

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 11

## Change Management lernen

Wandelkompetenz ausbauen



### Interne Qualifikation für Wandelvorhaben

Fallstudien zu in-house Change Management Ausbildungsprogrammen

### Fürs Change Management an die Uni?

Renommierte Professoren plädieren für den wissenschaftlichen Weg zu Wandelkompetenz

### Wandelkommunikation lernen

Erfahrene Praktiker berichten, was es dazu braucht

### Was Manager noch lernen müssen

Exklusivinterviews mit Edgar Schein und Dave Gray

### Titel, Themen, Tools

Aktuelle Change Management Programme und Lehrbücher im Überblick

# Der Tanz des Managements

## Zu einem klugen Umgang mit Leitdifferenzen im Change Management

*Vereinfachung ist das Tagesgeschäft des Managements, das zum Problem wird, wenn es um Übervereinfachung geht. Der Beitrag problematisiert den einseitigen Umgang mit Leitdifferenzen und führt in den Metaphern des Tanzes, der Zuwendung und der Pflege vor, wie eine komplexere Handlungsanlage aussehen könnte, die vermeidet, erneut in die gleiche Falle zu tappen.*

### «Darf ich bitten?»: Eine Aufforderung zum Tanz im Management

Gelegentlich gleichen Organisationen einem vermeintlich gebrechlichen Mütterchen, das einen jungen Mann am Straßenrand bittet, es doch umgehend hinüber zu führen. Auf seinen verständnisvollen Hinweis, bei «Rot» sei das schwierig, entgegnet sie augenzwinkernd: «Bei 'Grün' kann ich auch selber gehen». Gerade in Krisenmomenten reagieren Organisationen gegenüber Managern und/oder Beratern verstärkt eigenwillig und zuweilen ironisch. Besonders, wenn keine Zeit ist, auf 'Grün' zu warten. Man ist mit einem störrischen Wesen konfrontiert, bei dem man nie wissen kann, ob und wie weit es sich tatsächlich führen lässt.

So wird eine Kenntnis der Organisation nötig, die nur in der gemeinsamen Bewegung entsteht. Es geht um ein anderes, fast taktiles Gespür des Managements für sein Gegenüber, das nur über Kontakt und durch einen geschickten Umgang mit Differenzaufbau und -verringerung erreichbar ist und über das man nicht nur die Organisation über die Straße bugsieren, sondern dabei auch noch den unvermeidlichen Autos ausweichen kann. Allerdings steht dem Management sein altes, heldenhaftes Skript (kausale Steuerung, Trivialisierung der Organisations- und Umweltrelationen) hier etwas im Wege. Man meint oftmals, in verkehrspolizistischer Manier nicht nur den Verkehr stoppen, sondern auch die Organisation maßregeln zu können. Das hilft vielleicht, die eigene Hilflosigkeit ansatzweise zu überspielen (Aderhold et al. 2009) – heil über die Straße kommt man damit längst nicht mehr. Man trifft eine gewisse

Ratlosigkeit an, die insofern verblüfft, als entsprechendes Wissen längst verfügbar ist; man denke prototypisch etwa an Dietrich Dörner, Frederic Vester und Karl Weick.

Dieses Problem tritt spezifisch im Bemühen auf, komplexe Veränderungen mit ebenso angemessenen Change Managementkonzepten zu begegnen. Man bemüht die klassischen Drei-Phasen- und Sieben-Schritte-Modelle und meint, es läge zwischen der Organisation und ihrem Management eine kraftschlüssige Verbindung vor, als ob die Organisation sich unmittelbar durch die individuellen Entscheidungen ihrer so genannten Entscheider leiten ließe. Hier lohnt es einen Umstand wieder ins Spiel zu bringen, der längst zum kanonischen Wissen der Managementlehre hätte werden müssen. Alle sozialen Systeme streben nach gegenläufigen Formen des Umgangs mit Unterschieden, und dies ohne zeitlichen Versatz. Es geht um Differenzbearbeitung. Einerseits geht es dabei um Differenzenerzeugung, um die Produktion von Ungleichheiten (z.B. klassisch: Soll-Ist). Gleichzeitig geht es um die Gegenbewegung, die darauf abzielt, Differenzen oder Ungleichheiten abzubauen, einen Ausgleich herzustellen (Luhmann (1988: 324ff.; 1990; Baecker 2003). Der erste Punkt wäre mit dem Begriff der Strategie benannt, die den Unterschied zwischen einem Ist und einem Soll hervorruft. Der Gegenbegriff wäre der des Change, der die eben erzeugte Differenz reduziert, dabei allerdings laufend neue Differenzen produziert. Keine der einzelnen Bewegungen ist ohne den anderen Begriff denkbar.

