



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Change-Management 2.0



N°49 Mai / Juni 2009 ISSN 1609-1248 Euro 21,50 / sFr 34,-
Verlag interrelationales Management www.lo.isct.net

Frank E.P. Dievernich

Frank E.P. Dievernich, Soziologe und Betriebswirt, Promotion in Witten/Herdecke, ist Professor für Unternehmensführung am Kompetenzzentrum für Unternehmensführung der Fachhochschule Bern. Zuvor war er bei der Unternehmensberatung Kienbaum für das Beratungsfeld Managemententwicklung und Diagnostik mitverantwortlich. Autor von zahlreichen Artikeln und Büchern zum Thema Management und Organisation. Aktuelles Buch: Pfadabhängigkeit im Management. Stuttgart: Kohlhammer Verlag. Kontakt unter Frank.Dievernich@bfh.ch oder www.dievernich.com

Changemanagement 2.0 – Verändert über Changemanagement nachdenken

Es hat ja so kommen müssen. Nach Web 2.0, Business 2.0 und Kinderschokolade 2.0 (nämlich mit Kevin) nun also Changemanagement 2.0. Muss das wirklich sein? Wir meinen: Ja, es muss. Weil es so, wie es bislang ging, vermutlich nicht mehr recht weitergehen wird. Bei aller Veränderungswut, die uns umgibt und die uns zu allem möglichen auffordert, sind uns, so die These, zentrale Begriffe und die relevanten Zusammenhänge abhanden gekommen. Wir wissen nicht mehr so recht, was wir tun wenn wir sagen – „Wir brauchen einen, den nächsten, den wirklich einschneidenden, den konsequent umgesetzten Changemanagement-Prozess“. Wir tun folglich irgendetwas (was, wie man seit Karl Weick wissen kann, nicht per se falsch sein muss) und wundern uns anschließend, dass das Ergebnis so wenig mit der ursprünglichen Idee zu tun hat. Das hat auch damit zu tun, dass die Organisation intelligenter geworden ist, dass sie mit dem Auftritt des Changemanagement rechnen gelernt hat. Sie weiß mittlerweile, wie das „Antibiotikum“ schmeckt und weiß auch, sich geschickt darauf einzustellen.

Wir wissen nicht mehr so recht, was wir tun, wenn wir sagen „Wir brauchen den wirklich einschneidenden Changemanagement-Prozess.“ Und wir tun irgendetwas und wundern uns anschließend, dass das Ergebnis nichts mit der ursprünglichen Idee zu tun hat:

Diesen beiden Umständen ist dieser Text geschuldet. Ich möchte als Antwort zunächst nach den Grundlagen eines modernen Changemanagements fragen, einige Bedingungen skizzieren, die zur aktuellen „Bewusstlosigkeit“ im Umgang mit diesem Konzept geführt haben und schließlich Kernpunkte vorstellen, die nötig sind, um wieder handlungsfähig zu werden. Das wird allerdings in nichts anderem, als einem radikal gewandelten Zuschnitt des Begriffs „Changemanagement“ enden, soviel kann schon jetzt verraten werden.

1. Eine Wiederbelebung und zwei dringend nötige Erweiterungen

Changemanagement 2.0 – und das wird überraschen – wird hier nicht als Fortführung des Veränderungsmanagements im IT-Kontext verstanden, es ist nicht die Gestaltung von Gruppen- und Kommunikationsprozessen unter Zuhilfenahme webbasierter Kommunikationstechnologie. Es ist, um

*Wir wissen nicht mehr so recht,
was wir tun, wenn wir sagen
„Wir brauchen den wirklich
einschneidenden
Changemanagement-Prozess.“*

eine erste Definition vorwegzunehmen, die Wiederbelebung des direkten Kontaktes, sozusagen die „stabile Seitenlage“ für eine direkte Kommunikation zwischen Personen eben gerade in einem

IT-Umfeld, welches erheblich dazu beiträgt, dass Informationen immer schneller fließen und dass Kommunikation bisweilen entpersonalisiert wird, obwohl wir alle an jedem Ort der Welt miteinander kommunizieren können (Königswieser und Heintel, 1998). Der zweite Definitionsversuch zielt auf die notwendige Neubetrachtung des Changemanagements, sich selbst zu betrachten. Bislang betrachtete Changemanagement vor allem die Organisation und suchte sie temporär, quasi im „Ein-/Ausschalt-Modus“ nach Störungen und Problemen ab, die es zu beheben galt.

Auf seine eigenen Störungen konnte es bislang nicht schauen – eben auch, weil es nie lang genug „eingeschaltet“ war. Genau das wird aber zukünftig notwendig werden, will es die Organisation im Rahmen von Veränderungen begleiten. Dabei steht die Frage nach der Wirksamkeit aller bisher als richtig geglaubter Vorgehensweisen im Fokus. Funktioniert Changemanagement wirklich, so wie wir glauben, dass es das tut?

