahrnehmung: „Das sagst Du nur, damit ich Dich in Ruhe lasse!“. Er kann es auch glauben und sagen: „Ach wie schön, da entspannst Du Dich doch immer so schön!“. Egal wie, die kommunikative Welt basiert auf zustimmenden oder



## Metatheorie der Veränderung

ablehnenden Verstehen. Das hält sie am Laufen. Darum sind Konsens und Konflikt untrennbar mit Kommunikation verbunden. Kommunikation, die nur auf Konsens ausgerichtet wäre, käme zum Erliegen.

Das hat nun Folgen für die Veränderung von Kommunikationssystemen. Organisationen müssen Entscheidungen treffen. Ständig. Diese Entscheidungen basieren auf mitgeteilten Wahrnehmungen der Mitarbeiter. Daher spielt es eine enorme Rolle, welche Wahrnehmungen die Mitarbeiter in die Kommunikationen bringen, bringen dürfen, bringen können, bringen sollen. Das unterschätzte Problem dabei: Menschen nehmen die gleiche Situation, die gleiche Präsentation, das gleiche Kundenfeedback, das gleiche Qualitätsproblem meist sehr unterschiedlich wahr. Daher ist Konflikt, Widerspruch oder Ablehnung als Ergebnis von Kommunikation zunächst mal wahrscheinlich(er). Es braucht also gesonderte Prozesse und Strukturen, dass man zu zustimmenden Formen des Verstehens kommt. Solche Strukturen können sein „Das ist einer von uns, also hat er recht!“, „Den brauche ich für meine eigenen Ziele, also stimme ich ihm zu!“, „Der Chef hat es gesagt, also mach ich es!“ oder 1000 andere Möglichkeiten. Soziale System geben deswegen sehr ungern einen einmal erreichten Stand der Zustimmung- und Ablehnungsbereitschaft auf. Das hält das System stabil und schützt aber auch vor dem kommunikativen „Eindringen“ von Wahrnehmungen, die unerwünscht sind oder zur Überprüfung von Ablehnungsbereitschaft führen würden. Der einfache Appell „Jetzt hört mir doch mal zu, ihr versteht mich nicht!“ führt ja meist zu weiterem Dissens.

Organisationen verändern sich, wenn neue, nicht zu den vorhandenen Erwartungen passende Wahrnehmungen in die Kommunikation kommen. Also einfacher - wenn Mitarbeiter Gesehenes, Gehörtes, Erlebtes, Gespürtes, Gefühltes und Gedachtes mitteilen, auch wenn dies als falsch, ungeliebt, lästig, feindlich, störend, bremsend, ängstlich, skeptisch, gefährlich o.ä. interpretiert werden könnte. Das ist umso unwahrscheinlicher, je mehr Werte und Normen es gibt.

Wenn eine Organisation die bestehenden „Meinungen“ normativ auflädt (= So ist es richtig!), desto unwahrscheinlicher wird die Kommunikation über Wahrnehmungen, die nicht zu den herrschenden Normen und Werten passen. Dadurch verliert die Organisation aber eine Unmenge an Alternativen in ihren Entscheidungsprozessen. Der Entscheidungsraum verarmt und die Entscheidungen werden dadurch schlechter. Das stabilisiert die Organisation in ihrem Muster und Veränderung wird schwer.

Werte und Normen haben also eine bedenkenswerte Schattenseite und sollten daher mit Vorsicht gehandhabt werden. Wir leben in einer Kultur, die allerdings schon seit mindestens 2000 Jahren auf dieses Mittel zurückgreift. Unerwünschte und als gefährlich eingestufte Wahrnehmungen und Impulse der Menschen, werden versucht über Gebote im Untergrund zu halten: „Du sollst nicht ...!“. Wenn Organisationen Veränderungen wollen, sollten sie überlegen, ob es nicht günstig wäre, wenn die Mitarbeiter über das reden dürfen, was nicht gesollt ist!





## These 5: Organisationen brauchen Konsens für Konflikte

Oft ist Anlass für organisationale Veränderung, wenn sich Sub-Systeme, Teams oder Mitarbeiter in Dauerkonflikten festgefahren haben. Dabei ist häufig die implizite Verbesserungsidee den Konflikt in Richtung Konsens zu entwickeln. Selten werden Berater gesucht, die Konsens in Konflikt überführen oder den Nutzen eines bestehenden Konflikts klarer herausarbeiten sollen. Gleichwohl halten wir dies für enorm wichtig.

Diese These zur Veränderung von Organisationen geht davon aus, dass - zum einen - Konsens genauso schädlich (oder hilfreich) sein kann wie Konflikt, und dass - zum anderen - Organisationen nicht wählen können, ob und welche Konflikte sie bearbeiten, sondern nur wo, wann, wie und von wem. Konflikte an der falschen Stelle sind so schädlich wie Konsens an der falschen Stelle. So muss bei jeder misslichen Lage in Organisationen eine Analyse von Konflikt- und Konsensmustern in Organisationen ein hohes Augenmerk zu. Eine Meetingstruktur impliziert immer auch die Entscheidungen, wer mit wem wann worüber in Konflikt gehen soll. Das ist nicht immer so klar. Manchmal wissen Manager auch spontan gar keine Antwort, wenn man sie fragt, wo sie denn die geschäftsnotwendigen Konflikte ausgetragen werden sollen, in anderen Organisationen gibt es genau dafür spezielle Gremien, die sich darum kümmern.

