

# Systemisches Change Management

Eva Kaiser-Nolden

## Zusammenfassung

*Organisationen können als sich selbst organisierende soziale Systeme betrachtet werden. Dieser Artikel beschreibt sechs Ordnungskräfte für die Verhaltens- und Interaktionsweisen innerhalb einer Organisation. Drei Beobachtungsebenen und sieben relevante Kontexte werden für die systemische Arbeit vorgeschlagen. Aus dem Prozess der Selbstorganisation in Veränderungen werden Arbeitsweisen für systemische Organisationsentwickler abgeleitet.*

## Einleitende Gedanken

Kunden von Coaching, Teamentwicklung oder im Kontext der Begleitung großer Organisationsveränderungen in der freien Wirtschaft können ein Lied davon singen, wie verwirrend und vielleicht anfangs verstörend systemische Methoden in diesem Bereich manchmal wirken. Auf der Reise durch die verschiedenen Anliegen und Aufträge habe ich während meiner langjährigen Tätigkeit als Personal- und Organisationsentwicklerin bei einem globalen Automobilhersteller eine innere Landkarte entwickelt, um mich im Land der Ingenieure und Controller, der Geschäftsführer und HR-Manager<sup>1</sup> zurechtzufinden. Diese Landkarte wird hier vorgestellt mit dem Ziel, Beobachtungs-, Denk- und Interventionskategorien für die systemische Arbeit mit Organisationen anzubieten.

## Charakteristika und Ordnungskräfte von Organisationen

Organisationen – unerheblich, ob diese sich als „profit“ oder „non-profit“ Organisationen bezeichnen – überdauern nur, wenn und solange ihre Mitglieder austauschbar sind und bleiben. Jeder kennt eine Geschichte von Familienunternehmen, die nach dem plötzlichen Tod der Unternehmerin und Gründerin nicht mehr dauerhaft fortführbar waren. Oder die Geschichte eines Sekretariats, das sich nach dem Ausscheiden des jahrzehntlang tätigen Vorstandsassistenten für den Nachfolger als „unregierbar“ darstellt und damit durchaus die gesamte Organisation in Bedrängnis bringen kann. Solche Beispiele zeigen, dass Organisationen – wenn sie denn denken und entscheiden könnten – ein großes Interesse daran

1) Ein HR-Manager (HR steht für Human Resources) arbeitet in der Personalabteilung eines Unternehmens und ist u.a. zuständig für die Einstellung, Betreuung und Weiterentwicklung der Beschäftigten.

haben müssten, unabhängig von den Menschen zu sein, durch die sie entstehen und „am Leben gehalten“ werden.

Was charakterisiert Organisationen, wenn sie mehr sind als die Menschen, die dort arbeiten? Sie bestehen – um es kurz zu fassen – aus Ritualen, Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen, die sich sechs Ordnungskräften zuordnen lassen.

(1) Jede Organisation verwirklicht und re-inszeniert ihren ureigenen Sinn und Zweck fortlaufend durch **Ziele**, die in vielen Organisationen als Strategie, Jahresziele, Kennzahlensysteme vorliegen. Und jeder Unternehmensberater, der sich schon einmal darüber gewundert hat, warum diese expliziten Ziele einen so geringen Anteil am gelebten Organisationsalltag ausmachen, wird zustimmen, dass es auch implizite Ziele einer Organisation gibt, die aus meiner Perspektive häufig mit dem Gründer, der Gründerin oder der Entstehungs- und Krisengeschichte einer Organisation zu tun haben.

(2) Um diese Ziele zu erreichen, werden **Prozesse** aktiviert. Explizite Prozessbeschreibungen liegen vor in Form von schriftlichen Arbeitsanweisungen, Maschinenbedienhandbüchern oder Qualitätsmanagement-Dokumentationen oder auch in Form von explizit beobachtbaren Einarbeitungsinteraktionen zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeitern. Implizite Arbeitsprozesse lassen sich unter anderem daran erkennen, dass ein Verstoß gegen diese üblichen Vorgehens- und Arbeitsweisen Irritationen auslöst. Sowohl Ziele als auch Prozesse dienen dazu, die enorme Bandbreite an Verhaltensweisen und Interaktionen zwischen den Menschen auf eine spezifische Ordnung zu reduzieren, und zwar so, dass „der Laden genau so tickt, wie er tickt“.

(3) Die **Strukturen** einer Organisation transportieren Erwartungen an die Interaktionen: Wer interagiert mit wem, um Entscheidungen herbeizuführen? Welche Einheit bereitet welche Entscheidungen vor und trifft sie letztlich? Auf welchen Wegen wandern (und manchmal auch „wabern“) Informationen durch die Organisation? Das explizite Organigramm bildet immer nur einen Teil der organisationalen Wirklichkeit ab. Dazu kommt, dass die wenigsten Organisationen heute nur mit einer Struktur betrachtet werden können: Es gibt Projektteams, die bei einer Größe von 500 Personen natürlich auch eine Projektstruktur haben, und es gibt Arbeitsgruppen oder Expertengremien, die nur zeitweise zusammenarbeiten. Das zeigt auch, warum die impliziten Organigramme, das gelernte Wissen, wer wann und in welchem Kontext mit wem interagiert, so wichtig sind für das Funktionieren einer Organisation. Eine moderne Organisation ist letztlich wie ein Fischschwarm, der sich auf scheinbar wundersame Weise bei jeder wichtigen und neuen Fragestellung so formiert, dass vorne wieder vorne ist (was nicht zwangsläufig oben ist).