Das ließe sich ausarbeiten: Wer strategischen Wandel befördern will, muss nicht nur auf Differenzproduktion setzen, er

muss auch einen Kontext schaffen, in dem die Dämpfung und die Handhabarmachung der dadurch geschaffenen Ungleichheiten unter Umständen bereits vorab, sicher aber während der Differenzproduktion und danach orientiert geschehen kann (Luhmann 1990). Das gilt auch für das angesprochene Change Management, das einerseits eine Verringerung einer Differenz erreichen soll. Gleichzeitig jedoch werfen die Ankündigung und der Vollzug des Wandels für Organisation und Beteiligte eine Differenz auf. Es geht dabei nicht darum, Schlagseiten zu vermeiden, sondern um ein Balancieren und Oszillieren dazwischen. Ein Fünkchen Reflexion könnte helfen, die regelmäßig auftretenden Probleme (Erosion von Vertrauen, Commitment, Abwanderung von Wissen) zu dämpfen.

«Change Management soll einerseits die Verringerung einer Differenz erreichen, gleichzeitig werfen Ankündigung und Vollzug des Wandels eine Differenz auf.»

### **Abweichungsverstärkung ohne Abweichungsausgleich als Entscheidungskontext?**

Derzeit sind gesellschaftlich-ökonomische Phänomene zu beobachten, die zwar auf neu entstehende Differenzen verweisen, nicht aber im Sinne einer handhabenden Verringerung bearbeitet werden. Unterschiede werden etwa in Gesellschaft, Wirtschaft, Organisationen (z.B. in deren Produktpaletten) eingeführt. Dabei entsteht eine Differenz insbesondere der Organisation zu ihren Mitgliedern und Anwendern, in der diese Leute immer weniger die Chance haben, sich aktiv auf die Organisation einzulassen, zu ihr Kontakt zu halten. Man denke etwa exemplarisch an den Versuch, als Kunde von Telekommunikationsunternehmen Kontakt zu diesen Organisationen über das outgesourcte Callcenter hinaus aufzubauen. In der Konsequenz wendet man sich ab, was durchaus eine effiziente Form sein kann, mit eingeführten Unterschieden umzugehen – sofern es nicht dabei bleibt. Die organisatorische Reaktion lautet meist hektisches Einführen neuer Differenzen (etwa Produkte), anstelle Zeit für eine Verarbeitung, gar für eine Rückkehr zu geben. Auf Seiten derjenigen, die bereits auf Kontaktprobleme bei zuvor gesetzten Differenzen stießen, muss dieser Schritt nun noch fremder und die Differenz noch entrückter erscheinen. Was bleibt und sich verstärkt ist ein Abwenden und ein Kontaktverlust. Einige Beispiele in unvollständiger Aufführung sollen zeigen, wie ein solches «Wegdriften» zu beobachten ist:

**Nähe und Distanz:** Wir erleben derzeit, wie «Kontakt» mehr und mehr zum knappen Gut wird, wie Virtualität und globales Agieren von Unternehmen ihre Beschäftigten auf eine wach-

sende Distanz zu sich bringt, die ungewohnt ist. Dies gilt nicht nur für Mitarbeiter, auch für Kunden. Abstände und Differenzen sind in vielfältiger Form entstanden: Kostenpflichtige Servicehotlines, Standardisierung der Produktpalette sowie der Kundenkommunikation. Wann ist der Kundenberater einer beliebigen Bankfiliale noch wirklich direkt zu erreichen? Der über die Form der Interaktion für Organisationen dringend notwendige «Weltimport» (Peter Fuchs) wird reduziert, mit drastischen Folgen für die Operationsfähigkeit der Organisation (Dievernich 2009).