Organisationen sind um Konflikte herum gebaut (siehe mehr hier). Eine Theorie der Veränderung braucht somit ein Verständnis von unabwendbaren organisationalen Konflikten. Konflikte zwischen Polaritäten, die nicht entschieden werden können, ohne Nachteile, Schäden, Verlierer, Verluste zu erzeugen. Organisationen brauchen also Konsens über die Nachteile, die die erstrebten Vorteile mit sich bringen werden. Unser Modell über die wesentliche Konflikte (=Entscheidungszwänge) jeder Organisation ist hier graphisch dargestellt:

Dies sind allesamt "unlösbare" Konflikte. Und dennoch muss die Organisation entscheiden,

- ▶ ob sie mit dem Vertrauten weiter macht oder Neues probiert,
- ▶ aktiv sich entscheidet oder wartet, was die Zukunft bringt,
- ▶ Regeln befolgt oder die Situation wichtiger nimmt,
- ▶ Kompetenzen vernetzt oder entkoppelt,
- ▶ sich am Kunden oder an der eigenen Expertise orientiert,
- ▶ gründlich oder schnell sein will,
- ▶ mit Vertrauen operiert oder kontrolliert,
- ▶ wen man an Entscheidungen beteiligt und
- ▶ wen man ausschließt und ob jemand (weiterhin) für eine Stelle passend ist oder nicht mehr.

Egal wie die Organisation das alles organisiert - sie macht sich immer angreifbar und setzt sich Kritik aus, weil man es mit guten Gründen anders machen kann. Daher ist Kritik letztlich das sicherste Merkmal, dass man etwas Wichtiges entschieden hat. Gleichzeitig muss eine Organisation dringend Konsens und Zu-



stimmung zu diesen "Nicht-Entscheidbarkeiten" finden. Das ist alles andere als leicht, da die Bearbeitung dieser Polaritäten durch Entscheidungen immer auch bestimmte Teile der Organisation zu "Verlierern" macht. So müssen Organisationen Wege finden, diese strukturellen Konflikte so zu regulieren, dass sie sich nicht sachlich, sozial und zeitlich überlasten (siehe auch hier). Sind solche Strukturen, Prozesse, Ziele, Visionen, Identitäten mal gefunden, besteht (meist zu recht) ein gewisser Widerstand dieser Fässer wieder zu öffnen. Nicht zuletzt deshalb ist die Veränderung von Organisationen mühsam und unwahrscheinlich.

All diese Anforderung an eine solche organisationale Dynamik sind denkerisch nicht zu meistern, wenn die Zielvorstellung im Raum ist, dass Konflikte sich sachlich auflösen lassen, weil es eine richtige Lösung gibt. Konflikte sind nicht nur Probleme, sondern auch Konsequenzen unterschiedlicher Interessenlagen und Beobachtungspositionen. Folglich sind sie das Wahrscheinliche und Konsens das Unwahrscheinliche. Diese Asymmetrie von Konflikt/Konsens hin in Richtung Konflikt ist für die Selbststabilisierung von Organisationen eine permanente Aufgabe und wurde bislang in hohem Maße von Hierarchie wahrgenommen. Hierarchie begrenzt Konflikte, errichtet Kommunikationssperren und trifft Entscheidungen. Konsens kann aber auch von Hierarchie nicht verordnet werden. So braucht eine Organisation mehr und anderes als Hierarchie, um die Konflikte zu bearbeiten, die sich eben durch hierarchische Prozesse nicht lösen



lassen. Und eine Organisationstheorie muss Hierarchie wie Heterarchie denkerisch durchdringen, sonst kommt man immer nur wieder zur Ablehnung oder zur Heiligsprechung des einen oder anderen. Nichts davon hilft.

Wenn eine Organisation sich als Mittel versteht, Unlösbares zu bearbeiten und zu regulieren, dann können alle Mitglieder einer Organisation entspannter damit umgehen, dass alles Wichtige ungerade, alles vieldeutig, alles widersprüchlich ist. Und es entsteht mehr Verständnis dafür, dass jeder in einer Organisation von ihr auch bezahlt wird, weil sie oder er jeden Tag neu entscheiden darf, welchen Tod im Hinblick auf unerwünschte Nachteile er heute sterben darf.

### **These 6: Von der Illusion des einen (guten) Zwecks**

Der Sinn des Lebens ist zu leben, sagt die Philosophin Agnes Heller. Das einseitige Erstreben von Glück macht unglücklich, denn das Leben bietet für die meisten von uns durchaus beides: Glück und Unglück. Man muss mit beidem zurecht kommen, wenn man leben will und nicht am Glück oder Unglück zerbrechen.

Genauso ist es bei Organisationen. Sie organisieren sich um ein unüberschaubares und widersprüchliches Geflecht von Zwecken, Zielen und Interessen. Eine Organisation ist kein Ding. Sie kann nicht wie eine Maschine optimiert und auf einen Zweck hin ausgerichtet werden. Organisationen sind Widerspruchsbündel.