Es gibt gute Gründe anzunehmen, dass die Versuche Changemanagement zu wagen und zum Teil „mit großem Trara“ einzuführen immer auf eine bereits veränderte, eine in gewissem Sinne bereits vorbereitete Organisation treffen. Changemanagement ist bereits eine Reaktion auf wahrgenommenen Veränderungsbedarf oder auf bereits ablaufende Veränderungen. Somit ist das Changemanagement nie wirklich aktuell – und funktioniert aus Sicht der dafür Verantwortlichen sogar überhaupt nicht in dem Sinne, wie sie (und wir) es bislang annahmen. Keine Intervention ohne Wirkung, folglich „macht“ Changemanagement „irgendwas“ – aber was genau, das bleibt bei diesem Spiel die Unbekannte, eben weil man die Reaktion der Organisation nicht recht kalkulieren kann. Als Change Manager auf eine prinzipiell vorbereitete Organisation gefasst zu sein, die im Stande ist, das Changemanagement zu beobachten und vor allem auf dessen Fehler gezielt zu reagieren, bedeutet

Umdenken. Dies geschieht für uns im Schritt von Changemanagement 1.0 zu 2.0. Natürlich hat das die Hinterfragung substanzieller Grundlagen des Changemanagement zur Konsequenz. Zunächst muss ein Changemanagement 2.0 auf diese „intelligente“ Organisation reagieren, wenn

Bislang betrachtete Changemanagement vor allem die Organisation und suchte sie temporär, quasi im „Ein-/Ausschalt-Modus“ nach Störungen und Problemen ab, die es zu beheben galt.

es in Zukunft Ratschläge geben will, von denen es glaubt zu wissen, „dass“ und eben „wie“ sie wirken. Weiterhin muss Changemanagement mit einer Organisation kalkulieren, die sich bereits laufend, also auch ohne Changemanagement, verändert. Gerade dieser Punkt ist insofern spannend, da theoretisch alle fortgeschrittenen Changemanager wissen, dass Organisationen und natürlich auch alle Interventionen mehr oder weniger in ihrer Wirkung unkalkulierbar sind und dennoch so tun müssen, als ob sie wüssten, was sie der Organisation antun. In beiden Punkten steckt eine tiefe Kränkung des klassischen Selbstverständnisses und eine gehörige Portion Verunsicherung. Aber vielleicht liegt genau darin der größte Trumpf eines Changemanagement-Updates.

2. Zwei Kernfragen an die Redefinition des Changemanagement

Nimmt man diese Punkte ernst, dann muss ein Changemanagement 2.0 vor allem die Frage beantworten, welchen Platz und welche Funktion es in Zukunft in der Organisation einnehmen will, wenn zum einen die Wirkung unklar ist und es ohnehin immer bereits auf eine sich laufend verändernde Organisation trifft. Die daran anschließende Frage,

die ein Changemanagement 2.0 zu beantworten hat, ist jene, welche Interventionsmöglichkeiten, welches Interventionsinstrumentarium es einsetzen will, die es schaffen, eine Organisation generell und potenziell nachhaltig veränderungsfähig zu halten. Die Organisation hoch veränderungsfähig zu gestalten ist eine mögliche Sichtweise, auf eine extrem volatile Umwelt zu reagieren; aber es ist sehr unsicher, ob dies die einzig mögliche und die einzig richtige Strategie ist. Genau dies zwingt zum Review von Mustern der Change-Architektur und -werkzeuge.

Eine instrumentelle Möglichkeit, so die daraus folgernde und vorweg genommene Annahme, wird die Entwicklung, Wiederentdeckung und Etablierung von Spielen als neue Form der Intervention sein. Dabei steht die Steigerung der Wahrnehmungs- und Beobachtungsfähigkeit im Vordergrund, die es in einem turbulenten Umfeld braucht, um Handlungs- und Entscheidungsoptionen für unterschiedlichste Sachverhalte und Fragen generieren zu können. Zudem spannt das Spiel dabei jenen Rahmen auf, in dem es möglich ist, unterschiedliche Rollen zu erleben, die zu einem späteren Zeitpunkt eventuell gebraucht werden können (Papstein, 2009; Dievernich, 2002 und 2009).

Changemanagement könnte somit eine Inszenierung sein, die darauf abzielt, weitere Inszenierungen zu produzieren (vgl. hierzu Wetzel et al., 2008). Das kann man noch genauer bezeichnen. Das Spiel und die Inszenierung verweisen im Kontext eines Changemanagements 2.0 auf die Funktion der Pluralisierung von Zukunft, indem es die Organisation nicht in Richtung einer bereits erdachten Zukunft hin verändert, sondern einen Katalysator für die Generierung unterschiedlicher Zukunftsoptionen darstellt, die die Organisation nutzen kann. In dieser Rolle übernimmt das Changemanagement als „Verhältnisverwalter“ die Verbindung zwischen (den in der Organisation vorhandenen konstruierten Bildern)



der Vergangenheit und der Gegenwart sowie der Zukunft unter der Perspektive – hier ist die Verbindung zum bereits erst genannten Punkt des Kontaktes zentral – von Sinn und „Realitätsnähe“ (nicht alles, was man sich theoretisch als Zukunft einer Organisation ausmalen kann, ist auch aufgrund von Kapital- und Kompetenzbeständen zu realisieren). Beginnen wir mit genauer Betrachtung des Kontaktes als Voraussetzung für den Sinn. Bevor wir jedoch auf die Kernfragen antworten, wird ein Blick auf die aktuellen Organisations- und Changebedingungen notwendig.

