

Dominik Petersen

In Zusammenarbeit mit U.

M. Müller, U. B. B. B. B.

Dominik Petersen

Den Wandel verändern

Dominik Petersen

In Zusammenarbeit mit Urs Witschi,
Wolfgang Kötter und Jörg Bahlow

Den Wandel verändern

Change-Management
anders gesehen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media..

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2672-2

Stimmen zum Buch

„15 Jahre Change-Management-Erfahrung im In- und Ausland mit dem hier vorgestellten Verfahren bestätigen den Erfolg eindrucksvoll: Umfassende Reorganisationen zur Krisenbewältigung und Zukunftssicherung haben wir entsprechend unserer ZF-Unternehmensphilosophie von innen heraus und mit eigenen Kräften bewältigt, auch unter schwierigen Bedingungen. Entscheidend für das Gelingen des Durchbruchs in den verschiedenen Fällen und für nachhaltige ‚kulturelle‘ Effekte war dabei, dass wir auf den Veränderungs-Ansatz ‚Wandel durch Vernetzung‘ vertraut haben.“

Hans-Georg Härter, Vorstandsvorsitzender/CEO, ZF Friedrichshafen AG

„Zukunftssicherung im Erfolgsfall und ‚Aufräumarbeiten‘ angesichts zunehmender Schwierigkeiten – das ist die Bandbreite der Herausforderungen, die ALTANA mit dem Change-Management-Ansatz, der hier erklärt wird, hervorragend bewältigt hat; und zwar im internationalen Maßstab. Wir sind erfolgreich, weil wir auf unsere Mitarbeiter zählen können. ‚Wandel durch Vernetzung‘ passt zu uns, weil das Verfahren uns erlaubt, diese Überzeugung methodisch umzusetzen und für den Wandel zu nutzen.“

Dr. Matthias L. Wolfgruber, Vorstandsvorsitzender/CEO, ALTANA AG

„Wandel durch Vernetzung: WaVe. Die Formel bringt ein Mysterium auf den Punkt. Wer sich vernetzt, verändert sich, denn er (aber sie auch) bekommt es mit neuen Partnern zu tun, die neue Forderungen stellen und neue Anregungen bereit halten. Und wer sich vernetzt hat, ist vor weiterem Wandel nicht sicher, denn die neuen Partner bringen weitere Partner ins Spiel, für die man interessant oder auch nicht interessant ist. Dominik Petersen zeigt in diesem Buch eindrucksvoll, dass hier nur noch diejenigen weiter wissen, die zugeben können, dass sie oft nicht wissen, wie ihnen geschieht. Denn so werden sie zu Netzwerkpartnern, auf die man sich verlassen kann.“

Prof. Dr. Dirk Baecker, Lehrstuhl für Kulturtheorie und Kulturanalyse, Zeppelin University Friedrichshafen am Bodensee

„Der Wandel von und in Organisationen ist stets ein ausgesprochen paradoxes Vorhaben: Man hat als Ausgangspunkt nur das Bestehende, mit dessen Hilfe etwas ganz Neues, das ganz Andere geschaffen werden soll. ‚Wandel durch Vernetzung‘ bietet ein ausgeklügeltes Change-Management-Verfahren, einen praktikablen Wegweiser, der jede Organisation gekonnt durch die besonderen Herausforderungen dieser Paradoxie führt. WaVe gelingt dies durch ein subtiles Wechselspiel von Linie und Projekt, von Hierarchie und Selbstorganisation, von Struktur und Prozess, ein Wechselspiel, das letztlich die faszinierende Produktivkraft von Partizipation freisetzt und damit nachhaltigen Veränderungen zum Durchbruch verhilft.“

**Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer, geschäftsführender Gesellschafter der
osb Wien Consulting GmbH**

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	13
Teil A: Die Zwei-Welten-Strategie des Wandels.....	19
1 Die Arbeitsaufführung.....	20
1.1 Ein Unterschied	20
1.2 ... als Intervention	22
2 Technik – Magie des Wandels: ein Vergleich	27
2.1 Ein Beispiel	27
2.2 Das technische Modell	27
2.3 Die sozialwissenschaftliche Sicht und WaVe	30
2.3.1 Organisation.....	31
2.3.2 Grenzen.....	32
2.3.3 Organisation und Umwelt.....	32
2.3.4 Soziales System.....	33
2.3.5 Kommunikation als Prozess	34
2.3.6 Verhaltensrahmen, Individuum und Menschenbild	35
2.3.7 Die verborgene Ordnung	36
3 Veränderung durch Nicht-Veränderung – Auf die Kultur kommt es an	37
3.1 „Kultur ist wichtig“	37
3.2 Kultur ist ambivalent	38
3.3 Kultur „ist“ nicht	40
3.4 Welt I – Welt II: Kultur durch Kultur verändern	42
3.4.1 Prämissen einer Veränderungs-Kultur	44
3.4.2 Wandel – jetzt!	49
4 WaVe-Ablauf: Überblick.....	51
4.1 Das Vorgehen – Die Logik.....	51
4.2 Das Vorgehen – Die Praxis: Fallbeispiel.....	52
4.2.1 Phase A: Öffnung.....	52
4.2.2 Phase B: Gestaltung/Transformation.....	53
4.2.3 Phase C: Stabilisierung	57
4.2.4 Schwerpunkt Kommunikation.....	60
4.3 Rückblick – Ausblick.....	61

Teil B: Die Leitunterschiede – Orientierung im Wandel.....	63
5	Netzwerk zu Hierarchie 66
5.1	Einen neuen Verhaltensrahmen schaffen..... 66
5.1.1	Das Böse in uns..... 66
5.1.2	Der Nelson-Mandela-Effekt..... 67
5.2	Beispiel Vernetzungsforum..... 68
5.2.1	Ziele – Ablauf – Organisation..... 69
5.2.2	Das Geschehen – beobachtet..... 70
5.3	Die Bestimmungsfaktoren..... 73
5.4	Das WaVe-Netzwerk als Verhaltensrahmen 77
5.5	Einen Unterschied machen: Welt II und Welt I..... 79
5.5.1	Welt II: Die Innenseite der Außenseite 80
5.5.2	Verhaltensänderung als Kulturentwicklung..... 82
6	Vielfalt zu Selektivität 85
6.1	Das grundlegende Muster..... 85
6.2	Organisationales Denken und Wissen..... 88
6.2.1	„Mehrhirndenken“ 88
6.2.2	Wissen als Vernetzungsprozess 90
6.3	„NetzWerken“ 92
6.3.1	Die Hierarchie..... 93
6.3.2	Die Heterarchie..... 94
6.4	„Management by Complexity“ 98
6.4.1	Soziale Komplexität – Das Problem als Lösung 98
6.4.2	Ein „straffes Vorgehen“ – Die Lösung als Problem 101
6.4.3	Kultur und „Metakultur“ 106
6.5	Die vielseitige Organisation 107
6.5.1	Sekundärorganisation..... 108
6.5.2	Kontextuelle Vielseitigkeit..... 109
6.5.3	WaVe und Organisationale Vielseitigkeit 110
7	Selbstbestimmung zu Fremdbestimmung 114
7.1	Wo wir gut sind: Schlecht definierte Probleme..... 114
7.2	Die chronische Unterforderung..... 118
8	Vertrauen zu Macht..... 124
8.1	Zwei Steuerungsmedien 124
8.1.1	Macht..... 124
8.1.2	Vertrauen..... 126
8.2	Vom Empowerment zum Entrustment 129
8.2.1	Gegenstand von Veränderung: Leistungsverbesserung 130
8.2.2	Gegenstand von Nicht-Veränderung: Kultur 131
8.2.3	Entrustment: Doppelte Bindung und Verantwortung 133

9	Öffentlichkeit zu Interaktion.....	136
9.1	Transparenz & Öffentlichkeit	136
9.2	Lean Production.....	137
9.3	„Schleifen drehen“ – Lernen	139
9.3.1	Rückkopplung – Ebenen des Lernens.....	141
9.3.2	Die Lernschleife schließen – Drei Fragen	145
9.4	Abwehr.....	148
9.4.1	Defensive Routinen durchbrechen – Drei Fallbeispiele	150
9.4.2	„Lean Change“ – Krise als Chance	152
9.5	Öffentlichkeit als System	155
9.5.1	Unternehmensinterne Öffentlichkeit.....	156
9.5.2	Drei Ebenen von Öffentlichkeit.....	158
9.5.3	„Niemand traute sich, dem Scheich die Wahrheit zu sagen“	160
9.6	Zusammenfassung Teil B	161
Teil C: Die 3 Dynamiken – Treiber des „Wandels durch Vernetzung“		163
10	Dynamik I – Interaktionsdynamik.....	165
11	Dynamik II – Netzwerkdynamik	170
12	Dynamik III – Organisationsdynamik.....	174
13	Die 3 Dynamiken in der Praxis: Die sanfte Kraft des Wandels – ein Fallbeispiel.....	178
13.1	Ein Konflikt und ein geheimer Auftrag.....	178
13.2	Von der anderen Seite gesehen.....	179
13.3	Projektanlage und Konfliktarbeit	179
13.4	Erste Berührung mit der Projektdynamik.....	180
13.5	Projektdynamik contra Machtspiel	181
13.6	Des Dramas letzter Akt.....	182
14	Die drei Dynamiken als Beobachtungsprozesse	183
14.1	„Pffife von den Rängen“ – Die Organisationsdynamik am Beispiel.....	184
14.2	„Marionetten auf der Bühne“ – Die Interaktionsdynamik am Beispiel	187
14.3	Taktik im Projekt – Die Projektdynamik am Beispiel.....	191
14.4	Das Schwungrad des Wandels – Selbstbindung durch Beobachtungen und Erwartungen.....	195
14.5	Ohne Helden kein Widerstand – Zur Verabschiedung eines Konzeptes.....	197
15	Rück- und Ausblick auf einen neuen Optimismus.....	200