Wenn Organisationen keine Dinge sind, was sind sie dann? Diese Fragestellung führt im Grunde jedoch gleich schon wieder zum Ding. Besser wäre es, die Frage etwas zu verändern: Wenn Organisationen keine Dinge sind, wie sind sie dann? Wie-Fragen lenken die Aufmerksamkeit auf ein Geschehen (weniger auf etwas Festes), auf ein Werden (weniger auf etwas Vorliegendes), auf das Entstehen und Vergehen von Ereignissen (weniger auf Gleichbleibendes). Der Fokus geht auf das, was passiert. Denkt man also über den Prozess des Organisierens nach (statt über Organisationen), dann ist man damit konfrontiert, dass die Zeit als Theoriedimension ebenso wichtig wird, wie sachliche und soziale Fragestellungen. Was geschieht gleichzeitig in Organisationen, was nacheinander, an was, wird sich erinnert, was wird vergessen, was wird künftig erwartet, vermieden und angestrebt? Wie wird die Vergangenheit uminterpretiert, zurechtgelegt und -gebogen? Wie robust macht man die Pläne und wann gibt man sie auf für einen Plan B? Zu früh? Zu spät? Wie können die vielen Ziele, Zwecke und Mittel zeitlich koordiniert werden?

Diese Fragen geben schon einen Eindruck davon, dass man mit diesem Fokus mit Widersprüchen, Dilemmata und Paradoxien zurecht kommen muss. Der Umgang mit Unerwartetem wird ein wesentlicher Teil organisationaler Kompetenz. Niemand kennt die Zukunft, niemand weiß die Motive anderer und



## Metatheorie der Veränderung

niemand hat Kenntnis, was anderswo in der gleichen Gegenwart entschieden und gemacht wird. Schon aus diesem Grund - unutilgbare Unkenntnis - löst sich die Annahme, dass sich Organisationen zentral steuern können, in Luft auf. Nicht nur, dass es alle Kapazitäten sprengen würde, zu verarbeiten, was die Organisation weiß, es fehlen schlicht die meisten wichtigen Informationen, weil diese in der Zukunft liegen. Organisationen organisieren sich um die unterschiedlichen Wissensbestände und die vielen erstrebten Zukünfte herum selbst. Es sind viele, unüberschaubare, gleichzeitige, widersprüchliche und rückbezügliche Prozesse und Entscheidungen, welche ständig Alternativen produzieren, verwerfen, schließen und neue ermöglichen.

Die Organisation führt sich selbst. Die offizielle (hierarchische legitimierte) Führung ist davon nur ein Aspekt - wenngleich natürlich ein wichtiger. Dennoch verändert sich mit dieser Denkweise zwangsläufig auch das Verständnis und damit die Aufgabenzuschreibungen für Führung. Man sieht Führung nicht als Kompetenz von Personen sondern als kommunikativer Vorgang. Damit landet man bei der Doppelkompetenz von Führen und Sich-führen-lassen, von Einfluss nehmen und gewähren. Nur wenn die Organisation beides kann, kann sie sich effektiv und effizient selbst organisieren.

Wenn also jede Organisation selbst organisiert ist (auch hierarchische!), dann muss man sich auch von der Idee eines oder auch weniger guter Zwecke verabschieden. Organisationen zeichnen sich in ihrer Leistungsfähigkeit gerade dadurch aus, dass sie mit vielen Zwecken (= Erwartungen, Vorgaben, Zielen, Visionen, Karriereinteressen, Strategien) zurecht kommen müssen. Das was in einer Hinsicht ein gutes Mittel für den avisierten Zweck ist, ist in anderer Hinsicht ein Schaden oder Erschwernis. Interessenausgleich ist das Medium in dem die Selbstorganisation schwimmt.

Organisationen um Zielkonflikte herum gebaut. Zugespitzter noch: Sie „bestehen“ aus Zielkonflikten, die auf Dauer nicht hierarchisiert werden können. Letzteres – Zielkonflikte sind über Prioritätensetzungen aufzulösen – würde bedeuten, zentrale Entscheidungen in Organisationen zugunsten eines guten Zwecks zu zementieren. Damit würde einerseits die Resonanzfähigkeit der Organisation auf Änderungen in der Umwelt zu stark reduziert – sie würde starr. Wichtiger noch - die Organisation müsste davon ausgehen, dass sie in ihrer Umwelt nur zusammenpassende, mit der eigenen Zielgewichtung kompatible Erwartungen vorfindet. Dies ist illusorisch. Organisationen bedienen viele Erwartungen: Märkte, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Shareholder, Behörden, lokales gesellschaftliches Umfeld, Kreditgeber u.a.m.. Diese Erwartungen sind in sich zerrissen und können intern nicht so aufgelöst werden, dass eine eindeutige Zweckhierarchie entsteht, alle alle diese Zwecke kennen und sich alle mit dem ausgewählten Zweck identifizieren und wohlfühlen können.

Organisationen verändern sich also, wenn im Ringen der vielen Zwecke und Mittel, der Lösungen und Interessen, der Wünsche und Gegenwünsche neu und anders bestimmt wird, welche Zwecke zugunsten anderer zurückgestellt werden. Bisweilen wird in Beratungstheorien die Illusion erzeugt, als ob es einen Herrn der Zwecke der alle anderen Zwecke knechtet und bindet geben könnte oder geben sollte. Das jedoch schürt problematische Erwartungen und schon Tolkien wusste, dass der Freiheitswille der vielen anderen Zwecke jedwede Gemeinschaft zum dunklen Berg in Mordor führt, um zu zerstören, was alle zu Einen droht.