3. Reale Kontaktarmut als Folge erschwerter Organisationsbedingungen

Bereits in den 1980er Jahren wurde innerhalb der Diskussion zur Unternehmenskultur die Sinnfrage thematisiert (vgl. Deal und Kennedy, 1982; Peters und Waterman, 1995). Immer wieder wird darauf verwiesen, dass Menschen Sinn produzieren, Sinn sozialen Strukturen und Ausprägungen jedes

gesellschaftlichen und organisationalen Lebens zuschreiben, letztendlich das alles erst produzieren, aufgrund des Sinns, den sie ihm zuschreiben (Weick, 1995; 2007).

Trotz dieser Diskussion und des offensichtlichen Wissens der elementaren Wichtigkeit sozialer Konstruktionsprozesse wird immer wieder, quasi als spiegelbildlicher Tenor der Diskussion, darauf verwiesen, dass es in den Organisationen zu Sinnentfremdungen bis hin zu Sinnentleerungen von und in Bezug auf Arbeit(sinhalten) kommt. Es kommt zu einer Distanzierung des Einzelnen von seiner Arbeit und seiner Organisation. Das ist ein zentraler Effekt, der hier herausgestellt werden soll und dem es zu be- und entgegen gilt (Sennett, 2006; 2007). Changemanagement wird dann gerne an jenen Stellen eingesetzt, um bspw. den Sinn von Strategien und eben gerade von Veränderungsprojekten nachzureichen und zu erläutern, bzw. den Rahmen für solche Erklärungsversuche zu schaffen. Das ist schön für das Changemanagement – es wird gebraucht – und gleichzeitig eine Bankrotterklärung der Organisation, die den Sinngenerierungsprozess losgelöst von der Entwick-

lung der eigenen Organisation handhabt. Anders ausgedrückt: Wenn Changemanagement in dieser Form zu tun bekommt, liegt ein sicheres Anzeichen vor, dass die Organisation und die Personen, die sie bilden, nicht mehr kongruent zueinander stehen, der Personalbestand sich von der Organisation distanzieren und im Extremfall sogar löst und wirkliches Sinnmanagement nicht stattgefunden hat. Das dürfte ein Anzeichen dafür sein, dass das Management der Organisation zwar glaubt diese zu steuern, aber nicht verstanden hat, wie sie funktioniert. Man sollte als Investor die Finger von ihnen lassen – leider sind es aber wohl die meisten, die derart geführt werden.

Es wäre natürlich zu einfach die Schuld für den Entfremdungsprozess ganz dem Management zuzuschreiben. Es gibt jedoch Rahmenbedingungen, die ihn begünstigen, und Manager verschärfen ihn. Zu den Rahmenbedingungen gehört, dass Wirtschaft und ihre Organisationen genauso wie Märkte und Kunden sich laufend ausdifferenzieren (Luhmann, 1984). Es entstehen immer komplexere Produkte auf der einen Seite, während immer komplexere Kundenbeziehungen entstehen, die wiederum dazu führen, dass der Markt komplexer und volatiler erscheint. Um die Anschlussfähigkeit an diese Dynamik nicht zu verlieren, wird mit noch mehr ausdifferenzierten Angeboten in Richtung Produkt und Kommunikation reagiert. Die vollendete Unüberschaubarkeit ist spätestens seit der Globalisierung eingetreten, da sie in erster Linie deutlich macht, dass nicht mehr so ohne weiteres gesagt werden kann, wo man hinschauen muss, um noch weiter im Spiel zu bleiben. Globalisierung ist dabei eine Bezeichnung für die stete Möglichkeit, überrascht zu werden. Immer und überall ist sie zu erwarten, ohne darauf eine passende Antwort bereits in petto zu haben. Globalisierung bedeutet aber auch die Loslösung von Waren und Werten von den Kapitalströmen, die bereits so gut wie vollends die tatsächliche Produktionssphäre bestimmen, ohne ein direkter Bestandteil von ihnen zu sein. Genau

dies wäre ein zweiter zentraler Distanzierungseffekt globaler Wirtschaftsprozesse.