Teil D: Fünf Schritte des Wandels – Das WaVe-Verfahren	201
16 Die Reise beginnt	207
16.1 „Kolumbus irrte richtig“	208
16.2 Re-Vision – Arbeiten mit Zeiten und Realitäten	209
16.3 Die Notwendigkeit und „der Unterschied, der einen Unterschied macht“	213
16.4 Wissen als Widerstand	216
16.4.1 Die psychologische Betrachtung	216
16.4.2 Die organisationale Betrachtung	217
16.4.3 Widerstand – ganz neu	219
16.5 Eine Formel für den Erfolg – neu gesehen	220
16.6 Die Erfolgsformel und der Top-Workshop	223
16.6.1 Die drei großen Themen	225
16.6.2 Die Puppe in der Puppe	226
16.6.3 Die Lernspirale	227
17 Die Rahmenbedingungen entstehen	230
17.1 Die beiden FrameWorkshops	231
17.2 Kontext-Management – Leitplanken erstellen	234
17.2.1 N-Regeln	238
17.2.2 Soziale Grenzziehung durch Team-Konstruktion – Die Mobilisierung	246
17.2.3 Die Grenzziehung in der Sache – 10 Punkte	251
17.2.4 Die zeitlichen Grenzen	255
17.3 Kontext-Management im Überblick	256
17.3.1 Die Leitplanken im Überblick	257
17.3.2 Die Projekt-Broschüre	259
17.4 Die FrameWorkshops – Geburt der Welt II	260
17.5 Die FrameWorkshops – Raum für „Kulturentwicklung“	265
17.6 Grenzziehung als „Kunst der Intervention“ – Eine Zwischenbetrachtung	268
18 Die Organisation kommt in Bewegung	271
18.1 Der Unterschied nimmt Form an	271
18.1.1 Projektmanagement – Der Jour fixe als Rückgrat des Wandels	272
18.1.2 Die Dynamik: Mobilisierung	274
18.2 Die Info-Workshops	275
18.2.1 Das U-Team tritt auf	275
18.2.2 Die zentrale Antwort – Das „Was“ der Veränderung	278
18.2.3 Das „Wie“ der Veränderung	280
18.3 Die Diskussionszirkel – ein robustes Verfahren	282
18.4 Der „kleine“ Netzwerk-Start	284
18.4.1 Das „Kick-off“	285
18.4.2 Ökonomie als Grundsatz	287
18.5 Der „große“ Netzwerk-Start	288

19	Durchbruch.....	292
19.1	Nicht-Intervention.....	292
19.2	Die Dynamik.....	295
19.2.1	Originalbericht zum Vernetzungsforum I.....	297
19.2.2	Originalbericht zum Vernetzungsforum II.....	298
19.2.3	Originalbericht zum Vernetzungsforum III.....	299
19.3	Risiken.....	299
19.4	Die dritte Energiequelle des Wandels.....	302
20	Der große Meilenstein.....	305
20.1	Der Entscheidungsprozess.....	307
20.1.1	Entscheidungen fallen.....	308
20.1.2	Entscheidungen fällen.....	309
20.2	Town-Meeting-Erfolg – eine Tautologie.....	311
20.3	Das Town-Meeting als Auswertungs- und Umsetzungs-Workshop.....	313
20.3.1	Ein Originalbericht.....	313
20.3.2	Die Workshop-Logik.....	315
20.3.3	Resultate – inhaltlich.....	317
20.3.4	Messbarkeit des Erfolges.....	319
20.3.5	Resultate prozessual – Lernerfahrungen.....	321
20.3.6	Erfolgs-Gefahr.....	324
20.4	„Implementierung“ und die Praxisfälle.....	325
20.4.1	Was wird aus dem Unterschied? – Strategie des „Durchwurstelns“.....	327
20.4.2	Aus der Distanz betrachtet: Praxis-Reflexion.....	330
20.5	Die Reise beginnt erneut.....	334
20.6	Eine kurze abschließende Methodenbetrachtung.....	337
	Abbildungsverzeichnis.....	340
	Tabellenverzeichnis.....	341
	Literaturverzeichnis.....	342
	Die Autoren.....	346

Einleitung

Trotz vieler aufregender Entwicklungen im sozialwissenschaftlichen Bereich muss klar festgestellt werden: Die Durchdringung des Marktes mit entsprechend fundierten Verfahren für den Wandel bleibt eng begrenzt. Man hält sich lieber an die Standards und das Übliche und fühlt sich auf diese Weise auf der sicheren Seite, zumal man sich von den großen Beratungsunternehmen bestätigt fühlen kann.

Das Übliche und das Gewohnte, auf das man sich beim Wandel bezieht – übrigens eine hübsche Paradoxie – sind aber die Arbeitsweisen *in* Organisationen. Wandel verlangt nun – und damit greifen wir auf eine alte Unterscheidung der Organisationsentwicklung zurück (Trebesch, 2000) – ein Arbeiten *an* Organisationen. Wenn man nun die bekannten Methoden anwendet, weil der Unterschied nicht interessiert, gleicht das dem Versuch, Spiel-Regeln mit einem Spiel-Zug zu verändern. Was dabei herauskommt, ist klar: das Alte. Das Spiel geht einfach weiter wie bisher.

Freilich müssen wir zugeben, dass wir mit dieser Unterscheidung ungewohntes Terrain betreten; denn wie soll das gehen: Ich soll *an* System arbeiten und gehöre doch dazu ...? Auch diese Metapher mag nur zu bekannt klingen: Mit den rekursiven Verhältnissen, die sie zum Vorschein bringt – alles, was weiterhin unternommen wird, ist durch die Resultate der vorausgegangenen Aktivitäten beeinflusst – haben wir uns deswegen noch lange nicht angefreundet.

Das beschäftigt uns in diesem Buch:

- Es geht um ein Vorgehen, mit dem Veränderungen umfassend und tiefgehend herbeigeführt werden können und das sich vielfach in sehr großen Organisationen (aber auch in kleineren) bewährt hat.
- Und es geht darum, sich mit den genannten rekursiven bzw. selbstbezüglichen Verhältnissen anzufreunden. Denn das eine geht nicht ohne das andere.

Was treibt uns, diese Anstrengung zu unternehmen? Schließlich findet Wandel andauernd und überall statt und erfolgreich zumal. Alle die exzellenten Unternehmen, die wir kennen, sind der Beweis. Offensichtlich machen Millionen von Managern und Mitarbeitern das Richtige.

Der Bedarf - erster Teil

Freilich hilft diese Feststellung den *Handelnden und Verantwortlichen* selber in turbulenten Zeiten recht wenig, denn ob sie erfolgreich sind, wissen sie erst, *nachdem* sie entschieden haben. Und weil den Unternehmern und Managern klar ist, dass ein simples „Weiter so!“ heute nicht reicht, setzen sie sich ehrgeizigere Ziele. Zum Beispiel wissen sie, dass

- sie als Konglomerat nicht überleben werden und dass sie daher eine gemeinsame Wertebasis brauchen, um erfolgreich zu sein,

- es einer starken Identität und einer eigenen Unternehmens-Kultur bedarf, weil ein hierarchischer Rahmen alleine nicht ausreicht, ehrgeizige Ziele zu erreichen,
- Organisationen netzwerkartig gestaltet werden müssen, weil die herkömmliche Linienorganisation alleine mit der Umfeldkomplexität nicht mehr fertig wird,
- nur bewegliche Einheiten mit großen Spielräumen die angemessenen Antworten auf die Forderung des Marktes und der Kunden nach autonomen Akteuren und nach selbstbewussten Gesprächspartnern darstellen,
- sie Organisationen nur dann erfolgreich zusammenbringen, wenn sie die Kulturen zusammenführen,
- „Empowerment“, Delegation und Zielvereinbarungen heute zum Standardrepertoire der Führung gehören, weil die Mitarbeiter ihre wichtigste „Ressource“ darstellen,
- die Lektion der partizipativen Führung, die vor Jahrzehnten noch auf der Agenda stand, wichtig war, weil es anders schlicht nicht geht.
- Sie wissen schließlich, dass sie den Wandel aktiv angehen müssen, weil sie sonst verändert *werden*, was tödlich (für das jeweilige System) enden kann.