## These 7: Jede Entscheidung spaltet die Organisation in zwei Facetten

Der Unterschied zwischen Risiko und Gefahr ist eine der ganz wichtigen Unterscheidungen, die man zum Verständnis von Organisationen und ihrer Veränderung nutzen kann. Diese Differenz - sie findet sich bei N. Luhmann - ist leider nicht so verbreitet. Darum zunächst eine kleine Erklärung.

Risikonehmer sind die Personen, Gruppen, Abteilungen, Gemeinschaften etc., die Entscheidungen treffen. Sie muten den anderen die Folgen ihrer Entscheidung zu. Gefahrenträger sind dann entsprechend die, die mit den Entscheidungen der anderen zurechtkommen müssen. Sie werden quasi entschieden. Das einfachste Beispiel dafür ist jeder Fahrzeuglenker, der den Beifahrer seinem Fahrstil aussetzt und ggf. zumutet. Der Beifahrer muss mit dem Fahrstil zurechtkommen. Das kann durch Schweigen, Genießen, Jammern, Erschrecken, Aussteigen o.a.m. geschehen. Risiko ist also der Name der Gefahr, wenn man selbst entscheidet, Gefahr ist der Name der Gefahr, wenn andere entscheiden und man selbst betroffen ist. (Darum kann das Wetter gefährlich sein, eben weil wir nicht darüber verfügen können!). Für Gefahrensituationen braucht es demnach auch ganz andere Kompetenzen als für Risikosituationen.

In Organisationen wird ständig entschieden. Man muss sich klar machen, dass mit jeder Entscheidung sich die Organisation in zwei Lager spaltet: In die, die entschieden haben bzw. denen die Entscheidung zugeschrieben wird, und in diejenigen, die von der jeweiligen Entscheidung, betroffen sind. Vermeintlich ist die Entscheider-Rolle die bessere.

Das stimmt aber nur zum Teil: Die Vorteile dieser Position sind,

- ▶ dass man entscheiden kann und damit handelnden Einfluss auf die Situation nehmen kann,
- ▶ dass man im Falle der günstigen Entwicklung der Entscheidungen die Lorbeeren erntet und
- ▶ dass man es wahrscheinlicher macht, durch den Zuspruch und die Vertrauenszuschreibungen anderer wieder die Rolle des Risikoträgers angetragen zu bekommen („Die kann das!“).

Die nicht unerheblichen Nachteile dieser Position sind jedoch,

- ▶ dass man auch dann die Folgen zu tragen hat, wenn diese Entscheidungen aus der Sicht der Gefahrennehmer negativ sind (Anschuldigungen, Vorwürfe, Kontaktabbruch, Schadensersatz, Rache etc.). Es reicht aber auch, dass sie mit negativen Erwartungen belegt sind (Drohungen, Widerstand, Verleumdungen, Gegenaktionen, Absicherungsstrategien, etc.),
- ▶ dass man sich selbst Vorwürfe macht, wenn sich in der Zukunft erweist, dass man hätte besser oder gar nicht hätte handeln sollen. Da man im „Nachhinein“ meistens schlauer ist, ist das – besonders in unsicheren Kontexten – sehr oft der Fall. Dann bereut man, dass man nicht andere hat entscheiden lassen und trauert den Vorteilen des Gefahrennehmertums hinterher („Wäre ich doch bloss Mitarbeiter geblieben, statt Chef geworden!“).



## Metatheorie der Veränderung

Was ist mit der andere Seite der Unterscheidung, den Gefahrenträgern? In hierarchischen Kontexten sind es die Subsysteme der Organisationen oder die Mitarbeiter, die sich überwiegend als gefahrentragend erfahren. Das liegt daran, dass von den allermeisten Entscheidungen der Hierarchie viele Personen, Teams, Abteilungen, Bereiche, Standorte, Regionen, Netzwerkpartner etc. (gefährlich) betroffen und oft überrascht sind. Häufig sind die Einflussmöglichkeiten gering. Der nun sich aufdrängende (und ebenfalls häufig dysfunktionale) Ausweg ist, dass man versucht alle Betroffenen an der Entscheidung zu beteiligen. Das kostet aber zu viel Zeit und führt angesichts nicht gleich verteilten Sachverstands zu schlechteren Entscheidungen. Zu glauben jemand könne so entscheiden, dass nur Nutzen und keine Nachteile anderswo entstünden, ist eine Illusion. Dem einen hilft man und vernachlässigt durch diese Entscheidung viele andere, die ebenfalls Hilfe brauchen. Dem einen Bereich wird Headcount gewährt, der dem anderen Bereich fehlt.