(4) Die **Rollen** formulieren (wiederum ex- und implizit) die Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen auf eine Position oder eine Einheit bezogen: Wenn ich an diesem Punkt des Organigramms stünde, wen und was würde ich sehen? Mit wem würde ich wozu interagieren? Dagegen abstrahieren die ex- und impliziten Organigramme eher von dem spezifischen Standpunkt. Aus dem Adlerhorst, dem Helikopter oder als Mann im Mond: Wie würde ich die Interaktionen, die die Organisation ausmachen, beschreiben?

(5) Während sich Strukturen und Rollen eher auf die Interaktionsinhalte beziehen (Was wird gesagt und getan?), beschreiben die **Kulturen** eher die Form der Interaktionen (Wie wird es gesagt und getan?). Auch wenn Organisationen aus guten Gründen versuchen, ihre Unternehmenskultur explizit zu machen, z. B. durch die Formulierung von Unternehmenswerten und Führungsgrundsätzen, wirken hier vor allem implizite Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen organisierend auf die zwischenmenschlichen Interaktionen. Und wer in einer großen Organisation schon einmal die kreativen Abteilungen (Design, Marketing etc.) mit den rechnenden oder produzierenden Abteilungen (Controlling, Werke) verglichen hat, konnte sicher feststellen, dass eine einzige Organisationskultur nicht ausreicht, um diese Vielfalt zu beschreiben: Es entstehen häufig Sub-Kulturen.

(6) **Referenzrahmen** prägen die Deutungsmuster, die in einer Organisation vorherrschen. Worauf wird geachtet? Was wird aktiv in die gemeinsame Aufmerksamkeit gezogen? Vor welchem Hintergrund, in welchem Rahmen wird diesen Informationen ein Sinn verliehen? Was bedeutet es, dass der Vorstand auf der Betriebsversammlung gesprochen oder eben nicht gesprochen hat? Konnte er beobachtet werden, wie er mit dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden im Gespräch war? Wie sind die beiden miteinander umgegangen? Und was bedeutet das für die anstehende Standortentscheidung? Die Fragen und die Antworten, die sich zwischen den Mitarbeitern bei solchen Anlässen herauschälen, geben einen Hinweis auf die Referenzrahmen. Und als Beispiel für explizite Referenzrahmen kann jeder Geschäftsbericht dienen: Vor welchem Hintergrund wird die Geschäftsentwicklung interpretiert? Hier bietet der Vorstand sein Deutungsmuster explizit an, das sich dann in der Belegschaft als mehrheitsfähig oder eben als „un-glaubwürdig“ erweisen kann.

Zwischen diesen Ordnungskräften spannt sich eine Organisation auf. Alles davon ist in Bewegung. Auch wenn sich das Papier vielleicht nicht ändert, auf dem Ziele, Prozesse, Strukturen und Rollen etc. beschrieben sind: Die jeweils implizite Seite der Ordnungskräfte kann sehr flexibel und wandelbar, manchmal aber auch sehr stabil und beharrlich sein. Und das ist gut so. Denn keine Organisation würde funktionieren, täten die Menschen genau das (und nur das), was auf dem Papier steht. Und sie würde auch nicht funktionieren, wenn jeder in Ergänzung des Papiers einfach tun und lassen würde, was ihm oder ihr gerade in den Sinn käme. Gerade durch den Veränderungsdruck in den Organisationen

sind die impliziten Ordnungskräfte so wichtig, denn sie schaffen etwas, das sich enorm schnell und flexibel auf Veränderungen einstellen kann.

### Drei Beobachtungsebenen in Organisationen

Die dargestellten Ordnungskräfte lassen sich auf drei Ebenen beobachten und in der systemischen Arbeit verwenden.

Der einzelne **Mitarbeiter** hat häufig eine (ex- und implizite) Zielvereinbarung, eine Rollen- oder Arbeitsplatzbeschreibung und eine Position im Organigramm, der er sich zuordnen kann. Er empfindet eine Kultur und kann den Ereignissen in der Organisation einen Sinn geben. Im Coaching könnte man hieran und hiermit arbeiten.

Die **Einheit** kann ein Team, eine Abteilung oder ein ganzer Bereich sein, aber auch eine Projektorganisation oder ein anderes abgrenzbares Subsystem der Organisation. Ein wichtiger Schritt ist manchmal, das implizite Wissen in explizites zu verwandeln und sprachliche Aushandlungsprozesse zu starten, um die Selbstorganisation zu unterstützen. Häufig „hinkt“ eines der Elemente noch einer Veränderung hinterher: Die Abteilung tut schon etwas ganz anderes, während die schriftlichen Ziele des Abteilungsleiters noch aus einem anderen Organisationszustand entspringen. Ein neues Projekt erfordert die erfolgreiche Interaktion zwischen zwei Einheiten, die bislang sehr unterschiedliche Kulturen und Referenzrahmen ausgebildet haben.

Und man kann als Beobachter auch die **Organisation** als Ganzes in den Blick nehmen. Was sind die gemeinsamen Ziele, die Prozesse zwischen den Subsystemen? Wie lässt sich die Struktur (für einen Moment vergessend, dass darunter jede Menge Sub-Strukturen sind) auf der obersten Abstraktionsebene beschreiben? Welche Rollen sind wichtig für den Bestand der Organisation?

Diese drei Ebenen bilden den Zoom meiner systemischen Kamera, und je nach Fragestellung und Auftrag, je nach meiner individuellen Intuition und Entscheidung kann ich die Beobachtungsebene wählen und zwischen den Ebenen switchen, bis ich vielleicht nicht mehr nur einen Schnappschuss, sondern ein ganzes Fotoalbum von einer Organisation habe. Und naturgemäß entsteht kein Fotoalbum zweimal, so dass ich auch gar nicht mit anderen Touristen (respektive Organisationsberatern) um die „wahren“ Sehenswürdigkeiten streiten muss, sondern mich an meiner eigenen Reise erfreuen und den Erlebnissen anderer interessiert zuhören kann.