Damit sprechen wir nicht über Zielvorstellungen, die von außen an die Unternehmen herangetragen werden, von Beratern, von Business-Schools, von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen oder von den einschlägigen Wissenschaften. Vielmehr skizziert die Liste Ambitionen der Verantwortlichen selber, derer also, die mit der Wirklichkeit „vor Ort“ konfrontiert sind. Und damit sprechen wir sicher nicht nur über Vorstände oder Geschäftsführer, sondern über alle, die in Führungspositionen arbeiten, alle die sich mit Unternehmens- und Organisationsentwicklung beschäftigen und alle, die mit Personalfragen zu tun haben. Es sind diese Ansprüche, die von innen kommen, die von den Organisationen und Unternehmen selber formuliert werden, an denen wir uns hier messen.

Wenn wir also fragen, was uns treibt, dann müssen wir leider auch an Folgendes erinnern: Wissen ist nicht gleich Können! Das Bewusstsein ist vorhanden und auch die Aufmerksamkeit für die wichtigen Themen. Aber wenn es darauf ankommt, wenn es darum geht, aus einem großen Konzern eine Einheit zu machen, wenn Unternehmen übernommen und integriert werden sollen, wenn in Krisen- und Umbruchzeiten plötzlich alte Einstellungen und Verhaltensweisen nicht mehr weiterführen und sich ändern müssen, wenn von heute auf morgen Unternehmertum statt Verwaltungsarbeit erforderlich wird – dann erleben wir oft noch eine erschreckende Hilflosigkeit. Dann zeigt sich, dass sich der Jargon geändert hat, die Konzepte selber aber auf die besagten alten Denkschablonen zurückgreifen.

Man lässt sich vom System einfangen, statt es zu ändern – und man zieht dann vor, doch lieber *in* ihm statt *an* ihm zu arbeiten. Die Ambitionen sind also spürbar gewachsen in den letzten zwanzig Jahren. Viel hat sich entwickelt. Aber oft hat sich einfach nur die Lücke erweitert – zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Lesen wir doch alle die Leitbilder, die Vision- und Mission-Statements und Wertekodices und fragen wir dann die Menschen selber ...

- Fusionen scheitern immer noch,
- Leitbilder werden immer noch eher gelesen als gelebt,
- der Wandel kommt immer noch eher als Bedrohung statt als Chance daher,
- Change-Management zeigt sich immer noch mehr von der Management- als von der Change-Seite,
- Veränderungsvorhaben versanden immer noch,
- Umstrukturierungen, Ressourcen-Verhandlungen und Investitionsfragen werden immer noch als Machtkämpfe aufgefasst,
- Strategien werden immer noch eher verwaltet als entwickelt und kommuniziert ...

Ein Grund für unsere Bemühungen ist also in der Bedarfslage zu finden. Und diese drückt sich oft – direkt oder indirekt – im Scheitern an den eigenen Ansprüchen aus.

Der Anspruch

Das Buch ist aber auch aus anderen Gründen entstanden. Eine Untersuchung des Begriffs „Change-Management“ fördert sie zutage. Dieser Begriff wird recht sorglos verwendet und der Verdacht besteht, dass gar nicht richtig klar ist, was er ausdrückt. Eine Krise zu bewältigen, eine neue Struktur einzuführen, die Geschäftsprozesse neu zu gestalten, andere Firmen zu übernehmen und zu integrieren, Strategieentwicklung zu betreiben, ein Leitbild zu entwickeln, neue (Zielvereinbarungs-, Belohnungs-, Mess- usw.) Systeme einzuführen, ist *eine* Sache. Mit allen diesen Unternehmungen tragen wir zum Wandel bei, und es ist großartig, wenn jede einzelne davon gelingt. Und wenn vieles davon immer wieder erfolgreich ausgeht, dann scheint das auf so etwas wie gutes Change-Management hinzuweisen.

- An was lässt es sich aber festmachen? Welches sind seine Bausteine? Auf welchen Fundamenten gründet es? – Welche Strategie steckt dahinter?
- Auf welches Menschenbild baut es? Welches Verständnis von Organisation verbirgt sich unter dieser Bezeichnung?
- Welcher Ressourcen bedient es sich? Woraus schöpft sich m.a.W. Energie und Dynamik?
- Wie wird Steuerung und Intervention verstanden?
- Inwieweit ist das Ganze verfahrens- und ergebnisbezogen plan- und der Erfolg messbar?

Change-Management im Wortsinne bezieht sich auf den *Wandel* als solchen und nicht auf einzelne *Veränderungen*. Change-Management ist ein typischer Begriff höherer Ordnung, ein Begriff, der auf sich selbst angewendet wird: Es geht um den Wandel des Wandels. Ein derartiges Reflexiv-Werden weist immer, wie wir wissen, auf eine neue Realitätssicht hin, die durch die Umstände, die wir selber gestalten, erzwungen wird. Wir entwickeln uns weiter und müssen Wege finden, damit besser zurecht zu kommen. Wir, d.h. Menschen als *Menschenverbände* und in unserem Fall in Form von Organisationen. Management des

Wandels ist also als Aufforderung zu verstehen, das Phänomen als Ganzes und nicht nur in seinen verschiedenen Ausprägungen anzugehen, den gemeinsamen Nenner im Auge zu behalten, statt uns in den Einzelheiten verschiedener Veränderungsprojekte zu verlieren. Krisenbewältigung, Prozessoptimierung, Umstrukturierung, Post-Merger-Integration und Strategieentwicklung verhalten sich also zum Wandel wie das Element zur Klasse der Elemente.

Offensichtlich haben wir es nicht mit irgendwelchen Naturvorgängen zu tun. Damit können wir das gesuchte Gemeinsame auch schon klar benennen; denn wir sagten schon: Der Wandel ist selbstgemacht. Also haben wir es mit uns selbst zu tun; freilich in unpersönlicher Art, in Form von Menschenverbänden, Verflechtungszusammenhängen, Figurationen, Interdependenzen (wir bedienen uns der plastischen Ausdrucksweise von N. Elias; s. z.B. Elias, 1993). Übersetzen wir es in modernere, wenn auch abstraktere Sprache: Management des Wandels muss als Umgang mit dem *Sozialen* verstanden werden. Es muss auf einem Verständnis sozialer Systeme, Interaktionen, Organisation, auch Gesellschaft, aufbauen (dazu werden wir uns gedanklicher Instrumente bedienen, die auf der Systemtheorie N. Luhmanns aufbauen; s. grundlegend: Luhmann, 1988).

Die Schlussfolgerung

An genau denselben Punkt hatten uns unsere kurzen Eingangüberlegungen geführt. Jetzt erreichen wir dieselbe Stelle auch von der begrifflichen Seite her: Wenn wir von nachhaltigem Wandel sprechen, haben wir es mit selbst-bezüglichen, zirkulären, rekursiven Verhältnissen zu tun. Das eine geht nicht ohne das andere. Und Change-Management, ernst genommen, muss sich offensichtlich dieser Herausforderung stellen.

Warum diese Auseinandersetzung? – Es ist nicht selbstverständlich, dass ein Buch über Change-Management, das sich nicht nur, an Veränderungs-„Spezialisten“ wie externe und interne Berater oder an ausgewiesene Change-Manager wendet, sondern an Personen, die im betrieblichen Alltag andauernd mit dem Phänomen praktisch zu tun haben, ganz bewusst versucht, tiefer zu gehen. Dieses Buch ist vom Ehrgeiz geprägt, auch grundsätzlicheres Nachdenken attraktiv zu machen. Das wird hier konsequent angestrebt. Also geht es – und das mag den Praktiker überraschen – wenig um betriebswirtschaftliche, technische oder marktbezogene Details. In der Praxis des Wandels haben wir natürlich damit zu tun. Die Zusammenhänge jedoch müssen durchdrungen werden, sonst kann kein Veränderungsprojekt erfolgreich zum Ziel geführt werden.

Nachhaltiges Change-Management verlangt aber, einer ganz anderen Herausforderung gerecht zu werden: der Selbst-Distanzierung. Und mit Selbst ist hier natürlich die unpersönliche jeweilige soziale Formation gemeint, die wir in Form von Organisationen bilden. Wie sonst, ohne diese Distanz also, sollte es möglich sein, das Muster hinter dem Alltagsgetriebe der Firma zu erkennen? Das ist aber ein soziales. Der Ansatz, den wir hier vorstellen, ist genau durch diese Haltung erfolgreich geworden und diese Haltung soll auch dem Praktiker nahegebracht werden. Daher werden ihm Überlegungen und Quellen zugemutet, die ihm eher fremd sein mögen und die nicht aus seinem Fachgebiet stammen. Aber wir gehen davon aus, dass jemand, der sich mit Wandel beschäftigt, dem Neuen oder

Andersartigen geneigt gegenübersteht. „Willst du Neues erreichen, musst du etwas anders machen!“ So lässt sich diese Zumutung in ein Motto übersetzen, das für den hier vorgestellten Change-Management-Ansatz – wir nennen ihn *WaVe, Wandel durch Vernetzung* – maßgebend war und ist.