Bei beinahe jeder Entscheidung wird also für Unbeteiligte mitentschieden. Wenn man Organisationen in dieser Hinsicht verstehen, führen und beraten will, kann man sich anschauen, wie dieser Aspekt von Entscheidungen gestaltet wird. Wie gut kommen die Organisation oder einzelne Bereiche mit Überraschungen, Unverhofftem und Widrigkeiten klar? Wie robust ist die Organisation? Wie kompetent sind die jeweiligen Gefahrenträger im Umgang mit den unerwünschten Aspekten anderswo getroffener Entscheidungen? Wo und wie entsteht verlässlich Widerstand, Boykott, Ignoranz? Wird dies formal oder informell gestaltet? Wo und wie wird Dialog, Diskurs und Einfluss gesucht? Wo gibt es Eskalations- oder Vetorechte? Wo wird mit den Risikonehmern darüber kommuniziert, welche Nebenwirkungen ihrer Entscheidung an den Gefahrenstellen der Organisation sichtbar werden?

Dies ist nur ein kleiner Teil der Fragen, mit denen man Organisationen untersuchen kann, um zu sehen, wie die (veränderbaren) Muster dieser ständigen Aufteilung von Entscheidern und Betroffenen sind.

Gefahrloses Risiko gibt es nicht. Wer entscheidet, riskiert immer, dass die verworfene (oder eine unbekanntere) Alternative günstiger gewesen wäre. („Hätten wir nicht...!“). Je mehr Entscheidungsmöglichkeiten es gibt, desto mehr Risiken entstehen. Gleichzeitig werden die Risiken auch höher, weil bei zunehmender Komplexität auch die Folgen der eigenen Entscheidungen nicht mehr überblickt werden können. Gerade auch in großen Organisationen kann oft ein Bereich (etwa IT) nicht wirklich abschätzen, was Änderungen im eigenen Verantwortungsfeld (etwa die Umstellung einer Software) an Folgen in anderen Bereichen hat. Oft wissen diese selbst erst nach der Einführung, mit welchen Gefahren sie sich nun herumschlagen müssen! Je komplexer der Entscheidungshintergrund, desto wahrscheinlicher die Kritikmöglichkeiten der von der Entscheidung betroffenen.

Dieses alltagsnahe Wissen wird aber oft ignoriert. Stattdessen werden an andere oder sich selbst unrealistische Erwartungen im Hinblick darauf gestellt, wie weit Folgen getroffener Entscheidungen vorherzusehen seien. Ähnliches geschieht, wenn bei eingetretenen negativen Folgen dem Entscheidungsträger unterstellt wird, er hätte dies sehen und vermeiden können. Daraus leitet sich dann wiederum die Berechtigung ab, mit Vorwürfen und Beschuldigungen zu operieren. So schraubt man die Absicherungsstrategien für Entscheidungsträger in die Höhe und besonders riskante Entscheidungen werden genau aus diesem Grund dann gern gemieden.





Eine Organisation, die unerwünschte Nebenfolgen von Entscheidungen normalisiert, weil sie weiß, dass jede Risikoprüfung Gefahren erzeugt, ist besser geeignet mit Komplexität umzugehen und entlastet auf günstige Weise ihre Entscheidungsträger. Daher ist allein schon das Wissen um diese Zusammenhänge bisweilen veränderungswirksam.

### **These 8: Veränderung fügt sich keinem Plan - auch keinem Beraterplan**

Das Standardmittel für Veränderungsvorhaben ist der Plan. Pläne sind tauglich im bekannten Gelände. Hat man jedoch ein Rhizom vor sich, sind Pläne nutzlos und dysfunktional.

Was ist ein Rhizom? Sie sind das Wurzelgeflecht, das z.B. Pilze unterirdisch mit einander verbindet, auch Ingwer ist ein Rhizom. Überall kann es weiterwachsen, man kann es trennen und es bilden sich neue Strukturen. Wie ist das möglich? Ein Rhizom hat kein Zentrum und keine Peripherie, keinen Anfang und Ende, es ist ein System, welches voller Umwege und Abkürzungen ist. Man weiß in einem solchen "Gelände" weder, was einen erwartet, noch wem man begegnet, noch wie lange man zum Voranschreiten braucht. Man kann den Kreisgang als Gerade empfinden wie der Wanderer in der Wüste. Die Rückkehr zum Ausgangspunkt verändert meist aber das Rhizom, so dass ein Drehen im Kreis dennoch Veränderung erzeugt. (Die beiden französischen Philosophen Gilles Deleuze und Félix Guattari haben diesen Begriff als Ausgangspunkt einer Kritik an der einseitig rational gedachten Welt gewählt).

Sind Organisationen von der Art eines Rhizoms? Viel spricht dafür! Auch sie kann man teilen und es wachsen zwei weitere Organisationen, sie sind nicht überblickbar, überschaubar, kalkulierbar, zeigen Reaktionen jenseits des Vorhersehbaren, sind vielschichtig, mehrdeutig und nicht zentral steuerbar und gesteuert. Gerade auch hierarchische Organisationen werden nicht von der Spitze gelenkt, sondern von überall!

Statt Pläne und Karten bräuchte eine solche Theorie der Veränderung von Organisationen sehr viel mehr eine Lehre, wie man sich gut bewegen kann. Also weniger einen Handlungsplan als Resonanzkompetenz. Statt Überblicke im Handeln zu designen - Masterpläne mit vielen Symbolen für Gremien, Meetings etc. -, darf sie sich mit Wahrscheinlichkeiten oder Ausprobieren begnügen. Sie braucht ein Verständnis wie der Austausch über die Erlebnisse im Unbekannten von statten gehen kann, welche Weggabelungen relevant sind und Entscheidungen nötig machen. Sie muss Abwege, Seitenwege, Holzwege, Sackgassen, Kreisläufe, parallele Pfade normalisieren. In Summe muss Verirren und Verirrtsein einen Wert bekommen und nicht als falsch klassifiziert werden. Unsicherheitskompetenz wird zum Schlüssel von allem.