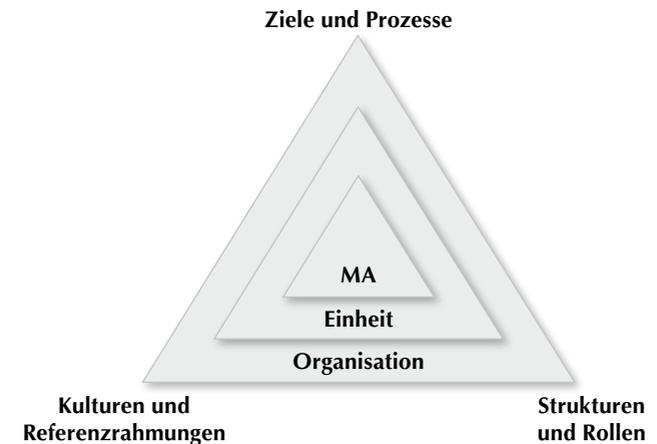


Abbildung 1

### Sieben Kontexte von Organisationen

Wodurch kommt nun aber „Leben in die Bude“? Warum können Organisationen nicht einen einmal ausgehandelten Systemzustand beibehalten? Weil sie wiederum nur Teil anderer Systeme sind, in denen sie sich als „handelnd Überlebende“ immer wieder neu positionieren.

(1) Da sind zum einen die **Kunden** oder Zielgruppen, mit denen die Organisation fortlaufend interagiert und sich kontinuierlich positioniert. Die Kunden(gruppen) haben Erwartungen an die Organisation und die Organisationsmitglieder haben Erwartungs-Erwartungen darüber, was die Kunden wohl erwarten. Auch wenn es sehr viele explizite Werkzeuge zur Erfassung dieser Erwartungen gibt (Marktforschung, Kundenbefragungen, Feedbackbögen etc.) sind die impliziten Phantasien und das intuitive Wissen innerhalb der Organisation über die Bedürfnisse der Kunden eine wichtige Ressource.

(2) Auch auf dem Feld der **Wettbewerber** positioniert sich eine Organisation. Viele Organisationen streben danach, Marktführer zu werden oder zu bleiben, was Unternehmens-Rankings sehr wichtig werden lässt. Manche betreiben Benchmarking-Studien, um sich mit anderen Organisationen zu vergleichen. Oder man wirbt Top-Führungskräfte von Wettbewerbern ab, um an das implizite Wissen über die Eigenheiten des ehemaligen Arbeitgebers zu kommen. Wichtig ist nicht nur, was die Kunden erwarten, sondern ob die Wettbewerber diese Kundenerwartungen besser oder schlechter erfüllen können als die eigene Organisation.

(3) Die Interaktionen mit den **Zulieferern** bilden einen weiteren wichtigen Kontext für eine Organisation. Hier geht es um die Aushandlung von Bedingungen und Chancen der Kooperation. Es gibt häufig langfristige Bindungen und stabile Interaktionsmuster, wenn z. B. die Mitarbeiter der Zulieferer in der Kundenorganisation ihren Arbeitsplatz haben. Oder es werden gemeinsame Unternehmungen (Joint Ventures) gegründet oder gegenseitig Beteiligungen erworben, um sich gegen einen plötzlichen Beziehungsabbruch zu schützen.

(4) Dagegen sind die Interaktionen mit **Investoren** manchmal nur von kurzer Dauer und nicht minder zentral für den Bestand der Organisation. Ein Aktienpaket lässt sich mit einem Computer-Klick abstoßen, eine Fondsgesellschaft oder eine Lebensversicherung hat von heute auf morgen aufgrund negativer Gewinnerwartungen kein Interesse mehr an einem bestimmten Investment. Dagegen haben öffentliche Träger oder private Eigentümer häufig noch andere, längerfristige Interessen, sei es eine gesellschaftliche Aufgabe, wie z. B. Kinderbetreuung oder Bildung, oder die Fortführung einer Tradition, wie z. B. bei Familienunternehmen.

(5) Die **Gesetzgebungen** sind ebenfalls ein wichtiger Kontext, in dem eine Organisation wirkt. Da gibt es nicht nur die lokalen Gesetze und Bestimmungen an den jeweiligen Standorten, sondern auch z. B. EU-Richtlinien oder internationale Vereinbarungen, nach denen sich die Organisation richten muss. Und mit dem Bereich der politischen Lobbyarbeit in Berlin oder Brüssel wird dann auch die Interaktion, die Austauschbeziehung zwischen Organisation und Gesetzgeber(n) sichtbar, in die auch die Rolle der Organisation als Steuerzahler und Arbeitgeber hineinwirkt.

(6) Mit dem englischen Begriff „**Communities**“ sind ganz vielfältige Konstellationen menschlicher Interessen gemeint. Dies kann die kommunale Bevölkerung sein, die sich gegen den örtlichen Tagebaubetrieb zusammenschließt, oder die Opfer von Missbrauch und Misshandlung in konfessionellen oder staatlichen Betreuungsinstitutionen, die plötzlich durch Presse und Öffentlichkeit zur Gruppe werden. Es kann eine Interessensgemeinschaft sein, die eine Organisation begründet, oder ein Internet-Forum, in dem spezifische Informationen über einen Markt ausgetauscht werden. Jede Organisation interagiert und positioniert sich in solchen Communities. Manchmal investieren Organisationen auch Zeit und Geld für diese Positionierungen, häufig „passieren“ diese aber auch „einfach so“ und haben plötzlich große Auswirkungen für die Organisation.