Zur Klärung sei aber auch bemerkt: Wenn wir hier vom Wandel als solchen sprechen, den wir im Auge haben, so sprechen wir doch auch einschränkend von einem *Verfahren*. Wir werden es als Change-Projekt-Management kennzeichnen. Wenn wir also den Anspruch haben, etwas tiefer als gewöhnlich zu schürfen, so wollen wir uns doch nicht überheben. Erstens decken wir nicht das ganze Gebiet des Change-Managements ab. Zweitens können wir unmöglich davon ausgehen, dass das WaVe-Verfahren auch nur in diesem Sinne alternativlos sei.

Der Bedarf - Zweiter Teil

Nun ist über den Wandel schon viel geschrieben worden, wobei sich die Ausgangspunkte charakteristisch unterscheiden. So ist eine Vielzahl von Veröffentlichungen verfügbar, die auf empirischer Basis Hinweise für die Strategie des Wandels geben (z.B. Kotter, 1996).

Weiterhin kann der Praktiker auf Veröffentlichungen zurückgreifen, die auf eklektizistischem sozialwissenschaftlichem Hintergrund aufbauen oder die ihre konzeptionelle Basis nicht ausdrücklich beleuchten. Die guten Beispiele aus dieser Kategorie (Doppler & Lauterburg, 2005; Dannemiller & Tyson, 2000) haben dann den Charakter eines reichhaltigen Methodenrepertoires für den Praktiker. Das heißt aber, dass es dem *Anwender* überlassen bleibt, ob er Wandel auf dieser Basis trotzdem eher als eine Reihe von Workshops „veranstaltet“ oder ob er das Angebot für ein differenzierteres Verfahren nutzt (Trebesch, 2000).

Wir können hier zwei Ebenen unterscheiden.

Auf der „Mikro-Ebene“ des Wandels lässt sich eine umfassende Weiterentwicklung des Interventionsrepertoires feststellen: Das Angebot an Übungen, Methoden, Veranstaltungsdesigns usw. hat sich stark weiterentwickelt und die Qualität ist gestiegen (Königswieser & Exner, 1998; Rohm, 2006; Leao & Hofmann, 2007; Zink et al. 2008). Primär lassen sich die Publikationen in diesem Bereich von der pragmatischen Frage leiten „wie geht’s?“, „Was muss man tun, um ...?“.

Wenn wir die „Makro-Ebene“ betrachten, fassen wir natürlich die Veränderung von großen Systemen ins Auge. Aber es interessiert uns auch der qualitative Anspruch, der sich in Begriffen wie „radikaler Wandel“ und „radikaler Transformation“ ausdrückt (Wimmer, 2009) und Ziele mit längerer Zeitperspektive und tiefgreifender bzw. kultureller Wirkung verfolgt. Hier herrscht die starke Betonung der Eigenlogik und Komplexität von Systemen und der *Grenzen von Machbarkeit* vor (Wimmer, 2004).

Als Konsequenz verfügen wir heute zwar über einen reichhaltigen Methoden-Werkzeugkasten und über Grundsätze des Wandels – die *Architektur*, der konkrete Prozess für das Change-Management muss aber je nach Situation immer wieder neu erarbeitet werden. Die Dominanz einer reduktionistischen Sichtweise von Organisation und Wandel

ist offensichtlich immer noch so stark, dass sich alle anderen Wege als *Alternativen zu ihr* verstehen. Die Gefahr ist, dass sich aufgeklärtes Handeln eher von den traditionellen Denkschablonen und damit negativ abgrenzt. Warnend rückt die Komplexität in den Vordergrund. Zu wenig wird wahrgenommen, wie sich Optionen erweitern lassen, wo sich Spielräume eröffnen, was helfen kann, die Wirksamkeit zu erhöhen.

Kurz: Was fehlt, so unsere *Diagnose*, ist

- eine grundlegende, umfassende Logik bzw. Strategie des Wandels und darauf aufbauend
- eine Systematik bzw. ein Modell und damit ein wiederholbares und erlernbares Konzept, das im Einklang mit dem derzeitig verfügbaren Wissen über soziale Systeme steht und mit dem sich sowohl quantitativ gesehen umfangreiche (z.B. Unternehmen oder Konzernbereiche) wie auch kleinere Transformationen (z.B. der Personalbereich eines Standortes) managen lassen.

Vor diesem Hintergrund können wir über den generellen Anspruch hinaus *drei Ziele* für dieses Buch angeben:

1. Vorstellung eines Change-Verfahrens; d.h. eines Vorgehens, das in gewisser Weise standardisiert ist und damit wiederholbar und erlernbar wird.
2. Verdeutlichung, wie die Rückbezüglichkeit der Verhältnisse als Hebelwirkung für einen nachhaltigen Wandel genutzt werden kann.
3. Darstellung, wie Veränderungs-Arbeit von der Interaktions- auf die Organisationsebene verlagert und damit ihre Wirksamkeit erhöht werden kann.

Teil A: Die Zwei-Welten-Strategie des Wandels

„Den Menschen‘ gibt es nicht, noch nie hat ihn jemand gesehen ...“

Niklas Luhmann

*„... einer der verworrensten Begriffe nicht nur der Soziologie,
sondern auch des Alltagsdenkens. Das ist der Begriff des ‚Individuums‘.“*

Norbert Elias

1 Die Arbeitsaufführung

Der Zuschauerraum wird dunkel, das Stimmengewirr verebbt und kaum scheint ein Moment absoluter Stille erreicht, öffnet sich vorne der Blick ins Helle. Die Bühne zieht uns in eine andere Wirklichkeit. Das Drama beginnt. Es ist ein magischer Moment, ja man hat gar von einer Art Schockerfahrung gesprochen, wenn man plötzlich in dieser Weise von einer Welt in eine andere überspringt (Goffman, 1980). Es ist so, wie es in frühen Zeiten gewesen sein muss, wenn man die Grenzen zu sakralen Räumen überquerte. Diese Grenzen waren deutlich markiert, durch prächtige Gestaltung der Fassaden, durch den kunstvollen Schmuck herrlicher Portale, die man durchschreiten musste. Diese Markierungen sagten dem Ankömmling in deutlicher Sprache, dass er im Begriff war, eine andere Welt zu betreten, in der andere Regeln galten. Und verwandelt fand man sich tatsächlich im Inneren wieder, andächtig und demütig vielleicht, auf jeden Fall erwartungsvoll ...

1.1 Ein Unterschied ...

Eine Aufführung bedient sich anderer Grenzen und anderer Kennzeichnungen. Im Wesentlichen ist es der Unterschied zwischen Bühne und Zuschauerraum, gekennzeichnet durch die Erhöhung des Podiums etwa, den Vorhang, der vor Beginn die Szene verdeckt u.ä. Aber auch durch den klaren Beginn und durch das Ende, deutlich gemacht durch den Gong oder das Klingelzeichen oder vielleicht das Abblenden des Lichts.

Eine Aufführung stellt eine besondere Art der Rahmung einer sozialen Situation dar. Eine Party ist ein anderes Beispiel, die Begrüßung, die Gerichtsverhandlung, ein Schachspiel, die Montagmorgenbesprechung in der Firma, ein Change-Projekt, und über ein solches sprechen wir hier – alles das sind auch Rahmungen. Sie schaffen Sinn und geben uns Orientierung, was zu tun und zu erwarten ist, wie wir uns verhalten sollen. Die Rahmen betten Handlungsabläufe in die soziale Welt ein. Sie geben uns Antwort, wenn wir uns fragen: Was geht hier vor?

Bei der Aufführung freilich wird ein Aspekt besonders deutlich: Die Grenze, von der wir sprachen, macht aus dem Rahmen der Aufführung eine Form mit zwei Seiten. Die Aufführung besteht aus dem Stück und dem Publikum. Überspitzt gesagt: Das Drama ist jeweils die andere Seite der anderen Seite (des Publikums) und umgekehrt, das eine findet sich immer auch im anderen.

Eine Aufführung ist also eine Veranstaltung, die Menschen verwandelt. Die einen werden zu Akteuren, die anderen zum Publikum. Die Grenze trennt klar zwischen denen, die an der dramatischen Handlung teilnehmen und den anderen. Diese können aber ihren Reaktionen Ausdruck verleihen, Beifall spenden oder Missfallen äußern. Sie stellen außerdem zahlenmäßig den weitaus größeren Teil der Mitglieder der Veranstaltung.

Was macht das Faszinosum einer Aufführung aus? Indem wir den „Trick“ benutzen, Ausschnitte aus der Welt auf die Bühne zu setzen, entsteht eine „virtuelle(n) Realität, die eine Position anbietet, von der aus man die gewohnte Realität beobachten kann“ (Luhmann, 2008, S. 283). Es geht also um eine suggestive und eingängige Zweitfassung unserer Wirklichkeit und um die Präsentation eines überzeugenden Modells (Schwanitz, 1990) mit sehr realen Folgen, denn wenn wir über fiktive Welten verfügen, eröffnet sich uns nicht nur die Möglichkeit, zur wirklichen Welt auf Distanz zu gehen. Wir sind auch in der Lage, ihr Alternativen gegenüberzustellen.

Das wird dadurch deutlich, dass Aufführungen verschiedene Ausprägungen, verschiedene Abstufungen von „Reinheit“ (Goffman, a.a.O., S. 145) annehmen können, angefangen vom reinen Theaterspiel über Wettkämpfe/Spiele und Vorträge bis zu „*Arbeits-Aufführungen*“. Das sind Situationen wie bei Proben oder auf Baustellen, „wo die Zuschauer ganz offen Leute bei der Arbeit beobachten, die sich ganz deutlich nicht um die dramatische Seite ihrer Arbeit kümmern“ (Goffman, ebd.).