4. Die neue Relevanz des Kontaktes

Was es in Zukunft braucht ist das, was wir an dieser Stelle mit „Kontakt“ bezeichnen wollen. Es geht um den Kontakt zum Produkt, zum Ort, zur eigenen Organisation, letztendlich zum Sinn, der umgekehrt dadurch überhaupt erst entstehen kann. Dort, wo Arbeitsbeziehungen austauschbar werden – und das ist mittlerweile fast überall so – braucht es mehr denn je die Möglichkeit sich (zumindest temporär) sinnorientiert zu binden, ein Mindestmaß „Lebenswelt“ aufzubauen (Aderhold, 2009). Gelingt dies nicht, entsteht auf der einen Seite eine desillusionierte Söldnermentalität und auf der anderen Seite ein frustriertes Handlangertum, in beiden Fällen kein Potenzial, mit dem das Unternehmen proaktiv und produktiv auf die Überraschungen des globalisierten Marktes reagieren kann. Die Kassiererin bei H&M steht morgen in einer Postfiliale und sortiert Briefe und verkauft übermorgen Hamburger bei McDonalds. Ihr Blick auf Produkt, Kunden sowie die Organisation wird weder geschult noch als Ergebnis eingefordert. Gleich bleiben in allen drei Fällen wohl nur das befristete Arbeitsverhältnis und ein geringer Lohn. Auf der anderen Seite der Opel-Mitarbeiter, der überzeugt ist, dass das, was er baut, ein gutes Auto ist, dass es doch auch Nachfrager gibt, dass aber die Finanzlage eines in Amerika sitzenden Mutterkonzerns das zukünftige Bauen wohl verhindert. Noch deutlicher sinnberaubt dürften sich jene Mitarbeiter von Organisationen fühlen, deren Unternehmen trotz guter Renditen zerschlagen werden, weil die Renditen den Investoren, die bspw. in Fernost sitzen, nicht hoch genug sind. Schließlich sind da noch die Manager, die zunehmend als Nomaden von einer in die andere Organisation wechseln und dort dem globalisierten Sinn der Effizienzsteigerung folgen, ohne den Sinnkontext der jeweiligen Organisation vor Ort kennen zu lernen, wo gegebenenfalls völlig anderes Handeln als das zuvor unternommene von

Nöten wäre. Auf den Sinnkontext der Organisation zuzugreifen fällt ihnen schwer, da, und hier schließt sich der Kreis, sie auf jene Mitarbeiter treffen, denen selbst der Sinn oder der Sinn für den Sinn abhanden gekommen ist, der von Ihnen nie eingefordert oder ihnen beigebracht wurde.

5. Der neue Pfad der Veränderung – Vom Changemanagement über Kontaktmanagement zur „Organisationspflege“

Um den Kontakt- und damit den Sinnverlust zu unterbrechen und daraus resultierend die Steuerungsmöglichkeit einer Organisation wieder herzustellen, braucht es ein Changemanagement, welches primär die Mitarbeiterpartizipation in den Mittelpunkt seiner Bemühungen und Changeloges stellt. Mitarbeiterpartizipation bedeutet hier auf Kommunikation umzustellen, die einfordert, Beobachtungen der Mitarbeiter über Produkte, Produktionsprozesse, Kunden, Mitbewerber etc. zu äußern. Mitarbeiterpartizipation bedeutet Rahmenbedingungen in Form von Kommunikationsforen zu schaffen, die implizites Wissen zu explizitem machen. Mitarbeiterpartizipation bedeutet aber vor

Konkurrenten, Produkten und Prozessabläufen in die Organisation einzuspielen, wenn mit diesen nicht gearbeitet würde.

allem Räume des Kontaktes, der Auseinandersetzung mit der Organisation zu schaffen, damit Meinung, Sinn und Gegenmeinung entstehen kann. (Ganz nebenbei wird hier begonnen den Partizipationsbegriff ebenfalls neu zu modellieren, da alle bisherigen Versuche von Partizipation die Organisation als hierarchische Grundverfassung nicht berücksichtigt haben. Mehr oder weniger führen alle bisherigen Partizipationsprojekte, so die Annahme,

zur Stabilisierung von Hierarchie: Sind gute Unternehmensergebnisse auf Partizipation zurückzuführen, dann wird die Hierarchie gefeiert, weil sie das zulässt, gelingen sie nicht, dann hat die Hierarchie einen Grund mehr in Zukunft auf solche Formen der Mitarbeiterbindung zu verzichten.) Kontakt bedeutet dann nichts anderes, als endlich nachhaltig in Kommunikation zu bleiben.

Das kostet Zeit und ist aufwendig werden Manager sagen. Ja, richtig – wie aber soll die berechenbare Bindung in einem ökonomisch globalisiert völlig unberechenbaren System sonst entstehen, nach der sich alle sehnen? Für ein Changemanagement 2.0 bedeutet das den Status einer Organisationseinheit, einer zu einem bestimmten Zeitpunkt aktivierten Dienstleistung („Machen Sie doch mal einen Workshop, wir haben nun unsere Strategie fertig und müssen sie breit kommunizieren“) aufzugeben und sich als elementare Alltagsfunktion der Organisation zu verstehen, die keinen Anfang und keinen Endpunkt besitzt, weil sie wirkt, sobald eine Organisation mehr als 2 Mitarbeiter beschäftigt. Changemanagement beginnt im Medium des Sinns zu operieren und nicht bloß in der funktionalisierten Form des ökonomischen Systems. Changemanagement 2.0 bedeutet, so ausgelegt, die Pflege

des sozialen Systems Organisation, jener blinde Fleck, der immer dann entsteht, wenn man glaubt, die Organisation sei eine kausal funktionierende, rationale, ausschließlich ökonomisch agierende Maschine. Man kann auch sagen, Changemanagement 2.0 so verstanden, bedeutet jene Funktion innerhalb des Managements,

welches für die Pflege der Organisation verantwortlich sein muss (nicht aber gelebt wird). Wem anderen als dem Management sollte eine solche Funktion denn sonst zugeschrieben werden (vgl. Corporate Organizational Responsibility, in: Dievernich, 2008)? Mit „Pflege“ soll an dieser Stelle weder auf die Metaphoriken von Pflegestationen, Hospizien noch von Spa-Bereichen im Kontext der Organisationsberatung angespielt werden. Eher

geht es darum, schlicht den Kontakt des Systems zu sich selber aufrecht zu erhalten, die Möglichkeit von unmittelbaren „Selbstgesprächen“ zu erhalten und auch zu praktizieren.