(7) Eine weitere relevante Umwelt stellt die Gruppe der **Arbeitskräfte** dar. Hier gibt es die Menschen, die früher bei der Organisation gearbeitet haben, die gegenwärtig dort arbeiten oder die potenziell künftig dort arbeiten werden. Diese Menschen werden manchmal hinsichtlich bestimmter Interessen vertreten durch Gewerkschaften, die Agentur für Arbeit

oder andere Stellvertreter. Und sie sind natürlich Individuen, die mit ihrer jeweiligen Einzigartigkeit, ihrer Erwerbs- und Lebensbiografie, ihren Ressourcen und Beziehungsmustern in die Organisation hineinwirken an den Positionen, die sie in der Organisation einnehmen. Die fortlaufenden Interaktionen zwischen Arbeitskraft und Organisation werden durch Arbeitsverträge, Richtlinien etc. und durch implizite Erwartungen (siehe sechs Ordnungskräfte) bestimmt. Und natürlich gibt es seitens der individuellen Arbeitskraft Erwartungen, häufig in Bezug auf Vergütung, eigene Entwicklung und Arbeitsbedingungen, zu denen sich die Organisation bzw. ihre Vertreter positionieren.

Veränderungen in jedem dieser Kontexte können eine **Krise** in der Organisation auslösen, eine Herausforderung darstellen, für die und in der die Organisation neue Bewältigungsstrategien, neue Handlungsoptionen und Ressourcen (er)finden muss, um weiter zu bestehen.

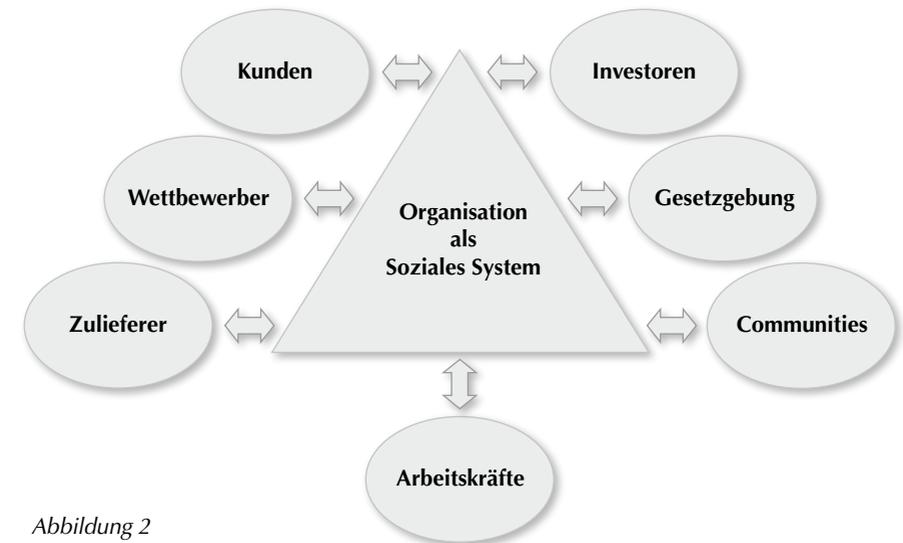


Abbildung 2

### Change Management oder das Pfeifen im Walde?

Wenn wir Organisationen als sich selbst organisierende soziale Systeme verstehen, die sich kontinuierlich in den relevanten Kontexten so positionieren, dass sie überleben, dann stellt sich die Frage: Was sollen wir da als Systemiker ausrichten? Wie können wir uns einen Veränderungsprozess in einer Organisation vorstellen, wohl wissend, dass die Fokussierung auf nur eine Veränderung eine Komplexitätsreduktion ist?

Angenommen, wir könnten als stiller, unsichtbarer Beobachter eine Veränderung in einer Organisation beobachten, ohne selbst diesen Prozess zu beeinflussen. Wie könnten wir dem, was um uns herum geschieht, als Systemiker einen Sinn verleihen? In Anlehnung an Virginia Satir lässt sich der Prozess der Selbstorganisation wie folgt beschreiben:

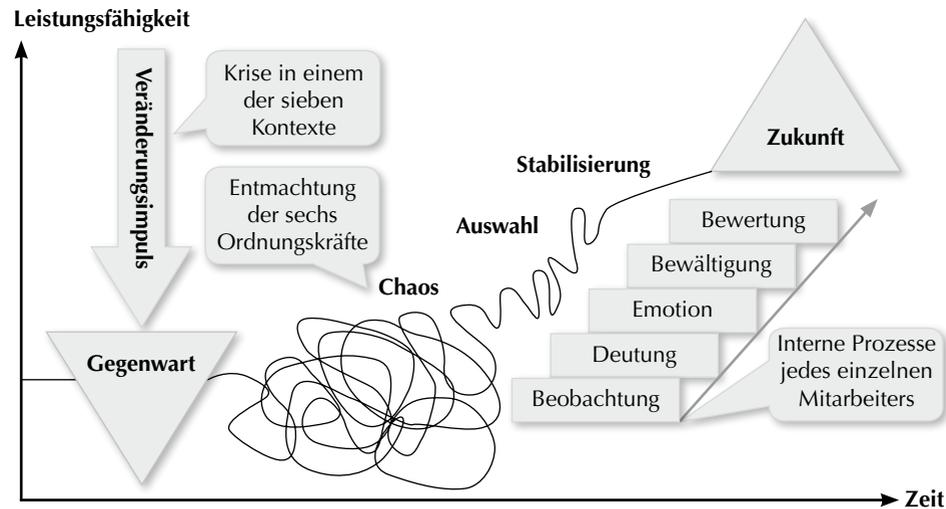


Abbildung 3

Die Selbstorganisation wird angeregt durch einen **Veränderungsimpuls**, durch eine Krise in einem relevanten Kontext der Organisation. Dieser Veränderungsimpuls reduziert die gegenwärtige **Leistungsfähigkeit** der Organisation und stellt eine Herausforderung dar. Um die erforderlichen neuen Bewältigungsstrategien, Handlungsoptionen und Ressourcen zu (er)finden, „produziert“ die Organisation zunächst einmal **Chaos**. Die Bandbreite an Verhaltensweisen und Interaktionen innerhalb der Organisation nimmt zu, deren Berechenbarkeit nimmt ab. Ziele und Prozesse werden unklarer, Strukturen und Rollen werden unbestimmter, Kulturen und Referenzrahmen werden unverbindlicher. Keiner weiß mehr so richtig, „wo es lang geht“, es kommt vermehrt zu Missverständnissen und Irritationen. Mit Kurt Lewin können wir dies als „Unfreeze“, als Zustand des Aufgetautseins, der höheren Fluidität bezeichnen. Und dieses Chaos ist äußerst nützlich, denn es bietet eine größere Auswahl an Möglichkeiten. Es ist der Suchraum, in dem und aus dem die Organisation den künftigen Systemzustand erschaffen kann und muss.

### Was passiert auf der individuellen Systemebene – beim Mensch und Mitarbeiter?

Das Schöne an diesem chaotischen Systemzustand für uns Systemiker ist, dass in dieser Situation den Menschen, die in der Organisation arbeiten, ein wesentlich größerer Einfluss zukommt als in einem stabilen Systemzustand – so es den denn überhaupt gibt. Dieser größere Einfluss resultiert aus der verringerten Wirkung der sechs Ordnungskräfte, die in diesem Fall eben nicht die unendliche Vielfalt an möglichen zwischenmenschlichen Interaktionen auf „das Übliche“ reduzieren, sondern in dem Chaos auch „das Unübliche“ zulassen. Da wird der sonst so rationale Finanzvorstand auf einmal emotional, der sonst so unbeteiligte Sachbearbeiter äußert eine zündende Idee, der sonst so wertschätzende Personaler wird plötzlich persönlich. Auf einmal gewinnt die Individualität der Mitarbeiter an Einfluss, die Einzigartigkeit ihrer Erwerbs- und Lebensbiografie, ihrer Ressourcen und Beziehungsmuster wirkt in dieser chaotischen Phase verstärkt in die Organisation hinein. Und genau diese größere Vielfalt an menschlichen Verhaltens- und Interaktionsweisen schafft den Suchraum für den künftigen Systemzustand.

In Anlehnung an Satirs Bewusstseinsrad lassen sich folgende interne Prozesse auf der Systemebene des einzelnen Mitarbeiters in einem solchen Veränderungsprozess unterscheiden:

Die Mitarbeiter **beobachten** zunächst, was in der Organisation und in den relevanten Organisationskontexten passiert. Sie nehmen vermutlich irgendwelche Gesprächssequenzen, Präsentationen oder schriftliche Analysen wahr, d. h. sie sehen, hören, spüren, und ggf. riechen oder schmecken etwas. Und bereits diese Beobachtungen sind individuell unterschiedlich.

Anschließend **deuten** die Mitarbeiter ihre jeweiligen Beobachtungen auf Basis ihrer individuellen Deutungsmuster. Ist der Absatzrückgang wirklich bedrohlich oder noch im Rahmen der üblichen Nachfrage-Schwankung? Wird der demografische Wandel wirklich eine Auswirkung auf den eigenen Arbeitsbereich haben oder ist das nur wieder ein Modethema? Was bedeutet die globale Finanzkrise für den eigenen Arbeitsplatz? Je nach Deutung reagieren die Mitarbeiter **emotional** unterschiedlich: Gleichgültigkeit, Freude, Angst, eine Mischung davon oder eine Abfolge verschiedener Gefühle sind die Folge.

Die Verhaltens- und Interaktionsweisen, die die Mitarbeiter zeigen, resultieren aus diesen inneren Prozessen, ja sie dienen sogar in erster Linie dazu, die Emotionen zu **bewältigen** und nicht dazu, die Organisation voranzubringen. Kann ich die Angst um meinen Arbeitsplatz eher dadurch reduzieren, dass ich die anstehenden Veränderungen boykottiere oder dass ich sie unterstütze?

Abschließend **bewerten** die Mitarbeiter ihre Bewältigungsversuche. Waren die Erfahrungen, die ich mit diesen Verhaltens- und Interaktionsweisen gesammelt habe, eher positiv oder eher negativ? Hat „es geklappt“, soll ich mehr davon machen? Oder hat „es nicht geklappt“ und muss ich etwas anderes probieren?

Da in Veränderungen Automatismen untauglich werden, findet dieser interne Prozess aus Beobachtung, Deutung, Emotion, Bewältigung und Bewertung bei jedem Einzelnen – quasi parallel zur Veränderung in der Organisation – vermehrt statt.