„Wandel durch Vernetzung“ (WaVe) ist im Kern genau das: eine Arbeitsaufführung (und wenn wir von Bühne sprechen, dann im Sinne eines Synonyms für die ganze Arbeitsaufführung und damit das Projekt). WaVe ist ein *Change-Management-Verfahren*, das als *Arbeitsaufführung* angelegt wird.

- Die betroffene Organisation, das jeweilige Unternehmen, ... erarbeitet nicht nur die eigene Veränderung.
- Die Arbeit an der Veränderung wird auch dargestellt.

Aber WaVe ist darüber hinaus eine Arbeitsaufführung „höheren Reinheitsgrades“, denn die Akteure *kümmern* sich sehr wohl darum, dass sie *beobachtet* werden. Und trotzdem bleibt es eine Art Baustelle im oben zitierten Sinne: Gebaut wird ganz real an der Organisation der Zukunft:

- Das kann die Gestaltung der Geschäftsprozesse sein.
- Es kann darum gehen, Einheiten oder gar Unternehmen zusammenzuführen, oder andersherum,
- eine Organisation in selbständige Geschäftseinheiten zu segmentieren.
- Das kann auch bedeuten, eine Strategie zu entwickeln und die gesamte Organisation darauf einzustellen.
- Das kann heißen, eine neue Struktur einzuführen wie z.B. eine Matrixorganisation u.v.a.m. ...

Diese unterschiedlichen Bauvorhaben werden aus zwei Gründen in Gang gesetzt: Einmal kann es eher reaktiv darum gehen, eine Krise zu bewältigen, oder es handelt sich eher visionsgeleitet um eine präventive Neuausrichtung. Die Arbeitsaufführungen, um die es also im Folgenden gehen soll, haben den Titel: Erleben Sie erfolgreiche Veränderungsarbeit!

Diese Veränderungsarbeit besteht natürlich trotz ihrer besonderen Rahmung immer aus handfesten und praktischen Aktivitäten. Diese unterteilen sich jeweils in Neukonzeption und Einführung; Neukonzeption einer Struktur also und ihre Einführung, Konzeption und Implementierung einer gemeinsamen Organisation zweier fusionierter Unternehmen, Neugestaltung und Einführung der neuen Prozesse, Erarbeitung und Verabschiedung einer strategischen Neuausrichtung, Konzeption und Durchführung einer Segmentierung in verschiedene Einheiten... Das bedeutet, um uns einen kurzen Vorgriff auf die Ablauflogik zu leisten, dass wir drei Hauptphasen zu durchlaufen haben: eine Öffnungsphase, dann die Phase der Neu-Konzeption („Gestaltungsphase“) und die Phase der Einführung („Stabilisierungsphase“).

Zurück zur Arbeitsaufführung: Auf der Bühne findet also in der entscheidenden Gestaltungsphase die Arbeit der Neukonzeption statt (auch die Einführung der Veränderung in der Stabilisierungsphase wird als Arbeitsaufführung – mit gewissen Besonderheiten – durchgeführt; aber wieder ist eine Arbeitsaufführung mit ihren beiden Seiten zu erleben, den „Protagonisten“ und dem „Publikum“).

1.2 ... als Intervention

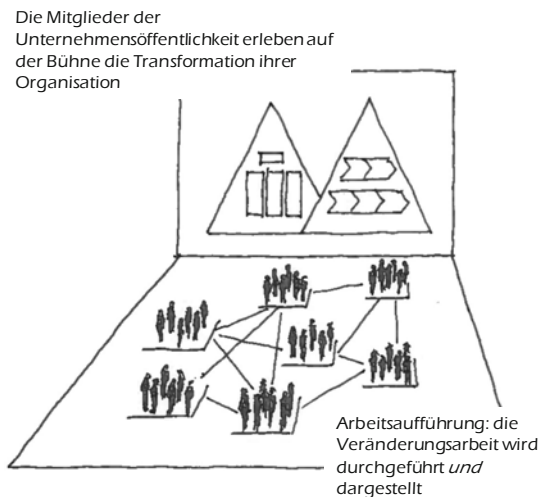
Warum diese Umwege? Warum über Grenzen, Rahmungen, verschiedene Realitäten oder Welten sprechen? Warum erst eine Fiktion aufbauen und nicht gleich in „medias res“, also mitten ins Geschehen gehen? Weil es nicht funktioniert, jedenfalls nicht systematisch! Die Medien sind voll von Beispielen dafür und die Wissenschaft liefert uns die Gründe: Wir haben es mit sozialen Systemen und ihren Eigengesetzlichkeiten zu tun, womit wir uns später eingehender beschäftigen werden. An dieser Stelle genügt es, einen Top-Manager zu zitieren, der das Problem in einfache Worte fasst: „Ich habe keine Lust, irgendjemanden zu überreden oder irgendetwas gegen Widerstand durchzudrücken. Das führt nur dazu, dass die Leute später dauernd damit beschäftigt sind, mir zu beweisen, dass ich Unrecht hatte!“

Manchmal ist also der Umweg der kürzeste Weg zum Ziel. Wenn wir ihn näher erkunden, gibt er sich außerdem als folgenreiche und organisationsumfassende Intervention zu erkennen:

Zum einen sollten wir vorsichtig sein, eine Aufführung etwa als unwirklich abzutun: Sie findet ja statt. Auch wenn auf der Bühne „nur“ eine Zweitfassung der Realität zu betrachten ist – sie, die Realität verdoppelt sich damit und schon existiert nicht mehr nur *eine* gültige Organisationswirklichkeit. Es geht ja nicht um irgendetwas Nicht-Wahres, Nicht-Existentes oder um eine Lüge, auch nicht um ein Theaterstück an irgendeinem öffentlichen Ort. Es geht vielmehr um eine Aufführung *im* Unternehmen. Eine Organisation aber, die über, sagen wir, ein viertel Jahr hinweg eine derartige Aufführung realisiert, zuzüglich der Vorbereitungen, die doppelt so lange dauern, ist eine andere Organisation als vorher – so viel vorerst zum Thema „medias res“ bzw. direkter Zugriff. Das hat etwas Magisches an sich; denn jeder, der auf die Bühne schaut, harret erst mal der Dinge, die da kommen mö-

gen und fühlt sich gänzlich frei, bei Nichtgefallen sozusagen „das Lokal zu verlassen“. Dabei hat er schon begonnen, an einer Transformation des Unternehmens mitzumachen, indem er auf die Bühne schaut. Fasziniert von einem möglichen Arbeits- oder *Sach-Ergebnis* irgendwann in der *Zukunft*, ist er schon *jetzt* Teil eines *Prozesses*. Dass dieses *Wie* (des sozialen Geschehens) mindestens so wichtig ist wie das *Was* (des „Sach“-Ergebnisses), registriert er erst viel später; ebenso wie er sich erst im Rückblick klar wird, dass seine Freiheit, sich nach Wunsch zu verabschieden, schon bald vorbei ist, wenn sie denn je so bestanden hat (aber was soll das schon heißen: Wenn sie *fiktiv* war, diese Freiheit, hat sie doch ihre Wirkung entfaltet und zu sehr *realer* Gelassenheit geführt).

Abbildung 1.1 Die Zwei-Welten-Strategie: Die oben dargestellte hierarchische Welt I verändert sich, indem sie ihre Transformation in einer unten dargestellten netzwerkartig organisierten Welt II erarbeiten lässt.



Richtig „trickreich“ – und damit sprechen wir über diese „magische“ Wirksamkeit! – wird die ganze Anlage dadurch, dass in der Aufführung ja die Organisation der Zuschauer bearbeitet bzw. geplant wird (zu denen übrigens auch die Protagonisten wieder werden, kaum dass sie die Projekt-Bühne verlassen; s. **Abbildung 1.1**). Es kommt damit eine mehrfach zirkuläre Vernetzung in Gang: Niemand ist ganz draußen, jeder gehört zur Aufführung, wenn auch abgestuft in mehr oder weniger zentraler Weise, als unmittelbar im Rampenlicht Aktiver und als im Hintergrund tätiger Akteur – also als Mitglied der Unternehmensöffentlichkeit, oder des Publikums, wenn wir so wollen. Das heißt, die Virtualität bzw. der Zweitfassungscharakter des Vorhabens ist nur die eine Seite. Sie bezieht sich auf den Arbeitsprozess, auf die Art und Weise, wie sich die Akteure organisieren, auf das soziale Geschehen. Die andere Seite ist dagegen gänzlich real: Der Arbeits-Gegenstand ist harte Realität – Realität „pur“ sozusagen. Damit meinen wir die unleugbare Tatsache, dass

die Arbeitsaufführung die Neukonzeption der Organisation zum Gegenstand hat, zu denen alle gehören. Hier geht es anders gesagt nicht um fiktionale, sondern um reale Realität.