**Produkt und Kontext:** Wir beobachten, dass (Bank- und Versicherungs-)Angestellte nicht mehr wissen, was genau sie verkaufen. Produkte haben sich offenbar von ihrer Erschließung «emanzipiert»; sie besitzen mittlerweile einen Komplexitätsgrad, der nicht nur die Kunden, sondern viel früher bereits die Verkäufer überfordert. Die Selbstvereinfachung der Organisation und damit ihre Selbstrepräsentation in ihren Produkten wird schwieriger, und damit die dauerhafte Wiedererkennbarkeit der Organisation.

**Bindung und Lösung:** Wir beobachten innerhalb von Organisationen einen teils drastischen Verlust an Bindung und Commitment, da die Organisationen offenbar keine Verlässlichkeit, keinen Rahmen mehr bieten, auf den sich dauerhaft einzulassen lohnt. Folglich werden Verträge lockerer, kurzfristiger und folgenloser, wobei offenbar beide Seiten, sowohl Organisationen wie ihre Mitarbeitenden, durchaus je eigene Interessen damit verbinden können. Allerdings wird dabei auch die nötige Energie, mit der eine allfällige Innovationsorientierung respektive Wandlungsfähigkeit einhergehen muss, zu einem noch flüchtigeren Gut.

**Vertrauen und Vertrauensersatz:** Ideenreichtum und Engagement werden gefordert, während gleichsam gezeigt wird, dass das dabei erforderliche Vertrauen neu ausgehandelt wird (vgl. Luhmann 2000: 408ff.). Dabei muss man klären, um welches Vertrauen es eigentlich geht. Das klassische Merkmal der Organisation und ihrer Hierarchie lag im Ersatz und in der Überführung von stark personalisiertem Vertrauen in Systemvertrauen mittels wiederholbarem, standardisiertem und damit verlässlichem Verfahren. Wenn man heute Vertrauensverlust in Organisationen beklagt, muss man mit erwähnen, um welches es geht. Es scheint, als läge ein Verlust von Systemvertrauen durch andauerndes Unterlaufen der Hierarchie vor, was ein Ausweichen auf personalisiertes Vertrauen hervor treibt. Man schließt neue Verträge, eher subkutane und informelle, die damit rechnen, dass das System selbst keine dauerhafte Inklusionsbindung mehr zeitigt und bleibt vage, im «Nicht-Zuviel-und-nicht-zu-wenig». Die Frage ist nur, wie man unter diesen Umständen als Organisation dauerhaft operationsfähig bleibt.

Dass sich die meisten dieser Differenzen überlagern und beeinflussen, sollte eigentlich nicht überraschen. Leistet man sich einen breiteren Blick in politische und ökonomische Verhältnisse, so sieht man etwa, dass die Bürger und potenziellen Wähler ihr Interesse an parlamentarischer Demokratie zusehends verlieren (Bindung und Lösung), eine interaktionsnahe Kommunikation, und damit eine politikvermittelte Reflexion über gesellschaftliche Dynamik und Komplexität, abhandenkommt (Nähe und Distanz), da sie nicht mehr verstehen können, was da eigentlich vorgeht, wenn von Renten-, Gesundheits- und Wirtschaftsreformen gesprochen wird, zumal eine Reformkommunikation (Brunsson 2007) die nächste jagt (Produkt und Kontext) und die Politik in der Folge samt und sonders in eine Glaubwürdigkeitsfalle rast (Vertrauensverlust ohne Vertrauensersatz).