### Zurück zum Chaos: Wie geht es weiter?

Die Organisation hat also ihre Ordnungskräfte „entmachtet“, um aus einer größeren Bandbreite an Verhaltens- und Interaktionsweisen den zukünftigen Systemzustand wählen zu können. Für diese **Auswahl** stellen die Mitarbeiter die größte Ressource dar, weil sie diese größere Bandbreite durch „untypische Verhaltensweisen“ herstellen. Aber wie funktioniert nun das „Freezing“ nach Kurt Lewin? Wie wählt die Organisation ihre teilweise veränderten Ziele, Prozesse, Strukturen, Rollen, Kulturen und Deutungsmuster? Was von der großen Bandbreite bleibt bestehen, was vergeht wieder?

Die Antwort hierauf liegt in vielen kleinen, häufig nicht bewussten oder beschreibbaren, dafür umso häufiger parallel laufenden und simultanen Aushandlungsprozessen zwischen den Repräsentanten der Organisation. Irgendwann wird klar, dass der intensivere Austausch zwischen zwei Abteilungen in Zukunft sinnvoll und nicht nur Ergebnis eines gemeinsamen Workshop-Abends ist. Die Erwartungen an einzelne Rollen beinhalten plötzlich neue Aufgaben anstelle der „früher üblichen“ Interaktionen. Neue Ziele und Kennzahlen finden Eingang in die Steuerungsinstrumente der Organisation. Und die Art, wie „man miteinander arbeitet“, wie Entscheidungen getroffen und Informationen ausgetauscht werden, ist „irgendwie anders als früher“. Dies ist das Ergebnis der Selbstorganisation, die zunehmend in eine System-**Stabilisierung** übergeht.

Es stellt sich die Frage, wie wir als Systemische Organisationsentwickler solche Prozesse unterstützen können. Macht es überhaupt Sinn, etwas zu tun, wo das doch ohnehin alles „von selbst passiert“?

### Der Werkzeugkoffer eines systemischen „Imkers“ (respektive Organisationsentwicklers)

Wie für einen Imker macht es auch für einen Systemischen Organisationsentwickler wenig Sinn, in die einzelnen Interaktionen und Bewegungen im Bienenstock eingreifen zu wollen

(ohne ausreichenden Schutz soll das sogar manchmal eine recht schmerzhaft Erfahrung sein). Ein kluger Imker beschränkt sich darauf, das Bienenvolk vor Schaden zu bewahren, gut zu versorgen und dessen natürlichen Lebensrhythmus zu unterstützen. Welche neuen Reviere sich das Bienenvolk erobert und wie es sich dazu intern organisiert, braucht und kann der Imker im Zweifel kaum beurteilen.

Folgende Werkzeuge sind für eine verantwortungsvolle Arbeit als Imker unablässig:

### 1. Anregung zur Suche nach Kontext-Informationen und Veränderungsimpulsen

Eine mögliche erste Aufgabe eines Systemikers, der einen Veränderungsprozess begleiten soll, könnte sein, die Kunden in den sieben relevanten Kontexten nach Veränderungsimpulsen suchen zu lassen.

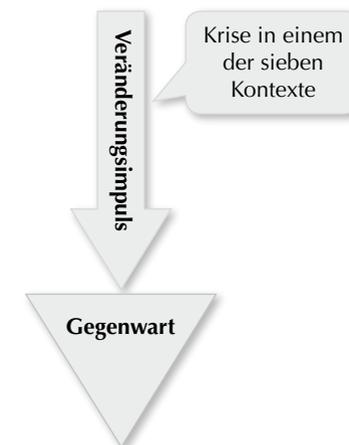


Abbildung 4

Angenommen, man wäre als Berater eigentlich beim wichtigsten Zulieferer unter Vertrag: Welchen Auftrag würde der formulieren? Wenn die drei wichtigsten Geldgeber mit am Tisch säßen, welche Erwartungen würden die benennen? Angenommen, das Thema hätte etwas mit den früheren, derzeitigen oder künftigen Mitarbeitern zu tun, worin könnte die Verbindung liegen?

Diese Form der zirkulären Suche nach Veränderungsimpulsen berücksichtigt, dass unsere vorherige Beschreibung eines einzelnen Veränderungsprozesses nur eine künstliche Kom-

plexitätsreduktion war. Veränderungen sind kein Ausnahmezustand, sondern die Regel in Organisationen. Zeitgleich vollziehen sich verschiedene Veränderungen aufgrund verschiedener Veränderungsimpulse, deren Prozesse ineinandergreifen und sich gegenseitig beeinflussen. Bis der „richtige Ausschnitt“ zum größtmöglichen Nutzen des Projektes gewählt und das Thema bzw. der Auftrag geklärt ist, lohnt es sich, Zeit und Energie zu investieren.

## 2. Veränderung mit Hilfe der sechs Ordnungskräfte organisieren

Kunden erwarten von uns als Berater u. a., dass wir ihnen Orientierung geben, wenn sie nicht mehr wissen, „wo es lang geht“. Viele Unternehmensberatungen zücken an dieser Stelle (durchaus sehr erfolgreich!) ein fertiges Konzept aus der Schublade, bestehend aus umfangreichen Präsentationen und klaren Vorgehensweisen. Solche Beratungsansätze lassen sich sehr gut verkaufen, weil sie Unsicherheiten beim Kunden wie beim Berater vermeiden bzw. reduzieren helfen. Die Ergebnisse solcher Veränderungsprozesse sind allerdings häufig nicht besonders nachhaltig, weil „die Leute einfach nicht tun, was auf dem Papier steht“.