Beginnen wir mit den direkten Projektbeteiligten: Nehmen wir an, sie haben die Aufgabe, die Geschäftsprozesse neu zu gestalten. Wenn ihre Bühne, auf der sie arbeiten, hell erleuchtet ist, wenn das Publikum zahlreich erschienen ist, dann – strengen sie sich an. Wir können also sicher glänzende Leistungen erwarten. Zwei Wirkfaktoren sollten wir dabei beachten. Der eine ist die hohe Verantwortung bzw. der große Gestaltungsspielraum. Wir dürfen nicht vergessen: Wenn wir von der Gestaltung eines Geschäftsprozesses sprechen, dann meinen wir, dass ein Team selbständig z.B. die gesamte Produktentstehung eines Unternehmens neu organisiert oder die gesamte Logistikkette. Eine solche Vorstellung lässt dem einen oder anderen Manager den Atem stocken ... Jetzt, das heißt es also, können diejenigen, die mit den Zusammenhängen konkret und vor Ort vertraut sind, selber anpacken – in der Öffentlichkeit. Alles, was Menschen können und wissen, wird unter solchen Umständen aktiviert. Keine Erfahrungs- und Motivationsreserven werden zurückgehalten. Das ist sicher. Damit vollzieht sich eine Wandlung: Angestellte werden zu Unternehmern.

Wenn wir außerdem in Rechnung stellen, dass Arbeit in der Öffentlichkeit – in unseren Worten: auf der Bühne – eine besondere Art der Rahmung darstellt (im Unterschied zur Kirche, zur Gerichtsverhandlung, zum Spiel, zur Montagmorgen-Besprechung ...), können wir mit weitergehenden Wandlungen rechnen: Die Menschen erbringen nicht nur eine Leistung, sie stellen ihre Leistungserbringung auch dar; kurz: sie werden in diesem Sinne zu Darstellern, zu bewussten Modellen – zwangsläufig, weil man sich, kaum auf der Bühne, mit den Augen der anderen sieht. Die Zuschauer erleben also auch in dieser Hinsicht quasi eine Reihe neuer Personen, Akteure, die in ganz anderer Weise als gewohnt mit reflektieren, was sie tun, die jeden wichtigen Schritt ihrer inhaltlichen Arbeit zugleich als Kommunikation verstehen.

Stellen wir uns über die außerordentliche Verantwortung hinaus noch Folgendes vor: Die Protagonisten steuern sich selber. Nehmen wir also an, dass auf der Bühne die Hierarchie abgeschafft ist und Führung im klassischen Sinne nicht stattfindet. Da die Akteure jetzt aufeinander angewiesen sind, mithin zusammenarbeiten müssen, um erfolgreich zu sein, öffnet sich Raum für eine weitere „Magie“. Etwas, was wir sonst nicht zu fassen bekommen, weil wir drin schwimmen wie der Fisch im Wasser, wird, da als Bühnengeschehen gerahmt und in einer vollkommen andersartigen Weise inszeniert, nun sicht- und beobachtbar: ein soziales System. Die Rahmung als Arbeitsaufführung führt damit zu einer bemerkenswerten Verdopplung des gesamten Veränderungs-Geschehens. Weil es aufgeführt wird, wird die Aufmerksamkeit auch auf die Projekt-Entwicklung, also auf das Prozessuale des Veränderungsprozesses, auf das *Wie* und damit auf die Projekt-Organisation und Projekt-Kultur gezwungen. Die Beobachtung ist nicht mehr nur durch ein mögliches inhaltliches Resultat einseitig absorbiert.

Eine Folge davon ist, dass das Projekt-System in besonders sorgfältiger Weise auf sich selber aufpasst; das Projekt wird selbstbezüglich bzw. reflexiv: Es sieht sich gesehen und

erkennt sich als etwas Eigenes, etwas das unterschieden werden kann und unterschieden wird. Es gewinnt Profil und Eigenständigkeit über das Andere des Umfeldes. Es fängt an, über sich nachzudenken und reagiert auf sich und lernt. Und diese Lernerfahrungen fließen in die Arbeit ein. Und siehe da: Da wird nicht nur individuell gelernt, es lernt vielmehr eine ganze (Projekt-) Organisation. Und das Beste ist: Das lässt sich gar nicht verhindern; dem Sprichwort folgend „Wie man sich bettet, so liegt man!“, können wir nämlich formulieren: „Wie man sich organisiert, so löst man Probleme!“. Wir wissen zwar nicht in jeder Einzelheit, wie sich das *Wie* mit dem *Was* verschränkt. Aber dass es die Rahmenbedingungen der eigenen Arbeit sind, die durch diese Verschränkung ver- und eingearbeitet werden, ist evident. Die Art, wie die Leistungserstellung organisiert ist, findet sich also im Leistungsergebnis „Neuorganisation“ wieder. – Auf der Bühne wird damit ein Stück Zukunft Gegenwart. Wir blicken nicht nur in die Zukunft mit ihren unvorstellbar vielen Möglichkeiten. Wir erleben vielmehr schon eine umrissene, charakteristische „künftige Gegenwart“.

Eine andere Folge der Verdoppelung zeigt sich im organisationsinternen Umfeld, wobei wir damit beim Publikum angekommen wären: Mit zahlreichem Erscheinen kann wie gesagt gerechnet werden, wenn ein spannendes Stück gegeben wird. Langweilig kann es aber kaum werden: Es ist wie beim Betrachten einer Reihe von Fotografien. Da, wo man selber drauf ist, schaut man zuerst und am längsten hin. Das Stück aber, über das wir hier sprechen, hält den Zuschauern nicht nur den Spiegel in besagter Weise vor; es behauptet sogar, als inhaltliches Resultat die leistungsfähigere Organisationsvariante vorlegen zu können.

Wegen möglicher Langeweile müssen wir uns aber auch aus anderen Gründen keine Sorgen machen. Wenn sich nämlich abzeichnet, dass sich die Projektakteure in ungewöhnlicher Weise organisieren, wird man natürlich neugierig: Man hofft nicht nur auf einen tollen Ausgang wie im Illusionstheater, was auf unser Thema bezogen eine befriedigende Lösung der Sachfragen bedeutet. Nicht nur das wird verfolgt. Darüber hinaus wandelt sich auch das Publikum aufgrund der genannten Verdoppelung zum Beobachter zweiter Ordnung: Das *Wie* interessiert über das *Was* bzw. den Gegenstand oder die Sache hinaus auch von dieser Perspektive aus. Damit kommt die Inszenierung ins Spiel („ins Spiel“ sowohl in übertragener wie in wörtlicher Bedeutung) und in der Folge auch aus der Außenperspektive etwas überaus Komplexes und Wichtiges: Kultur, hier als vorgeführte und erlebte Projektkultur. Wie wird entschieden, wie wird kommuniziert, wie findet Steuerung statt, wie wird Qualität und Leistungsfähigkeit gesichert, wie viel Spaß macht das Ganze und wie viel Stress bewirkt es, ? Das alles ist neu und anders, weil vernetzt statt hierarchisch, und man muss sich automatisch fragen, ob die eigene (Linien-) Welt möglicherweise gar nicht die beste aller praktisch möglichen ist. Eine andere Welt könnte auf dem Wege sein, eine Leistung zu vollbringen, zu der man selber nicht fähig war. Diese fiktional-reale Zweitwelt entpuppt sich mehr und mehr als reale Alternative zur realen und „normalen“ Organisationswelt, die wir kennen. Das relativiert und das beeinflusst diese erste Welt.

Ein Teil der Spannung kommt dann daher, dass sich das Stück aus Sicht der Betrachter selber ein Problem aufbaut: die neue Art, sich zu organisieren, die ungewöhnliche Inse-

nierung der Arbeit, die sehr indirekte Art der Steuerung. Man wird also neugierig und fragt sich: Werden die damit fertig? Wie packen die das Ganze an? Das Projekt besorgt sich bildlich gesprochen erst eine harte Nuss, um dann zu zeigen, dass es sie und wie es sie knackt. Von denen auf der Bühne wissen wir aber schon, dass sie alles dafür tun, dass es klappt. Und während sie sich anstrengen, merken sie, dass ihnen die neue Inszenierung sehr wirksam hilft. Auf der Bühne läuft es anders als im Organisationsalltag. Und es läuft bezogen auf die Herausforderung „Selbst-Transformation“ besser. Die Fragestellungen, um die es hier geht, lassen sich unter diesen unkonventionellen Rahmenbedingungen leichter lösen. Eine Organisation festigt sich coram publico, d.h. vor den Augen der Öffentlichkeit, und Lernen am Erfolg verankert zunehmend die Projektkultur.

Jetzt kommt eine Aufwärtsspirale in Gang, die schwer zu bremsen ist: Das, was man da als Beobachter verfolgen kann, ist attraktiv; nicht nur weil es um ein spannendes Thema und um eine pfiffige Lösung geht. So etwas gibt es auch in tausenden von Managementbüchern zu lesen. Es ist attraktiv auch und besonders, weil es uns, den Beobachtern, in seiner Entwicklung dargeboten wird, weil es für uns gemacht ist, weil es uns als Publikum eingeladen hat, damit wir es erleben können. Über diese Transparenz und Öffentlichkeit hinaus überzeugt aber vor allem eines: Das Gelingen. Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg. Die Aufführungssituation provoziert Kreativität, der Unterschied (der Rahmenbedingungen) kennt keine zu heißen Eisen und Tabus verlieren ihren Bann.