Gerade letzter Punkt, ist Dauerthema in den Unternehmen. Dort, wo es zu Vertrauensverlust kam, ist bereits das Thematisieren von Vertrauen Grund für Skepsis (vgl. Wetzel und Dievernich 2009). Es ist nicht verwunderlich, wenn Menschen im Bochumer Opelwerk nicht mehr verstehen, dass Opel zwar das Auto des Jahres 2009 produziert, dort aber gleichzeitig über die Schließung debattiert wird. Man sieht hier Schleifen der unaufhaltsamen Abweichungsverstärkung, die einen zuweilen schwindelig werden lassen. Man wird mit möglicherweise fulminanten Rückschlag- und Pendelbewegungen rechnen müssen, nimmt man die Idee der Verbundenheit widerstrebender Kraftbewegungen ernst. Inwieweit das Change Management auf den Umgang mit diesen Differenzverschärfungen und den möglicherweise damit verknüpften Ausgleichbewegungen vorbereitet ist, bleibt offen. Um ein Gefühl dafür entwickeln zu können, hilft wohl nur eines: die Differenz erkunden. Das geht am besten in der Bewegung, und dies geht am besten, indem man unterschiedliche Momente von Nähe und Distanz inszeniert. Was eignet sich dafür mehr als – Tanzen lernen.

### Tanzen lernen – Die zwei Seiten des Veränderungsprozesses

Dieser Grundgedanke soll dazu dienen, im weiteren Verlauf einen Wandelprozess nicht bloß als das Setzen von Differenzen zu verstehen (neu vs. alt) und darauf zu reduzieren, sondern eben auch die gegenläufige Bewegung der Differenzminimierung mit einzuflechten. Beides ist relevant, um tatsächlich ein innovationsfreundliches Klima zu produzieren. Und beides weist deutlich auf die Produktion von Vorteilen hin, obwohl in der Innovationsdiskussion lediglich das Setzen von Differenzen als positiv bewertet wird. Das hieße aber, gewissermaßen laufend einzuatmen, ohne zu wissen, wie man die Luft wieder los wird. Offen ist zunächst, ob und wie dieses Grundprinzip beobachtet und «geführt» wird. Zweifellos könnte man experimentell und tänzerisch damit umgehen. Nicht umsonst ist die Kernmetapher für Distanz und Nähe der Tanz.

Als maßgeblicher Tänzer käme nun zuallererst das Management in Frage. Von ihm wird nicht erwartet, dass es Ruhe einführt, sondern vor allem, dass es Unterschiede macht, Bewegung erzeugt, dass es Entscheidungen trifft, dass es irritiert. Dann tanzen andere (Mitarbeiter, andere Führungskräfte, Betriebsräte,... und Kunden) mit der Differenz, mit der Organisation, die sich in diese Differenz hinein entfaltet. Es ergibt sich so etwas wie ein Tanz, ein Tango mit der Organisation. Nicht umsonst berichten Manager zuweilen mit glänzenden Augen von einer gewissen «Erotik» im Umgang mit ihrem System, von einem manchmal übersteigert stilisierten, inszenierten Kampf um Eroberung und Unterwerfung, von Verführung und Brückierung, von romantischer und aufklärerischer Kommunikation (Fuchs 1992). Das alles steckt im Tanz, kaum überbietbar im Tango, auch wenn dies nicht frei von koketter Selbstinszenierung ist. Vielleicht tanzt auch die Organisation mit dem Management (vgl. zur darin versteckten Unentscheidbarkeit Fuchs 2001, zur Relevanz des Tanzes für die Organisation Cook und Brown 1999)? Schließlich ist es der Tanz, der beide bewegt, und es ist nicht immer sicher, wer führt und wer geführt wird: der Tanz und die Tänzer wechselseitig oder auch die Geschichte des Tanzes den Tanz.

«Vom Management wird erwartet, dass es Unterschiede macht, Bewegung erzeugt, dass es Entscheidungen trifft, dass es irritiert.»

Im Tanz nun kann das Management gezielt mit «echten» und «unechten» Entscheidungen arbeiten und so die Organisation dirigieren. Echte Entscheidungen, an denen sich die Organisation nicht nur orientiert, sondern auch ausrichtet und die Folgeentscheidungen daran anknüpft, machen einen Unterschied. Unechte dagegen werden zwar getroffen, folgen aber eher einer Logik der Weiterverwaltung früherer Entscheidungen (sprich: der Entscheidungsprämissen), als einer reflektierten Neuausrichtung. Echte Entscheidungen finden sich etwa in der Entscheidung des Managements, auf neuen Märkten aktiv zu werden, was zu neuen Unterscheidungen und Differenzen führt, mit denen nun gearbeitet werden muss. Mitarbeiter werden zum Teil in neue Organisationseinheiten transferiert, neues Wissen über bislang fremde Kundenkulturen muss erlernt werden.