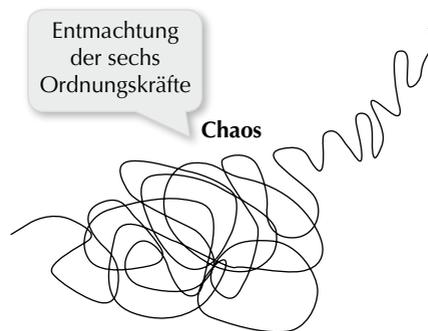


Abbildung 5

Was können wir als Systemiker stattdessen anbieten? Wir können mit dem Kunden die sechs Ordnungskräfte organisierend für den Veränderungsprozess nutzen: Welche **Ziele** hat der Veränderungsprozess? Wie soll der **Prozess** gestaltet werden, d. h. wer soll wann mit wem wozu interagieren? In welcher **Struktur** sollen welche Rollen im Rahmen der Veränderung zusammenarbeiten? Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten haben diese **Rollen**? Wenn ein Marsmännchen die **Kultur** dieser Veränderung beschreiben sollte, wie würde die Beschreibung ausfallen und wie wäre diese Kultur entstanden? Angenommen, es gäbe eine Geschichte (als **Referenzrahmen**), die es den Menschen in der Organisation besonders einfach machen würde, sich auf die Veränderungen einzustellen, wer würde diese erzählen und wovon würde die handeln?

## 3. Entwicklung und Austausch von Visionen anregen

Welche Funktion haben Visionen für eine Organisation im Veränderungsprozess? Die Ergebnisse von Veränderungsprozessen entsprechen nie genau der Vision, die am Beginn stand. Denn auf dem Weg dorthin ergeben sich neue Optionen, entstehen neue Ressourcen, werden neue Interaktionsweisen ausgehandelt, die ungenutzt blieben, wenn die Zukunft die exakte Umsetzung der Vision wäre. So mechanistisch funktioniert kein soziales System. Aber gemeinsam entwickelte Visionen haben zwei andere, sehr nützliche Funktionen.

Zum einen ersetzen sie temporär die sechs Ordnungskräfte, wirken organisierend auf die Vielfalt menschlicher Verhaltens- und Interaktionsweisen in der Chaos-Phase. Meine schriftliche Zielvereinbarung scheint nicht mehr zu gelten und die Arbeitsprozesse sind auch etwas chaotisch, aber meine Kollegen und ich haben ein gemeinsames Bild davon, wo wir hin wollen. Wir haben ein Kriterium, mit dem wir die Eignung neuer Interaktionen bewerten können: Passt das zu unserer Vision?

Zum anderen sind Visionen nah genug dran und weit genug weg von dem, was zwischen den Repräsentanten der Organisation ausgehandelt werden muss, um in den zukünftigen Systemzustand zu gelangen: Wenn wir uns trauen würden zu träumen, welche neuen Ziele würden wir uns setzen? Mit welchen Prozessen würde die Arbeit zum Vergnügen? Wer würde mit wem wie und worüber sprechen, mailen, telefonieren, tagen? Welche Aufgaben würde ich mir suchen, wofür wäre ich gerne verantwortlich, wenn ich frei wählen könnte? Und was würde eine Videosequenz unserer künftigen Unternehmenskultur zeigen, wenn wir dazu unseren Lieblingsfilm drehen könnten? Reagieren die anderen Repräsentanten der Organisation auf meine Vision eher verhalten, kann ich mich immer noch darauf zurückziehen, dass „es natürlich unrealistisch ist, aber ja nun mal die Aufgabe war“. Treffe ich auf Zustimmung, dann habe ich in diesem spielerischen Modus eine neue Interaktion gefunden, „die klappt“ und damit zu einem Bestandteil des zukünftigen Systemzustandes werden könnte.

## 4. Interne Prozesse der einzelnen Menschen für den Veränderungsprozess nutzbar machen

Während des Veränderungsprozesses haben die Menschen in ihrer jeweiligen Einzigartigkeit auf die künftige Organisation einen größeren Einfluss als im stabilen Systemzustand. Diese internen Prozesse können wir als Systemiker erschließen. Wir können Übungen anbieten, um die einzelnen **Beobachtungen**, die **Deutungen** und die dadurch ausgelösten **Emotionen**, **Bewältigungsweisen** und **Bewertungen** kommunizierbar und aushandelbar zu machen. Dadurch bekommt die innere Vielfalt eine doppelte Wirkung: Einerseits entdeckt

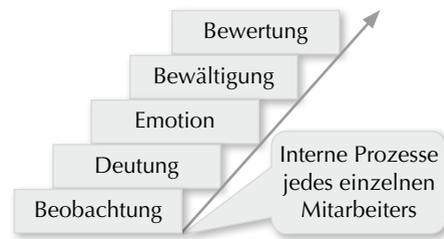


Abbildung 6

jeder Einzelne ganz bewusst (und auch intuitiv) seine eigenen Wahlmöglichkeiten. Und andererseits regen sich die Organisationsmitglieder nochmals gegenseitig an. Dieser Austausch erweitert nicht nur das Repertoire an Möglichkeiten (und damit den Suchraum der Organisation für künftige Verhaltens- und Interaktionsweisen), sondern hierbei werden auch gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen ausgehandelt. Dafür ist die Wertschätzung von Unterschiedlichkeit von maßgeblicher Bedeutung, da sonst der Suchraum der Organisation schon in sich zusammenfällt, noch bevor er sich entfalten kann.