Noch enger miteinander vernetzt erweisen sich die Elemente des Wandels, wenn wir uns in Erinnerung rufen, dass die Akteure mehrere Rollen in sich vereinigen: Sie sind nicht nur Darsteller des Wandels, sie sind ebenso wie der Rest des Publikums Geplante, vom Wandel Betroffene wie sie. Sie sind in Worten der Öffentlichkeit gesprochen „Leute von uns“. Zu den „eigenen Leuten“ sind die Darsteller aber auch deshalb zu zählen, weil sie von ihnen das Mandat bekommen haben.

Die Vernetzung spielt also in unserem Change-Management-Verfahren eine prominente Rolle. Daher wollen wir im Folgenden von WaVe sprechen, wenn wir uns auf den hier vorgestellten Ansatz beziehen: Wandel durch Vernetzung.

- *Vernetzung* zeigt sich im gerade erwähnten und durch die Optik „Arbeitsaufführung“ transparent gewordenen komplexen Wechselspiel der Elemente, auf die wir setzen.
- *Vernetzung* praktizieren wir im Change-Management vor allem aber in der Art, wie wir die Projektwelt (wir nennen sie Welt II im Gegensatz zur Welt I der Linienorganisation) organisieren, als vernetzte und nicht zentral gesteuerte Projektorganisation. Dies ist das Hauptkennzeichen von WaVe.
- *Vernetzung* verweist als Begriff schließlich auf die Meta-Ebene: Wandel in der von uns beschriebenen Weise lässt sich nur dann erfolgreich betreiben, wenn man das Ganze sieht, begreift und beherzigt – auch die theoretischen Hintergründe. Das Konzept ist in sich „vernetzt“. Als Steinbruch lässt es sich kaum nutzen.

2 Technik - Magie des Wandels: ein Vergleich

2.1 Ein Beispiel

Die Welt des Wandels sieht heute im Großen und Ganzen verglichen mit dem eben entworfenen Bild vollkommen anders aus. Vor die Wahl gestellt, sich der Magie des Wandels anzuvertrauen oder lieber dem klassisch rationalen Kanon zu folgen und auf Tat- und Willenskraft zu setzen, senkt sich die Waagschale regelmäßig in Richtung der zweiten, wir können sagen: wesentlich heroischeren Variante. So sind Situationen wie die folgende immer noch typisch, gerade wenn es um tiefgreifende Veränderungen von Organisationen geht (über ein weiteres für diese Haltung typisches Beispiel werden wir weiter unten berichten; s. „Management by Complexity“).

Es geht um einen Mega-Merger in europäischem Rahmen. Ein deutscher Energieerzeuger plant die Übernahme eines der größten südeuropäischen Unternehmen derselben Branche. Wegen der strategischen Bedeutung ist das ganze Vorhaben hochpolitisch. Die Verhandlungen sind in vollem Gange, der Ausgang noch offen. Trotzdem werden intern alle Vorbereitungen getroffen, um im Erfolgsfalle aktionsfähig zu sein. Ein großer Strategieberater unterstützt bei diesen Aktivitäten. Sie werden in drei sogenannte Workstreams aufgeteilt: Group Strategy and Business Optimization, Management Processes Migration, Cultural Alignment. Letzteres wird auf sieben Initiativen aufgeteilt, die im Großen und Ganzen top-down verlaufen. Das sind Motivationsveranstaltungen einmal des Migrationsteams, dann des Top-, des Middle-Managements, weiterhin geht es um das Workforce Alignment, das Alignment des Workers Council usw. Diese Veranstaltungen teilen sich in Special Events (z.B. unternehmensinterne „Olympiade“), in Roadshows und in Workshops (Top-Management) auf. Der Zeitaufwand dafür bewegt sich im Rahmen von ca. einem Tag jeweils. ... Parallel dazu arbeiten Migration-Teams an den verschiedenen Managementprozessen und es wird Strategieentwicklungsarbeit geleistet – Arbeiten, die einer strikten Sachlogik folgen und auf der Basis klassischen Projektmanagements abgehandelt werden.

2.2 Das technische Modell

Zwei Punkte kennzeichnen den Ansatz:

- Auffallend ist zum einen, dass alle „weichen Faktoren“ in einem Kapitel Cultural Alignment untergebracht werden. Dabei geht es um die Aufgabe, die Landeskulturen und die Unternehmenskulturen zusammenzufügen oder anzupassen (gemäß den Schlüsselfaktoren, die sich aus der Cultural Analysis ergeben haben, die vom Strategieberater durchgeführt worden ist), gegenseitige Akzeptanz zu schaffen, ein Ver-

ständnis für das ganze Unterfangen auf allen Ebenen unterhalb des Top-Managements zu erreichen – kurz „die Menschen zu erreichen und mitzunehmen“, wie es immer wieder heißt.

- Zum anderen folgt man innerhalb dieses „Aufgabengebietes“ (Stream) einer linearen Logik: Von Fachleuten werden Pläne vorbereitet, die im Ernstfall bekanntgemacht und ausgerollt werden sollen. Auf diese Weise will man über den engen Kreis der Planer und Entscheider hinaus die ganze Organisation in die Lage versetzen, die Umsetzung und damit die Integration zu betreiben. Lineare Logik meint: Ein kleiner Kreis hat die Soll-Konzeption im Kopf. Diese gibt den Leitfaden ab, nach dem von oben nach unten die künftige integrierte Organisation geschaffen wird.

Beide Faktoren – Vorgehenslogik einer linearen Einwirkungskette, Versachlichung der sozialen Dimension des Wandels und daher Separierung in ein eigenes Aufgabengebiet – lassen den Wandel als ingenieurmäßige Aufgabe im klassischen Sinne erscheinen. Insofern ist das oben zitierte Beispiel kein Einzelfall, es ist paradigmatisch. Was sind die Grundzüge dieses technischen Verständnisses von Wandel?

- Das Organisationsverständnis ist ein einseitig instrumentelles. Die Denkhaltung dahinter ist, dass die Organisation ein Mittel in den Händen derer darstellt, die über ihren Zweck verfügen können, wie die Eigentümer oder das Top-Management. Wenn es die Umstände erfordern, muss dieses Instrument gemäß den Vorstellungen dieser Entscheider umgebaut werden (Hejl & Stahl, 2000, sprechen deshalb auch vom „Modell des Techniker-Genies“).
- Die Menschen werden als voneinander getrennte Wesen gedacht, auf die im Sinne der Veränderungsziele eingewirkt werden muss: „Hat man das richtige Organisationsdesign gefunden und die passenden Stellhebel definiert, dann gilt es nur den Widerstand der betroffenen Organisationsmitglieder geschickt zu brechen und ihre Zögerlichkeit zu überwinden“ (Wimmer, 2004). Zwischen oben und unten, den Veränderern und den Veränderten, zwischen Planern und Geplanten gibt es einen klaren Unterschied. Die einen sind betroffen, die anderen nicht.

Die hier beschriebene Logik des mechanistischen Herangehens an Veränderungsprozesse, bei der die Kulturveränderung zu einem Unterkapitel des Wandels als ingenieurmäßige Aufgabe gesehen wird, ist im Übrigen bereits vor einiger Zeit als ein Phänomen beschrieben worden, bei dem eine professionelle Subkultur (hier: die Ingenieure) eine so enge und gleichzeitig so fest gefügte Vorstellung von „Change“ mit sich herumträgt, dass daran das ganze Vorhaben von vorneherein zu scheitern droht:

Bei der Untersuchung von so bezeichneten „Prozessleitbildern“ für betriebliche Innovationsvorhaben (Kötter, 1999a) im Zuge eines Projekts zur Einführung von prozessorientierten Organisationsstrukturen in vier Produktionsunternehmen¹ hatte sich nämlich gezeigt,

¹ Verbundprojekt „Rahmenbedingungen und Modellierung Neuer Arbeitsstrukturen (RAMONA), gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenkon-

dass die beteiligten Betriebspraktiker sich in ihren Vorstellungen von einem professionellen Herangehen an das jeweilige betriebliche Change-Projekt nach Berufsgruppen und Funktionsrollen so grundlegend unterschieden, dass daraus eine vor den Beteiligten betriebsübergreifend als stimmig angesehene Typologie der Prozessleitbilder beschrieben werden konnte. Diese Unterschiedlichkeit der Denkmodelle („mental models“, Senge et al., 1994) betrafen den Projektgegenstand, das angestrebte Projektziel, die Sollvorstellungen von Projektablauf und Projektsteuerung, die Annahmen zur Planbarkeit des Projekts und schließlich die Einschätzungen zu Erfolgsfaktoren und Projektrisiken des gemeinsamen Vorhabens. Mit anderen Worten: Die Projektakteure in allen vier betrieblichen Projektteams arbeiteten an dem Vorhaben mit jeweils völlig unterschiedlichen und zum Teil unvereinbaren Sollvorstellungen davon, wie der Veränderungsprozess angegangen werden sollte.