## Metatheorie der Veränderung

Viele der gegenwärtigen Neuerungen im Managen von Organisationen haben genau Aspekte davon: Selbstorganisationsideen, Effectuation, Achtsamkeit, Managing the Unexpected u.v.a.m. Das Problem aus meiner Sicht ist, dass das implizite Verständnis von Organisationen als kausale Systeme nicht angetastet wird. Letztlich ist doch meist die Hoffnung im Spiel, dass man mit den neuen Mittel besser, gerichteter, schneller an ein (vorab definiertes) Ziel kommt. Zielsetzungen verengen jedoch die Aufmerksamkeit auf die zum Ziel passenden Phänomene. Sie definieren, was als störend, lästig und falsch angesehen werden muss. Sie dominieren Deadlines, so dass alles, was in den Fristsetzungen des Plans nicht enthalten ist, verschwindet oder vernachlässigt wird.

Bleibt das Grundparadigma erhalten und werden nur die Mittel ausgetauscht, wird der neue Wein im alten Schlauch seinen Geschmack verlieren. Die Menschen spüren, dass Optimierungsideen, Kontrollbedarfe, Ergebnissicherheiten, Erfolgzuschreibungen, Heldengeschichten und Rechtfertigungslegenden im Spiel sind. Dann werden die Narrative vom gemeinsamen Suchen, von Fehlerfreundlichkeit, von Kreativitäts- und Innovationsfreude zum Prospekt ohne Substanz.

Um mit dem Verlust von Kontrolle in rhizomatischen Kontexten als Mensch in der Organisation zurecht zu kommen, braucht es eine Kompetenz, die weder leicht, noch schnell, noch kognitiv zu haben ist. Es ist leicht gesagt, dass man Kontrollverlust lieben lernen soll. Nur dafür braucht es meist eine langjährige emotionale Ausbildung. Es ist nicht das Tun, sondern das Sein, welches entscheidet.

Auf der organisationalen Ebene braucht es andere Entscheidungsprämissen und Kommunikationsmuster. Diese zu etablieren - Culture Change! - setzt aber die Kultur voraus, die es zu schaffen gilt. Damit sind wir dort gelandet, wo es oben begann: Bei der Rückbezüglichkeit. Wie könnte es gehen, mit Mitteln, die dem Zweck zuwiderlaufen, den Zweck zu verfolgen, der die benutzten Mittel über Bord wirft? Wie können alte Muster zu neuen Mustern führen. Genau dieses (scheinbare) Dilemma kommt viel zu wenig in den Fokus. Sogenannte Ordnung-Ordnungs-Übergänge oder Prozessmusterwechsel (P. Kruse) brauchen ein Denken und Kommunizieren jenseits von Ursache-Wirkungs-Kausalitäten. Es braucht die Bereitschaft anzuerkennen, dass es anders sein könnte, als man denkt. Es braucht eine Änderung des Wahrnehmungsfokus. Anders - man muss sich überraschen lassen können. Das ist alles andere als trivial, weil sowohl das psychische System die Wahrnehmungserwartungen, die es hat, bevorzugt bestätigt, als auch das soziale System die Kommunikationsmuster, die es nutzt, stabilisieren will. Störungen sind hier wie dort unerwünscht bzw. unwahrscheinlich.

Das ernst zu nehmen, ist ein erster Schritt hin zu der Bewegungslehre, wie man mit rhizomatischen Bedingungen gut zurecht kommen könnte: Hinter jeder Ecke könnte es anders weitergehen, als gedacht.



## These 9: Könnte es auch anders sein...?

Veränderungen von Organisationen brauchen immer Anwälte von den Möglichkeiten, die in der Organisation ausgeschlossen wurden. Organisationen müssen - wie alle System - vieles ausschließen: Wir produzieren Gummistiefel und keine Handys, wir verkaufen online und nicht am Marktplatz, wir sind Weihnachten fertig und nicht Ostern. Die Banalität der Beispiele ist nur vordergründig. Überall werden in Organisationen bestehende Möglichkeiten in Entscheidungen zugunsten einer Alternative aufgelöst: So und nicht anders! Dabei "vergißt" jede Organisation leicht, was mal zur Debatte stand und verworfen wurde bzw. droht zu vergessen, dass es auch ganz anders sein könnte. Zudem geht der Sinn dafür, dass es Alternativen gibt, die noch nie ins Kalkül gezogen wurden (also immer schon ausgeschlossen waren), ganz schnell verloren, da genau dies Stabilität erzeugt. Pfadabhängigkeit wird das inzwischen genannt.

Die meisten werden diese Überlegung teilen. Nimmt man sie ernst, ist eigentlich klar, dass man bei jedweder Veränderungsabsicht, zunächst prüfen muss, ob das System das "Bestehende" mit Kontingenz versieht. Kontingenz ist nur ein Wort für "Es könnte anders sein, als es ist!". Wenn das Bestehende als alternativlos, richtig, wahr angesehen wird, gibt es keine Veränderung. Wenn das Neue als unmöglich angesehen wird, ebenfalls nicht. Beides geschieht aber bei Veränderungsvorhaben leicht: Teile der Organisationen sehen keine Alternativen oder keine Notwendigkeit oder Realisierbarkeit für Neues oder Anderes.