6. Wenn die Medizin nicht mehr wirkt – Platz und Funktion des Changemanagements in postantibiotischen Verhältnissen

Mit dieser Betrachtung geht eng die Frage nach der Wirksamkeit einher, zu der ein Changemanagement 2.0 eine Position finden muss, zumal, so die These, Changemanagement nie so gewirkt hat, wie ihr durch die Organisation oder sich selbst zugeschrieben wurde. Wenn, wie oben dargestellt, Changemanagement in seiner klassischen Ausprägung an vielen Stellen als temporäre Dienstleistung aufgetreten ist, dann ist davon auszugehen, dass die Organisation genau damit bereits im Vorfeld kalkuliert hat. Mitarbeiter ahnen schon, dass, wenn wieder eine Veränderung ansteht – und das ist mittlerweile die Normalität in Organisationen – es nicht lange dauert, bis irgendein Projekt auftaucht, welches als Changemanagement benannt wird oder in seinem Kontext auftritt. Changemanagement ist längst zu einem festen Bestandteil einer erwartbaren Inszenierung geworden, wenn es darum geht, zu zeigen, dass die Organisation sich verändern muss, sich verändert oder sogar bereits verändert ist.

Der entscheidende Punkt ist, dass eine Organisation bzw. deren Mitarbeiter, die mit Changemanagement kalkulieren, bereits mitten in einer Veränderung sind, bevor das Changemanagement, mit welchen Aktionen auch immer, interveniert. Dabei ist ein wirkvolles Element bereits die bloße „Androhung“ von Changemanagement, auch wenn sie bisweilen dazu führt, dass eine Organisation temporär beschließt, gerade nichts mehr zu tun, was auf Veränderung hindeutet. Hinzukommt, dass das klassische Changemanagement ebenfalls nicht mitkalkuliert hat, dass die gesamte Organisation

sich laufend in – zumeist kleinen, mikrokommunikationalen – Veränderungen befindet. Wenn ein Changemanagement in Form von Dienstleistungsangeboten zur Begleitung, zumeist Forcierung einer Veränderung gerufen wird, dann hat sich bereits in der Organisation herumgesprochen, dass eine Veränderung ansteht, dass man sich mitten drin befindet und längst haben sich Strategien im Umgang damit herausgebildet.

Die zunächst verblüffende Hypothese, Changemanagement sei ein rhetorischer Trick der Organisation um sich gerade nicht zu verändern, ist also längst Alltag geworden (Brunsson, 1985; 1993). Genau damit kalkuliert jenes Changemanagement aber nicht, welches wir als Vorstufe zum Changemanagement 2.0 bezeichnen. Und wenn es kalkuliert, dann meist auf Folie eines negativen Vorurteils, nämlich dass die Organisation „nur“ über Strategien des Widerstandes verfügt, die eingebunden oder aufgelöst gehören. Eine solche Unterstellung ist bereits das erste Anzeichen dafür, dass es selbst die Fähigkeit multivarianter Beobachtungen verloren hat, für deren Generierung es primär verantwortlich sein sollte. Das neue Verständnis von Changemanagement versteht nicht nur die Organisation, sondern auch sich selbst als Kommunikationssystem, welches sich laufend, eben weil es aus Kommunikation besteht, die stets konstruiert und rekonstruiert wird, verändert.

Die Wirksamkeit der eigenen Interventionen wird genauso als unwahrscheinlich oder wahrscheinlich betrachtet, wie jede andere Managementintervention auch. Von daher geht es darum, nicht mehr als „event“, als Bestandteil einer Inszenierung aufzutreten, sondern Bestandteil von Managementinterventionen zu werden, die den strukturellen Rahmen für Kommunikationsoptionen darstellen. Changemanagement 2.0 wird so zum Bestandteil eines immerwährenden, kommunikativen und reflektierenden Strategieprozesses jedes Managementagierens, wenn es um Leadership geht (und nicht bloß um Management, welches im Gegensatz zu Leadership nur als „Umsetzen“ zu verstehen ist,

während Leadership ja auf das „Entscheiden“ verweist).