Dabei muss die Entscheidung nicht unbedingt in Form einer Entscheidung zugunsten einer angestrebten Veränderung ausfallen, um echt zu sein. Zuweilen ist es deutlich schwieriger, eine längst gefällte Differenz durchzuhalten und nicht stillschweigend zu einem späteren Zeitpunkt wieder zu kassieren. Das Aushalten von Differenzen scheint eine sehr eigene und regelmäßig unterschätzte Form des substanziellen Differenzmanagements zu sein.

Das Management sollte sich dabei besser nicht viel vormachen: Die Organisation als Tänzerin beobachtet das Management auf dessen Entscheidungsvorschläge hin und kalkuliert ihren nächsten Schritt entsprechend voraus. Nicht selten schiebt sie dem Management den nächsten Schritt schon unter, indem sie augenzwinkernd Alternativen abblendet. Dabei ist die Frage unumgänglich, wie denn eine Differenzminderung im Falle von unechten Entscheidungen aussieht. Formen des Aussitzens oder eines von der Haltung her bürokratischen Abarbeitens zeigen auf eine erstaunlich kreative Form der aktiven Handhabung. Vielleicht ist genau das eine Folge der zunehmenden Differenz zwischen Mitarbeitern und ihrer Organisation. Man macht irgendetwas ohne den Sinn noch nachvollziehen zu können, oder im Wissen, dass das alles nicht viel Sinn macht, aber einer Huldigung des hierarchischen Spiels bedarf.

«Das Neue wird so gut wie immer als das Bessere dargestellt, so bizarr das zuweilen werden mag.»

Das gleiche Differenzierungsspiel erfolgt ebenfalls im Themenfeld des strategischen Change: Dies erst einzufordern und dann einzuführen ist nichts anderes, als im Vergleich zum Status Quo einen Unterschied einzuführen. Neue Organisationstypen sind anders als die alten, wobei das Neue so gut wie immer als das Bessere dargestellt wird, so bizarr das zuweilen werden mag.

### **Zuwendung als Voraussetzung für ein geglücktes Change Management**

Gerade der Wechsel unterschiedlicher Organisationstypen zeigt die Doppelfunktion des Managements: Einerseits muss Differenz hervorgerufen werden, um im besten Fall eine Anschlussfähigkeit an Umwelten sicherzustellen. Gleichzeitig muss dafür gesorgt werden, dass nicht zu viele Differenzen in die Organisation hinein brechen, die dann nichts anderes als Instabilität und Verlust von Identität bedeuten würden. Ein Großteil des Managements ist dann im weiteren Verlauf damit beschäftigt, was umgangssprachlich «Umsetzung» heißt. Spätestens hier wird klar, dass ein Entweder-Oder des Differenzgangs nicht funktioniert, dass das eine im anderen immer schon unauflösbar enthalten ist. Jeder Versuch einer Differenzzeugung kommt nicht ohne gleichzeitige Differenzminimierung aus und umgekehrt. Versucht das Management einen strategischen Gap via Change zu schließen, muss es in diesem Versuch eine neue Differenz setzen. Schließt das Management die Umsetzung eines Changeprozesses ab, hat es dabei regelmäßig keinen Gap geschlossen, sondern wiederum einen neuen erzeugt, da die gezielte Veränderung eine Reihe von Fernwirkungen und Überraschungen auslöst, die unkalkulierbar

bleiben. Insofern ist das Management laufend mit seinen eigenen Folgen beschäftigt, es steht sich immer selbst auf den Füßen und wird vom Schmerz der Enttäuschung heimgesucht.