Wie würde es leichter? Dann, wenn allgemein eine Denkart vorherrschen würde, dass es zu jedem Gut ein Gegen-Gut gibt! So wäre klar, dass hinter jeder Entscheidung für etwas Gutes, immer auch einen Entscheidung gegen etwas Gutes erfolgt ist. Jeder Wert hat einen Gegenwert. Damit setzen Werte immer einen anderen Wert zurück. Freiheit geht auf Kosten von Sicherheit, Vertrauen reduziert Kontrollmöglichkeiten, Gründlichkeit vermindert Schnelligkeit, Regeln tilgen Situationsbezogenheit u.v.a.m.

Will eine Organisationen gut sein im Umgang mit Veränderungen, dann muss sie gut werden „vergessene“ Werte im Spiel zu halten und jene Interessen zu befördern, die zu einem früheren Zeitpunkt „verloren“ haben oder gar nie im Spiel waren. Veränderungskompetenz wäre dann daran gebunden, dass man die Welt auf (noch) nicht benutzte Alternativen abtastet.

Je mehr die bestehende Werte und Entscheidungen jedoch als Wahrheit verstanden werden, desto leichter verschwinden die Gegenwerte als Entscheidungsalternative. Darum ist Überidentifikation mit dem Bestehenden (also dem schon mal Entschiedenen) so gefährlich. "So muss das sein!" "Das war schon immer so!" etc.

Wie können es sich Organisationen erleichtern, dass beide Seiten von (besonders wichtigen) Entscheidungsalternativen im Spiel bleiben? Letztlich ist das einfach: Es braucht einerseits Mittel, um in der Vergangenheit zurückgesetzte Interessen oder Lösungen leichter wieder ins kommunikative Spiel kommen zu lassen. Und es braucht zum anderen Mittel, um neue Interessen und Lösungen in Konkurrenz zum



## Metatheorie der Veränderung

Bestehenden zu bringen. Der häufig Fehler an dem Punkt ist, dass Organisationen sich nicht auf einer grundsätzlichen, abstrakten Ebene mit den Alternativen beschäftigen, sondern auf der Ebene der Tools und Lösungsmittel.

Wenn man auf der abstrakten Ebene anfängt, dann muss man sich mit elementaren Polaritäten beschäftigen und untersuchen, ob und welche Pole im Bestehenden zu kurz kommen, wo Fixierungen auf Pole vorliegen oder wo die gewählten Pole nicht mehr zur Gegenwart und erwarteten Zukunft passen: Halten wir unser Personal zu lange oder feuern wir es zu schnell? Verknüpfen wir zu viele Arbeitsprozesse miteinander oder lassen wir zu viel Autonomie? Orientieren wir uns zu viel am Kunden oder zu viel an den organisationalen Interessen? Entscheiden wir zu früh oder zu spät? Beteiligen wir zu viele an Entscheidungen oder leisten wir uns zu viel Hierarchie? Investieren wir zu viel Vertrauen oder zu viel Kontrolle? Sind wir zu schnell oder zu gründlich? Mehr zu diesen Leitunterscheidungen lesen Sie hier.

Die Vielfalt aller Möglichkeiten, sich zu organisieren, lässt sich nie ausschalten und kontrollieren, so dass jede Organisation sich entscheiden muss und deshalb Nachteile in Kauf nimmt. Daher gibt es auch immer Wettbewerber, die es ganz anders machen und deshalb(!) erfolgreich sind. Der Erfolg von anderen, die anders sind, ist daher nie per se ein Grund anderen nachzueifern. Es ist aber sehr wohl ein Grund sich vor Augen zu halten, dass das Eigene nicht so sein muss, so bleiben muss und in der Zukunft noch passend ist.

Organisationen, in denen Unsicherheit und Nichtwissen normalisiert sind, weil alle wissen, dass es (immer) mögliche Alternativen gab, gibt und geben wird, bewahren die Einsicht, dass man nie weiß, wie es weitergehen wird und es dafür keine Rezepte gibt.

Berater - und das vergessen sie manchmal - sind damit gerade nicht zwangsläufig auf der Seite des Besseren oder der Verbesserung, weil auch sie der Organisation keine Alternativen vorschlagen können, ohne einen Verlust zu erzeugen! Aber ohne Beratung fällt es vielen Organisationen schwer, sich darüber zu informieren, welche Möglichkeiten sie bedenken sollte, das Gleiche anders zu machen.

### **These 10: Vertrauen braucht es dort, wo Anlass für Misstrauen ist**

Wenn man Grund hat zu vertrauen, braucht man es nicht. Vertrauen braucht es dann, wenn man enttäuscht werden kann oder auch schon enttäuscht wurde. Damit ist es riskant - immer.

Welche Bedeutung hat das für Veränderung von Organisationen?

In Organisationen wie in Teams bilden sich meist sehr stabile Muster von Vertrauen und Mißtrauen. Kein Wunder, denn Vertrauen hat in Kommunikationssystemen eine asymmetrische Form.