Das bedeutet nicht weniger, als in Form eines Changemanagement 2.0 einen Reflexionsmonitor aufzubauen, der im Stande ist, die Veränderungsnotwendigkeiten und -bedarfe der Organisation

Die genannten strukturellen Rahmenbedingungen führen, wie wir aufgezeigt haben, zur Bindung, zum Kontakt mit der Organisation. Sie schaffen die Voraussetzung, dass Mitarbeiter als Normalfall der Organisation sichtbar Kommunikationsangebote offerieren, die aufgegriffen oder abge-

ABB. 1: WAS DAS CHANGEMANAGEMENT LERNEN MUSS

1. „Schielen“

Die Beobachtung der Organisation muss über zwei inkongruente Perspektiven und ihre Verrechnung laufen. Die eine Perspektive ist jene der Abstraktion vom Alltagsgeschäft, der Beobachtung von synthetisch entwickelten Schlüsselvariablen, an denen die Organisation ihr strukturelles Veränderungsvermögen anzeigt (Wimmer, 2006; Baitsch und Wetzel, 2008). Die andere Perspektive liegt in der Suche und Aufrechterhaltung von Kontakt, von schierer Lebenswelt, ohne die ein realistisches „Erspüren“ der Organisation scheitern muss. Dafür gibt es (noch) kaum Anleitungen, das war seinerzeit das Geschäft der Intuition, die man leichtfertig verlernt hat. Hier muss man wohl ganz von vorn beginnen.

2. „Oszillieren“

Und zwar in einem Reflexions- und einem Aktionsspannungsfeld. Changemanagement kann sich mit keiner der beiden Seiten begnügen – und dies obwohl bereits eine Reflexionsaufladung eine Zumutung im Vergleich der aktuellen Praxis wäre. Aber neue Einseitigkeiten kann sich niemand leisten. Praktiziertes, angemessenes Changemanagement muss beides können: Hemmungslos und ohne jeden Zeitverlust autistisch „machen“, handeln und ebenso hemmungslos auf die Reflexionsbremse treten, Zeit einbauen und alles und jeden hinterfragen. Zwischen beidem zu unterscheiden und über die Richtung des nächsten Schrittes zu entscheiden, dürfte nicht einfach sein. Aber strukturelle Alternativen dürften kaum in Sicht sein.

laufend aufzuzeichnen und – je nach aktuell verständlichem Komplexitätsniveau – in die Organisation einzuspielen.

Das ist gerade nicht ausschließlich auf die Beobachtung von Veränderung beschränkt, sondern umfasst ebenso den gegebenen Stabilitätsbedarf und die Qualität aufgebaute Erfahrung. Diese Form des Changemanagement muss es leisten, zwischen den Polen des Wandels und der Stabilität zu pendeln, und zwar reflektiert. Dies kann über zwei Dinge erreicht werden, die das Changemanagement lernen muss (siehe Abb. 1).

lehnt werden können. Damit werden sie zu einer zentralen „sinnvollen“ Ursache für die ohnehin stets ablaufenden Veränderungsprozesse. Natürlich wird es auch in diesem Kontext Interventionsformen eines Changemanagements geben, die den heutigen gleichen.

Der Unterschied besteht aber darin, dass es nun eine sichtbare Differenz zwischen Changemanagement als strukturell integriertem Normalfall der Organisation und seinen Instrumenten gibt. Heutzutage reicht der Verweis auf einen Workshop oder bspw. auf eine Mitarbeiterbefragung, also auf vereinzelt

eingesetzte Instrumente, um von einem gelebten Changemanagement zu sprechen.

7. Archäologische Aufwertung und Ergänzung der Toolbox

Die Instrumentenfrage ist schließlich die letzte Perspektive, die wir einnehmen, wenn es darum geht, Changemanagement 2.0 skizzieren zu wollen. Diese kann nur beantwortet werden, wenn, wie wir es bereits begonnen haben, der Sinn, die Funktionsweise und organisationsstrukturelle Einbettung des Changemanagements in der Organisation geklärt sind. Wenn es richtig ist, dass es in Zukunft in Anbetracht eines hyperflexiblen und turbulenten Marktes mehr denn je darum gehen muss, über unterschiedliche Handlungs- und Entscheidungsoptionen zu verfügen, die schnell griff- und einsatzbereit sind, dann braucht es eine Organisation(ssstruktur), die im Stande ist, diese zu produzieren. Es würde keinen Sinn machen von den Mitarbeitern einzufordern, ihre Beobachtungen von Markt, Kunden, Konkurrenten, Produkten und Prozessabläufen in die Organisation einzuspielen, wenn mit diesen nicht gearbeitet würde. Frust wäre das Ergebnis. Es würde auch keinen Sinn machen, wenn wir es mit einem Markt zu tun hätten, der stabil ist und sich nicht aufgrund von Beobachtungen beeinflussen ließe. Es ist, nach allem, was an Marktbeobachtungen zugrunde liegt, davon auszugehen, dass wir es fast ausschließlich mit einem Markt der erstgenannten Sorte zu tun haben. Da der Markt sich also abhängig von Beobachtungspositionen zeigt und demzufolge auch beeinflussen lässt und das Management nur mehr als eine unter vielen anderen möglichen Beobachtungspositionen zu bezeichnen ist (Wetzel et al., 2008), braucht es die Multiperspektiven der Organisationsmitglieder, kurz, der Mitarbeiter. Da in Anbetracht jedes sozialen Systems die Gefahr besteht, dass Beobachtungsvielfalt normiert und dezimiert wird, ist es also mit einem einfachen Einbezug von Mitarbeiterperspektiven nicht getan – was tun, wenn alle doppelt so viel nichts sehen? An dieser Stelle tritt das

neue Verständnis von Changemanagement auf. Es ist, wie beschrieben, aufgrund seiner strukturellen Einbettung in die Organisation verantwortlich für die Entwicklung der Kommunikations- und Beobachtungskompetenz. Zugleich bietet es die Instrumente, mit denen dies als Lernprozess, wie auch als Ergebnis, geschieht. Hier tritt nach unserer Ansicht das Spiel als das neue zentrale Instrument eines Changemanagement 2.0 in Aktion.