Und was macht in diesem Moment die Organisation? Sie amüsiert sich an der Verstrickung des Managements, sie kann beobachten und sich darauf einstellen. Die Organisation «klingt» in solchen Momenten sehr eigenartig. Als ob etwas quietscht, wie Leder auf Parkett. Dann ‚kichert‘ die Organisation. Dieses Kichern hört man, wenn das Management über die unerwarteten Ergebnisse der letzten strategischen Neuausrichtung räsoniert, die so anders aussehen als gedacht. Man kann es hören, wenn die gut gemeinte Mitarbeiterbefragung zu zunehmendem Frust führt, oder wenn die letzte Callcenter-getriebene Kundenbindungsaktion die Kundschaft reihenweise in die Arme der Konkurrenz treibt, oder wenn der Einsatz von Beratung eine ungeahnte Energetisierung und Solidarisierung der Belegschaft erzeugt, nur mit dem falschen Vorzeichen. Dann lehnt sich die Organisation etwas zurück und kann sich der hinreichend unterkomplexen Steuerung des Managements erfreuen. Denn dann hat die Organisation operiert, in autopilot-ähnlicher, und darin unerwarteter, Weise. Das Management hat im Versuch dies zu steuern, seinen Beitrag zu dieser Mikro-Evolution geleistet. Alles gut also – aus Sicht der Organisation.

Dies sollte nun das Management nicht abhalten, diese Paradoxie zu gestalten. Denn in den Momenten, in denen die Organisation kichert, ist sie unaufmerksam, jetzt kann man Tanzstreu nachlegen und die Reibung verringern, also beweglicher werden. Um das zu illustrieren, sprechen wir nun von der im Tanz zentralen Kategorie der Zuwendung (vgl. mit leicht anderer begrifflicher Konnotation Dievernich 2009). Der Erfolg der Umsetzung eines Changeprozesses ist zu einem großen Teil abhängig von der Zuwendung zu Organisation und Mitarbeitern (dem stehen Weick und Sutcliffe 2003 mit ihrem Begriff der «heedfulness» extrem nahe). Hinter dem vielleicht an dieser Stelle ungewöhnlichen Wort der Zuwendung verbirgt sich nichts anderes, als ein behutsames Näherbringen der neuen Differenz. Dies ist nichts anderes, als eine Differenz in dem Sinne zu minimieren, in dem sie als handhabbar erlebt werden kann. Das Scheitern vieler Umsetzungen hat vor allem mit dem Missverständnis der Umsetzung, der schlichten und simplen und transformationslosen Anwendung zu tun. Der Mythos eines technisch kalkulierbaren Prozesses haftet dem Begriff unauflöslich an. Der pflegende, achtsame Kern der Umsetzung wird regelmäßig übersehen, jene Zuwendung also, die Umsetzung de facto überhaupt erst erreichbar macht. Personalentwickler sprechen in diesem Zusammenhang gern davon, dass «Mitarbeitern vor dem Neuen die Angst genommen werden soll». Sofort erscheint ein leicht geneigtes und in tief besorgte Falten gelegtes Therapeutengesicht vor dem eigenen inneren Auge, das aber kaum einer tatsächlichen Zuwendung fähig ist. Das ist sicher ein Argument dieser Zuwendung, nicht



aber schon alles. Vielmehr gehören all jene Maßnahmen dazu, die es den Mitarbeitern und Führungskräften erlauben, sich dem neuen Prozess, der neuen Strategie, der neuen Maschine zu nähern – und das in einem regelrecht taktilen Sinne, also diesen Prozess sinnvoll handhabbar zu machen. Dazu gehört, neue Kompetenzen zu erlernen oder gar bei der Gestaltung neuer Vorgehensweisen ein Wörtchen mitzureden, letztendlich: zu partizipieren, die neue Differenz lebensweltlich erschließen zu können (vgl. zu einem moderneren Verständnis dieses Begriffs Kranz 2009). Jede Form der Veränderung besteht folglich aus zwei Seiten, auf denen zum einen Distanz (Abwendung) und zum anderen Annäherung möglich wird, so dass Differenzoszillation stattfinden, der Tanz also weitergehen kann.