Wie kann das praktisch aussehen? Mit der Timeline-Arbeit können wir die Optionsvielfalt entlang einer zeitlichen Ordnung auffächern. Dies lässt häufig Abschiede und Neubeginne reifen. Räumliche Differenzierungen, wie Organisationsaufstellung oder Positionierungen nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden, lassen insbesondere dann neue Ordnungsrahmen entstehen, wenn das Chaos nicht mehr (oder noch nicht) interpretierbar ist. Dissoziationstechniken, wie das Reflecting Team, Metaphernarbeit oder Beobachtungsaufträge, helfen Abstand zu gewinnen und eine zu „festgefahrene“ Ordnung wieder zu verflüssigen. Skalierungen, seien sie verbal oder visuell, gehen auf Bedürfnisse nach Konkretheit und Messbarkeit ein und bilden Energiedifferenzen ab. Und Vernetzungen oder Rotierungen von wechselnden Settings (Einzel-, Paar-, Triaden-, Gruppen- und Plenumsarbeit), wie z. B. Fishbowl oder CreaSpace, sorgen dafür, dass die innere Vielfalt wirklich zum Suchraum für die Organisation wird.

### 5. Auswahl und Stabilisierung unterstützen: Herausarbeiten, was gut funktioniert

All diese systemischen Werkzeuge können nur dann nachhaltig wirken, wenn in der Organisation eine Auswahl an Verhaltens- und Interaktionsmustern getroffen, eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion für gültig erklärt, gegenseitige Erwartungen und Erwartungserwartungen ausgehandelt werden. Wichtig ist dabei die Ressourcenorientierung, d. h. explizit herauszuarbeiten bzw. herausarbeiten zu lassen, was gut funktioniert. Alle Optionserweiterungen und Vernetzungen haben wenig Nutzen, wenn der Phasenübergang in etwas

Neues nicht gelingt, sondern der Berater das System im Chaos zurücklässt. Hier ist das Motto für den Systemiker wie für die Organisation:

„Wenn etwas funktioniert, mach(t) mehr davon!“

### Resümee

Ein systemisches Verständnis von Organisationen als sich selbst organisierende soziale Systeme hat Vor- und Nachteile: Stellt man sich die vielen simultanen Veränderungsprozesse einer Organisation vor, die von den verschiedensten Veränderungsimpulsen in den relevanten Kontexten zeitgleich ausgelöst werden, dann kann einen diese Komplexität „erschlagen“. Da beruhigt die Vorstellung, dass soziale Systeme sich ganz natürlich an diese kontinuierlichen Umweltveränderungen anpassen – und zwar vom Ganzen bis in jedes einzelne Teilelement. Andererseits: Wofür wird man als Manager und Organisationsentwickler dann bezahlt, wenn sich diese Veränderungskomplexität gar nicht im Detail managen lässt? Worauf darf das eigene professionelle Selbstvertrauen sich berufen?

Soziale Systeme sind vielleicht nicht „zielgerichtet instruier- und steuerbar“, aber sie sind ganz sicher in ihrer Selbstorganisationsfähigkeit hinderbar. Das heißt, es gibt definitiv einiges, was weniger Sinn macht und kaum nützlich erscheint, um Organisationen weiterzuentwickeln und bei ihrer ohnehin stattfindenden Weiterentwicklung zu unterstützen. Eine solche Sichtweise lehrt uns Demut und Achtung vor dem, was wir in Organisationen vorfinden. Denn dies alles macht für die Organisation (wenn vielleicht auch nicht für jeden Beobachter) einen Sinn. Und da ein einzelner Beobachter, sei er Vorstand oder bestbezahlter Unternehmensberater, die Komplexität des Ganzen gar nicht erfassen, geschweige denn beschreiben oder bewerten kann, erscheinen einzelne „Eingriffe“ an einzelnen „Stellschrauben“ kaum nützlich. Sie bewirken im Zweifel wenig oder reduzieren sogar die Adaptationsfähigkeit des Systems.

Systemiker können die Rahmenbedingungen verbessern, unter denen Veränderungen stattfinden. Sie können die Organisation für Veränderungsimpulse aus den relevanten Kontexten sensibilisieren, die Ordnungskräfte nutzen, gemeinsame Visionen fördern, die internen Prozesse der Mitarbeiter miteinander vernetzen und die Auswahl und Stabilisierung von funktionierenden Verhaltens- und Interaktionsmustern unterstützen. So kann am Ende etwas schneller, mit etwas weniger Energieaufwand und etwas größerer Nachhaltigkeit ein neuer Systemzustand für die Organisation erreicht werden.

Um mit Heraklit zu sprechen: *Panta rhei*. Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen. Dies gilt für Menschen und Organisationen gleichermaßen. Umso erstaunlicher, dass

wir es schaffen, uns eine konstante Welt zu konstruieren und tatsächlich manchmal glauben, Veränderung sei etwas Besonderes. Spätestens, wenn wir an der scheinbaren Unabänderlichkeit zu verzweifeln drohen, könnte der Zeitpunkt gekommen sein, diese Hypothese einmal zu überprüfen.

### **Literatur**

LaMarsh, J. (1995). *Changing the Way We Change*. Addison-Wesley Publishing Company.

Satir, V. et al. (1991). *The Satir Model*. Science & Behavior Books, Inc.

Schlippe, A.v., Schweitzer, J. (1998). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Senge, P. et al. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. Doubleday.

Simon, F. B. et al. (2005). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen*. Heidelberg: Carl-Auer.

Sparrer, I., Varga von Kibéd, M. (2000). *Ganz im Gegenteil*. Heidelberg: Carl-Auer.

**Eva Kaiser-Nolden:** *Diplom-Psychologin, Systemische Beraterin (SG) und Systemische Supervisorin (SG), Begleitung verschiedener Veränderungsprozesse als Personal- und Organisationsentwicklerin eines globalen Konzerns, selbstständige Trainerin und Beraterin für Profit- und Non-Profit-Organisationen, freie Praxis.*

Weitere Informationen unter [www.way2vision.de](http://www.way2vision.de)