In Organisationen scheinen wir uns für all jene Dinge zu schämen, die spielerisch von statten gehen können, die das organisationale Gebaren als Spiel beschreiben, die nicht die Planung heiligen, sondern an ihrer Stelle das Spiel als Handlungsmodus implementieren wollen (Dievernich, 2009; Papstein, 2009). Das Spiel erscheint als Antithese zur rational strukturierten Organisation. Die Welt hat sich nun aber weiter gedreht und die Vernunft von Rationalität, von Planbarkeit hat ihr Ende in der Dynamik des Marktes, in der, wie oben beschrieben, Globalisierung gefunden, letztendlich im Verständnis, dass es ein großes, nicht kausal steuerbares, sich selbst steuerndes, nicht lineares System ist. Rational ist nun, das Spiel in die Organisation als Hauptbestandteil bewusst zu integrieren. Spiele bieten die Option, unterschiedliche und für das einzelne Individuum bislang unbekannt Perspektiven zu erproben, ohne dafür, bei, wie auch immer sich dieses darstellt, Scheitern, das Gesicht oder die Karriereperspektive zu verlieren. Das Spiel bietet ein hervorragendes Medium, um Verfremdung, die Voraussetzung für Reflexion, stattfinden lassen zu können. Reflexion ist die Voraussetzung, um gezielt Dinge anders als bisher machen zu können. Wenn hier von Spielen gesprochen wird, dann sind jene Settings gemeint, in denen Personen Koalitionen zu anderen Personen suchen müssen, in denen es darum geht, zu testen, wie es ist, mit Personen zusammenzuarbeiten, die z. B. über einen unterschiedlichen kulturellen Background verfügen, die Eigenschaften besitzen, zu denen man sich im ersten Schritt nicht hingezogen fühlt. Es sind Spielset-

tings, bei denen letztendlich Kommunikation wieder (neu) erlernt wird. Es sind im wahrsten Sinne des Wortes Personalentwicklungsprogramme, weil sie im besten Sinne das Handlungsrepertoire der Personen erweitern – von einer stattfindenden parallel ablaufenden Profilierung des Selbstbewusstseins ganz abgesehen. Gesagtes dürfte mit Blick

um in zwanzig Jahren noch auf dem Markt präsent zu sein? Was und warum nehmen wir bestimmte Gegebenheiten aus der Vergangenheit und schätzen sie als wichtig ein, um uns in eine Zukunft zu bewegen?

Inwiefern würde sich die Zukunft anders darstellen, wenn wir andere Gegebenheiten in das

Genau darum geht es dem gesamten hier vorgestellten Ansatzes eines Changemanagement 2.0: Das Verständnis von Kontingenz heranzubilden, das der Organisation, kurz ihrem Management, ihren Mitarbeitern, ihrer Struktur, ihrer Strategie, und letztendlich ihrem Changemanagement die Kraft verleiht, sich immer wieder von sich selbst zu befreien.

auf die Entwicklungspädagogik nicht verwundern, sind es doch die Spiele, die Kinder und Jugendliche dazu befähigen, sich in das soziale System zu integrieren (Piaget, 2003; Oertner und Montada, 1998). Organisationen haben diese Ressource bislang erfolgreich ausgeklammert, indem sie sich nur der ökonomischen Kalküllogik verschrieben haben.

Für ein Changemanagement 2.0 bedeutet die Implementierung der Spiellogik sich als organisationale Instanz der Verfremdung, der Reflexion innerhalb der Organisationen zu etablieren. Dabei tritt Changemanagement als Mittler zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft auf, um Handlungs- und Entscheidungsoptionen für die Zukunft zu generieren.

Praktisch könnten die Fragen im Spielsetting des Changemanagements lauten: Welche Strategieentscheidungen (oder Optionen, sofern noch erkennbar) der Vergangenheit sollten erneut aufgegriffen werden und könnten für die Zukunft relevant sein? Wie ist die Historie des Unternehmens anders zu beschreiben, als bisher getan? Inwiefern würde sich dadurch (der Blick auf) die Gegenwart verändern? Was an Kompetenzen braucht das Unternehmen,

Zentrum unserer Aufmerksamkeit stellen? Wen müssten wir ansprechen, um ein anderes Bild von unserer Zukunft zu erhalten? Warum haben wir diese Personen/Institutionen noch nicht angesprochen? Schließlich könnte noch eine Frage im unendlichen Kanon möglicher Fragen sein: Wie muss die Organisation beschaffen sein, in der wir leben wollen – und: Für welche Zukunft wollen wir uns entscheiden? Das Spiel gibt nun nicht nur den Rahmen, diese Fragen zu stellen, von denen man in vielen Fällen sagen muss, dass es doch eigentlich die relevanten Fragen eines jeden Strategieprozesses sein müssten, nein, das Spiel bietet die Möglichkeit durchzuspielen, was es bedeutet, so zu tun, tatsächlich andere Personen, Institutionen, Kunden und Konkurrenten anzusprechen.