### Ein ebenbürtiges Management als Zukunftsszenario?

In diesem Kontext könnte nun klarer werden, welche Funktion Management übernimmt, wenn es nicht nur Veränderung einfordert, sondern sich auch für die Generierung und -diffusion innerhalb der Organisation verantwortlich fühlt: das Verhältnis von Ab- und Zuwendung zu gestalten. Dabei entpuppt sich die Forderung nach Veränderung zunächst als ein Schritt in diesem hier beschriebenen Tanz mit der Organisation. Die empirische Beobachtung zeigt, dass dies aber lediglich nur die Fokussierung auf einen Moment (eben den Schritt) bedeutet, ohne dabei die Gesamtchoreographie, die sukzessive Gleichzei-

tigkeit aus Ab- und Zuwendung bei Ideenproduktion und -umsetzung sowie dem entsprechenden Gefälle zwischen Differenzsetzung und -minimierung zu berücksichtigen. Management muss die Differenz setzen, muss Entscheidungen über die Einführung bestimmter Innovationen treffen (Abwendung vom Alten) und muss die Verantwortung für einen Rahmen übernehmen, in dem die jeweils Betroffenen die eingeführten Differenzen minimieren können (Zuwendung zum Alten und zum Neuen). Genau dies ist in der Figur der Ab- und Zuwendung vorhanden, die wir «Pflege» nennen und die das Management für die Gesamtorganisation leisten muss (vgl. zu Care auch Mintzberg et al. 2010: 120; van Krogh 1998).

So gesehen besteht die berechtigte Hoffnung, dass das Management nicht nur das Opfer der eigenen Nervosität wird, sondern tatsächlich aktiv zum Tango mit der Organisation aufordern kann, in dem es den Takt, die Differenzen vorgibt, aber auch Raum und Zeit lässt, um eine Reaktion darauf zu gestatten. Raum und Zeit sind die Schlüsselbegriffe, die vor allem während und nach der Umsetzung landauf, landab fehlen, sollen Change Managementvorhaben erfolgreich umgesetzt werden. Indem Management jenes Spiel der Zu- und Abwendung, das die Organisation perfekt beherrscht, selbst (wieder) erlernt und ebenso einsetzt, gewinnt es die Handlungsspielräume zurück, die es mit der Flucht in die bequeme Amnesie der Differenzvereinfachung gerade verliert. Im Tanz geht es schließlich um

Ebenbürtigkeit und wenn schon um Unterwerfung, dann nur unter den Tanz an sich, also unter das, was Organisation und Management miteinander «treiben». Unter der Voraussetzung einer Ebenbürtigkeit kann man das Kichern der Organisation ernst nehmen als Zeitangebot, als Einladung, den nächsten Schritt zu tun, die Führung wieder einmal zu übernehmen. Und sei es nur als Gelegenheit, die alte Fiktion davon wieder einmal kurzfristig aufleben zu lassen. Auch das wäre eine Differenz, mit der die Organisation erst einmal beschäftigt ist – und die sie mit Widerstand gegen diese neue Differenz quittiert, somit einen kleinen zeitlichen Vorsprung des Managements sichert, in und mit dem es agieren kann.

### Nicht nur bei Rot

Falls Sie also wieder einmal eine vermeintlich gebrechliche Organisation am Straßenrand sehen ..., nein, tun Sie es nicht um jeden Preis. Zuweilen ist es bei «Grün» doch bequemer, und ungefährlicher, wenn auch langweiliger und zeitintensiver. Auch Warten will gelernt sein und offeriert Chancen: Während dieses Wartens kann man sich spüren oder gedanklich den nächsten Tanzschritt planen. Bei «Grün» zu tanzen bedeutet, eine Haptik, einen spezifischen Kontakt zur Organisation wiederzuentdecken, der einem nicht nur in vermeintlich sicheren Zeiten hilft. Man dürfte eine Biegsamkeit und Geschmeidigkeit entdecken, die man in den seltensten Fällen noch für möglich hielt.



### Prof. Dr. Frank E.P. Dievernich

Systemischer Business Coach.  
Professor für Unternehmensführung am  
Kompetenzzentrum für Unternehmens-  
führung, Berner Fachhochschule.

**Kontakt:**  
Frank.Dievernich@bfh.ch



### Prof. Dr. Ralf Wetzel

Associate Professor for Organisational  
Design, Vlerick Leuven Gent Management  
School, Belgien.