## Metatheorie der Veränderung

- ▶ Es braucht normalerweise (viel) Zeit, dass sich Vertrauen bildet und nur einen Moment, um es zu zerstören.
- ▶ Vertrauen ist sehr viel leistungsfähiger als Mißtrauen im der Bewältigung von Komplexität. Mißtrauen - in Handlung umgesetzt - bedeutet Kontrolle und diese (ver)braucht Zeit. Controller wissen das.
- ▶ Vertrauen ist riskant, Mißtrauen ist sicher. Wer mißtraut, wird selten enttäuscht, da Mißtrauen sich zu allermeist selbst rechtfertigt, indem es andere dazu provoziert, der Kontrolle zu entkommen. Vertrauen dagegen ist ein "riskante Vorleistung" (wie Luhmann das nennt). Vertrauen ist also dann nötig, wenn man Anlass zum Mißtrauen hat. Wenn man weiß, dass man vertrauen kann, dann braucht man kein Vertrauen. Wozu?

Soll in einer Organisation nun etwas verändert werden, verändert man immer auch vorhandene Vertrauensmuster. Sie werden dabei meist in Teilen auch beeinträchtigt oder zerstört. Das destabilisiert die Organisation und erschwert die Kommunikation: "Wen muss ich nun fragen?", "Von wem bekomme ich ehrliche Antworten?", "Vor wem muss ich mich in acht nehmen?", "Mit wem kann ich offen sprechen?", "Kann ich mich auf die Daten verlassen?"

Solche und viele andere Fragen müssen bei Veränderungen, die neue Arbeitsbeziehungen, neue Arbeitsweisen und Arbeitsstrukturen mit sich bringen, geklärt werden. Diese Klärung nimmt meist (siehe Punkt 1 oben) einige Zeit in Anspruch. Altes bestehendes Vertrauen wird nicht unbedingt auf die neue Rollen übertragen, auch wenn es die gleichen Personen sind. Und geklärte Feind-/Misstrauensbeziehungen können in neue Strukturen nicht so ohne weiteres übernommen werden. Neue Konfliktlinien, auf denen Misstrauen bearbeitet wird, entstehen.

Organisationale Veränderung muss also auf Risikobereitschaft der Mitglieder und deren Einverständnis mit den (Vertrauens-)Verlusten setzen, die es auf der sozialen Ebene geben wird. Weil dieser Verlust immer sicher ist und der Gewinn neuen Vertrauens immer unklar ist, werden Veränderungen im Vertrauens-/Misstrauensmuster eher ungern gesehen. Wie aber Mitarbeiter unterstützt werden können, schneller und angstermer das Risiko von neuem Vertrauensvorschuss einzugehen, wird meiner Beobachtung nach oft vernachlässigt bzw. kommt gar nicht in den Blick. Es wird schlicht vorausgesetzt, dass das passiert. Dabei ist rein biologisch - wir Menschen sind Beutetiere! - das Aufgeben von Mißtrauen eine echte Leistung und eben im Stammhirn immer mit Angstimpulsen verbunden. Angsttoleranz wird also als psychische Leistung der Mitarbeiter zur Schlüsselkompetenz!

Dazu kommt: Das existierende Vertrauen in Strukturen und Prozesse wird bei Changeprozessen ebenfalls ins Wackeln gebracht. "Kann ich mich auf die Einhaltung der neuen Regeln verlassen?"; "Ist der neue Beförderungsprozess transparent?" Es ist nicht zu unterschätzen, wie wichtig es in Organisationen ist, dass Regeln, Prüfverfahren, Entscheidungsprozesse etc. Glaubwürdigkeit besitzen, da so die Notwendigkeit von persönlichem Vertrauen gemildert wird. Luhmann nannte das "Vertrauen in Systeme". Auch dieses Vertrauen muss sich erst bilden und kann nicht verordnet werden. Ängste verweigern sich Anordnungen. "Du musst keine Angst haben!" ist sicher einer der dümmsten Sätze, den man anderen Menschen sagen kann.



## Metatheorie der Veränderung

Denn ein solcher Satz ist

- ▶ erstens die Zuschreibung, dass der andere falsche Gefühle hat,
- ▶ zweitens die Botschaft, dass man ihn mit dieser Aussage allein lässt und
- ▶ ändert - drittens - nichts an der Angst. Im Gegenteil - sie nimmt zu.

Fazit: Organisationen können sich unter Wettbewerbsbedingungen nur punktuell Mißtrauen und Kontrolle leisten, sonst verbrauchen sie intern zu viel an Kapazität. Bei Changevorhaben steigert man allerdings das Angstlevel und damit auch die Versuchung zur Absicherung über Misstrauen. Darum ist die Aufmerksamkeit auf und die Kommunikation über vertrauens- und misstrauensrelevante Geschehnisse einer der Foki, die eine zentrale Stellung in Change Projekten haben sollten.

### Schlussbemerkung

Diese zehn Thesen sind selbstverständlich weder eine vollständig noch hinreichende Diskussion der Fragen, die mit der Veränderung von Organisationen einhergehen. Aber sie fokussieren wichtige und in der Beraterzunft und bei Managern strittige Themen. Zu diesen professionellen Streitigkeiten wollen sie einen konstruktiven Beitrag leisten.