Es ist der Versuch unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, um die eigenen entwickeln zu können. Genau dies ist u.a. mit dem didaktischen Grundmuster des Planspiels möglich und bereits erprobt, nur inzwischen bereits wieder verschüttet (Heideloff und Langosch, 1998).

Im Hinblick auf unsere Ausführungen ist zu bemerken, dass das Changemanagement auf zwei Arbeitsfeldern bislang nicht oder nur dürftig auf-

gestellt ist: Schielen und (hier leicht im Vorteil:) Oszillieren.

Und genau darum geht es dem gesamten hier vorgestellten Ansatz eines Changemanagement 2.0: Das Verständnis von Kontingenz herauszubilden, das der Organisation, kurz ihrem Management, ihren Mitarbeitern, ihrer Struktur, ihrer Strategie, und letztendlich ihrem Changemanagement die Kraft verleiht, sich immer wieder von sich selbst zu befreien. Allerdings sollte man respektive das Changemanagement 2.0 hier schon wieder mit der Intelligenz der Organisation rechnen, da sie, wie aufgezeigt, immer mitbeobachtet und mithört und sich sicher das eine oder andere Lächeln nicht verkneifen kann. Und sei's drum! Genau das bedeutet nämlich gelebte Partizipation, weil Lächeln Kommunikation und damit Kontakt bedeutet. ■

SERVICE

Literatur

Aderhold, J./ Wetzell, R./ Rückert-John, J. (2009): **Das Unbehagen der Organisation: Paranoia, Sozialpathologie oder das Umstellen relevanter Funktionen.** In: R. Wetzell/ J. Aderhold/ J. Rückert-John (Hrsg.): *Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung.* Heidelberg: Carl-Auer Systeme.

Baitsch, C./Wetzell, R. (2008): **Organisationale Lernfähigkeit gestalten. Ein Instrumentenvorschlag zur Analyse und Bewertung einer zentralen Unternehmensressource.** In: *Organisationsentwicklung* 2/2008.

Brunsson, N. (1985): **The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change.** John Wiley & Sons.

Brunsson, N. (1993): **The reforming Organization.** London: Routledge.

Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982): **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.** Harmondsworth: Penguin Books.

Dievernich, F. (2002): **Das Ende der Betriebsblindheit?** München/Mehring: Hampp-Verlag.

Dievernich, F. (2008): **Corporate Organizational Responsibility – Innovationsmanagement.** In: *Arbeit und Arbeitsrecht*, 10/2008.

Dievernich, F. (2009): **We need executives who know the way to play.** In: *Integralleadershipreview* 03/2009.

Heideloff, F./ Langosch, I. (1998): **Organisationen selber verändern. Trainingskonzept und Trainingsunterlagen.** Stuttgart: Lucius & Lucius.

Königswieser, R./ Heintel, P. (1998): **Teams als Hyperexperten im Komplexitätsmanagement.** In: Ahlemeyer/ Königswieser (Hrsg.): *Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele.* Wiesbaden: Gabler.

Luhmann, N. (1984): **Soziale Systeme.** Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Oerter, R./ Montada, L. (1998): **Entwicklungspsychologie.** Beltz.

Papstein, von P. (2009): **Are you ready to play the integral way?** In: *Integralleadershipreview* 03/2009.

Peters, J./ Waterman, R.H. (1995): **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies.** HarperCollins.

Piaget, J. (2003): **Das Erwachen der Intelligenz beim Kinde.** Stuttgart: Klett-Cotta.

Sennett, R. (2006): **Der flexible Mensch.** Berlin: BTV.

Sennett, R. (2007): **Kultur des neuen Kapitalismus.** Berlin: BTV.

Weick, K.E. (1995): **Sensemaking in Organizations.** Sage.

Weick, K.E. (2007): **Der Prozess des Organisierens.** Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Wetzell, R./ Regber, H./ Stahn, G. (2008): **To Change or not to Change? Über die wunderliche Wirklichkeit des Wandels in Organisationen.** Zürich: Versus.

Wimmer, R. (2007): **Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen.** In: N. Tomaschek (Hrsg.): *Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen.* Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

E-Mail Frank.Dievernich@bfi.ch

Ein besonderer Dank gilt meinem Kollegen Ralf Wetzell, der zur Abrundung dieses Textes sehr beigetragen hat.



FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN
SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**:
Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**
oder die Ausgabe No. ____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

* Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

Leserservice GmbH | Zeitschrift LO Lernende Organisation

St. Leonharder Straße 10 | 5081 Anif | Österreich
 Tel: +43 6246 882-5380 (€ 0,14/Min) | Fax: +43 6246 882-5299 | lo@leserservice.at

lo.order@isct.net