**Kontakt:**  
Ralf.Wetzel@Vlerick.com

## Literatur

- **Aderhold, J., Wetzel, R. und Rückert-John, J. (2009).** Das Unbehagen der Organisation. Paranoia, Sozialpathologie oder Umstellung relevanter Funktionen. In: R. Wetzel, Aderhold, J. und Rückert-John, J. (Hg.): Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung. Carl Auer, S. 13–52.
- **Baecker, D. (2003).** Organisation und Management. Suhrkamp
- **Cook, S.D.N. und Brown; J. S. (1999).** Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. In: Organization Science, 10 (4): 381–400.
- **Brunsson, N. (2005).** Reform als Routine. In: Corsi, G. und Esposito, E. (Hg.): Reform und Innovation in einer unstablen Gesellschaft. Lucius & Lucius, S. 9–26.
- **Dievernich, F.E.P. (2009).** Changemanagement 2.0. Verändert über Changemanagement nachdenken. In Lernende Organisation (49), S. 13–23
- **Dievernich, F.E.P. und Wetzel, R. (2009).** Mehr Vertrauen? – Skepsis als Bindeglied zwischen Organisation und Gesellschaft. In zfo (im Erscheinen).
- **Fuchs, P. (2001).** Die Metapher des Systems: Studien zu der allgemein leitenden Frage, wie sich der Tänzer vom Tanz unterscheiden lasse. Velbrück.
- **Fuchs, P. (1992).** Die Erreichbarkeit der Gesellschaft. Zur Konstruktion und Imagination gesellschaftlicher Einheit. Suhrkamp.
- **Kranz, O. (2009).** Interaktion und Organisationsberatung: Interaktionstheoretische Beiträge zu Profession, Organisation und Beratung. VS Verlag.
- **Luhmann, N. (2000).** Organisation und Entscheidung. Westdeutscher.
- **Luhmann, N. (1990).** Was tut ein Manager in einem sich selbst organisierenden System? Ein Gespräch mit Niklas Luhmann. In: gdi-impuls (8), H. 1, S. 11–16.
- **Luhmann, N. (1988).** Die Wirtschaft der Gesellschaft. Suhrkamp.
- **Mintzberg, H., Ahlstrand, B. und Lampel, J. (2010).** Management? It's not what you think! Harlow et al.: Prentice Hall & FT.
- **van Krogh, G. (1998).** Care in knowledge creation. In: California Management Review; Spring 1998; 40, 3; S. 133-153.
- **Weick, Karl E. und Sutcliffe, K. (2003).** Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Klett-Cotta.



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

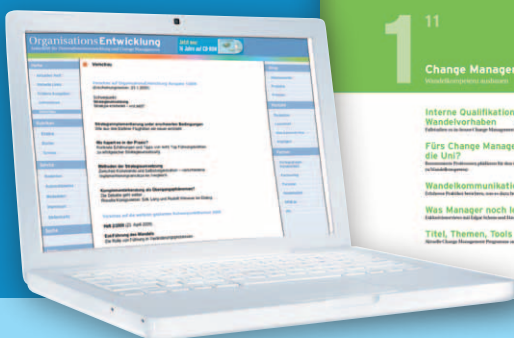


## OrganisationsEntwicklung – Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.

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

Vorteile für Abonnenten:

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



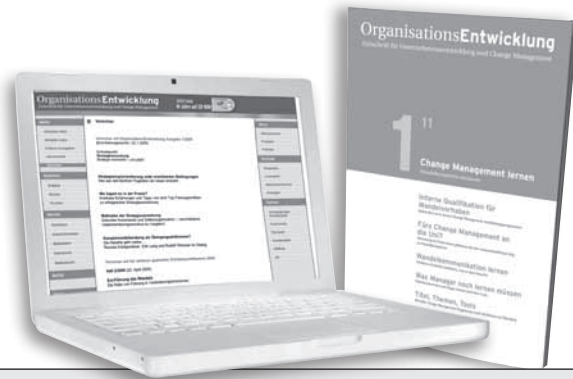
**Jetzt 1 Ausgabe inkl. Zugang zum Online-Archiv kostenlos testen.**



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

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

[www.zoe.de](http://www.zoe.de)



**Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!**

## Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

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

[www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)

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

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

**FACHVERLAG**

Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH

Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg

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

**Bestellung per Fax 0800 / 000 - 2959\***

\* gebührenfrei

Firma  Privat

Name  Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ  Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

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

Geburtsdatum

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

X

Datum, Unterschrift