Für unseren Zusammenhang von besonderem Interesse ist daran die Tatsache, dass die auf diese Weise zu Tage getretenen unterschiedlichen Prozessleitbilder

- der „Planer“
- der „Entwickler“
- der „Produktioner“
- der „Politiker“
- der „Organisationsentwickler“
- der „Arbeitsgestalter“

in den Change-Projekten der vier beteiligten Unternehmen auf ganz ähnliche Art und Weise beobachtbar waren. Die Differenzen traten regelmäßig und (nach Aussagen der Beteiligten) vorhersehbar in Missverständnissen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikten zwischen den Trägern der unterschiedlichen betrieblichen Funktionsrollen zu Tage. Als die projektbegleitend entwickelte Typologie der Prozessleitbilder in der letzten Projektphase im Kreis der Betriebspraktiker vorgestellt und interaktiv evaluiert wurde, zeigte sich, dass diese Unterschiedlichkeit der Denk- und Verhaltensmuster keinem der Beteiligten bewusst gewesen war.

Das konkrete Herangehen an das jeweilige betriebliche Change-Vorhaben war also, so die überraschende Feststellung, nicht in erster Linie durch persönlich-individuelle „Bilder“ von Organisation und deren Veränderung geprägt gewesen, sondern durch ein Verständnis, das einer „professionellen Subkultur“ gemeinsam ist. Durch Ausbildung, Aufgabenbereich, Funktionsspezialisierung, Rollenerwartungen und Rollenübernahme waren und sind offenbar gemeinsame Denkmodelle von „Professionalität“ entstanden, die abteilungs- und bereichsintern selbstverständlich erscheinen und als Reduktion von Komplexität

wirksam werden, weil sie für gegenseitiges Verständnis sowie für Vorhersehbarkeit und Anschlussfähigkeit der individuellen Leistungsbeiträge sorgen.

Was bedeutet das für den von uns diskutierten Fall tiefgreifender, abteilungs- und bereichsübergreifender Change-Anstrengungen?

Ein eher mechanistisches (Planer-) Bild der Organisation trifft auf eine durch die Komplexität und begrenzte Planbarkeit der Produktentstehung geprägte (Entwickler-) Haltung, auf eine an das ständige Ringen um Position, Status und Macht gewöhnte (Politiker-)Herangehensweise – und auf die operative Hektik, den Pragmatismus und die Ungeduld der „Produktioner“, die eigentlich gar keine Zeit für „Change“ haben und denen es deshalb nicht schnell genug gehen kann, damit sie wieder zu ihren operativen Heldentaten zurückkehren können.

Ganz gleich, welche Sichtweise sich bei dem Aufeinandertreffen dieser unterschiedlichen „Vor-Urteile“ durchsetzt – eine Außensicht, die eine Selbstbeobachtung der Beteiligten und ein Transzendieren der geschilderten Denk- und Verhaltensmuster in Gang setzen könnte, steht zunächst nicht zur Verfügung.

Es könnte die Rolle der als „Mitspieler“ oben mit aufgelisteten „Organisationsentwickler“ und/oder „Arbeitsgestalter“ sein, vor dem Hintergrund ihrer eher human – und sozialwissenschaftlich geprägten Bilder von „Organisation“ und „Veränderung“ entsprechende Anstöße zu geben. Doch allzu leicht landen sie selbst wieder in der Expertenfalle (besonders gefährdet: die „Arbeitsgestalter“), oder sie werden, wenn es hart auf hart geht, wegen fehlender Sachkenntnis gar nicht erst hinzugezogen (die „Organisationsentwickler“).

Eine gute Verzahnung von Arbeitsgestaltung und Organisationsberatung (Kötter, 2006) mag die Anschlussfähigkeit und die Chancen für ein integratives Herangehen erhöhen, aber sie schafft die Dominanz der technischen und der machtorientiert-hierarchischen Sicht auf „Change“ nicht aus der Welt. Auch die verschiedentlich propagierte „Komplementärberatung“ (Königswieser, Sonuç & Gebhardt, 2006) bringt in dieser Hinsicht keine Problemlösung, sondern lediglich eine Problemverlagerung: die technisch-mechanische Herangehensweise der Betriebspraktiker bekommt ein neues „Gegenüber“ aus Expertenberatung und (komplementärer) Prozesskompetenz, aber die „Architektur“ des Change-Prozesses erhält allzu leicht die Illusion der Steuerbarkeit aufrecht – das technische Modell setzt sich durch.

2.3 Die sozialwissenschaftliche Sicht und WaVe

Das Problem derartiger Konzeptionen besteht nun nicht in erster Linie, wie man denken könnte, in ihrer Erfolglosigkeit. Wir müssen die unübersehbar vielen Berichte von Schwierigkeiten und Problemen transformationalen Wandels nicht rekapitulieren; auch nicht die Misserfolgsraten (in einer neueren Studie von 57 Reorganisationen, durchgeführt von Bain & Company, wird in nur weniger als einem Drittel der Fälle von irgendeinem Effekt ge-

sprochen. Sonst waren entweder keine Auswirkungen oder gar schädliche Konsequenzen zu verbuchen; zit. nach: Blenko, Mankies & Rogers, 2010). Sie sind zur Genüge bekannt – auch die Gründe: Die „soft facts“ werden immer und immer wieder genannt. Nein, ein größeres Problem besteht darin, dass man im Gegenteil mindestens genauso oft von „Erfolgen“ berichten kann; einfach aufgrund der Tatsache, dass es „trotzdem immer wieder – irgendwie – funktioniert“, wie man es wohl ausdrücken muss. Freilich haben wir es bei genauerer Betrachtung mit einer Paradoxie zu tun. Die sozialen Dynamiken sind nämlich so robust und tragfähig, dass sie oft sogar den reduktionistischsten technischen Dirigierversuchen „standhalten“ und als unbeabsichtigte Nebeneffekte häufig vor einem Desaster schützen. Mit der Darstellung des WaVe-Verfahrens wollen wir also das herkömmliche Veränderungs-Management vom Kopf auf die Füße stellen. Es geht darum, das soziale Geschehen zu verstehen und ihm auf diese Weise zu seinem Recht zu verhelfen – zum Nutzen aller Beteiligten. Im Folgenden wird sich das Bild drehen: Während die Ingenieurshaltung tatsächlich viel von magischer Beschwörung an sich hat, deren Erfolge viel eher den genannten „Kollateralschäden“ geschuldet sind als den zugrunde gelegten Ursachen, werden sich die Beobachtungsdynamiken einer Arbeitsaufführung als die realitätsgerechteren und wirksameren, aber auch viel einfacher zu handhabenden Veränderungs-„Hebel“ entpuppen.

Es braucht also eine Alternative zum Maschinenbild der Organisation: Das ist der praktische Grund, warum wir uns kurz mit dem sozialwissenschaftlichen Organisationsverständnis (im systemtheoretisch fundierten Sinne) befassen. Wir beleuchten die wichtigsten Elemente und spiegeln sie mit der oben dargestellten Grundidee für den Wandel, mit der Arbeitsaufführung.

2.3.1 Organisation

Organisationen *bilden sich* um Problemlagen herum, die in den verschiedenen Funktionsbereichen, in die sich die heutige Gesellschaft segmentiert, *entstehen*. Aus diesem Wechselspiel zwischen Bedarfslage und Antwortversuchen differenzieren sich je nach gesellschaftlichem Bereich, Krankenhäuser, Schulen, Behörden und eben auch Unternehmen heraus. Organisationen sind „geronnene“ Problemlösungsstrategien“ (Simon, 2004, S. 87) und werden zwar oft von Einzelpersonen gegründet, aber nicht gebaut, wie ein Auto vom Hersteller. Organisationen sind nicht nur zweckbestimmt, sie sind auch zwecksetzend. Es verhält sich mit ihnen also eher sowie mit dem Zauberlehrling.

WaVe sorgt für die Bildung einer (Veränderungs-)Organisation in der Organisation: Wir fassen eine Umstrukturierung, eine Fusion, eine Segmentierung, eine strategische Neuausrichtung analog als eine Problemlage auf. Wir begreifen diese Herausforderung als die Bedarfslage des Unternehmens bzw. der Mutterorganisation. WaVe hilft mit anderen Worten, eine Organisation in der Organisation zum Leben zu erwecken, die sich um die Lösung dieses Problems kümmert. Im Wechselspiel der Bedarfe der innerorganisatorischen Umwelt und den Lösungsantworten des Projektes differenziert sich dieses zunehmend als Teilorganisation der Mutterorganisation heraus und stellt sich dieser Welt I als eine Welt II

gegenüber (s. **Abbildung 1.1**). So gewinnt sie den beschriebenen Aufführungscharakter. Damit wird klar, dass dieser Prozess ohne dezidierte Führungsanstrengung zwar nicht in Gang kommen kann, durch sie aber nicht gänzlich kontrolliert wird.

2.3.2 Grenzen

Grundlegend für diesen Selbsterschaffungsprozess ist Grenzbildung. Vorbild sind die Prozesse der Natur: Der Zellstoffwechsel bildet die Zellmembran, die den Zellstoffwechsel ermöglicht, der die Membran ausbildet; ein zirkulärer und selbstbezüglicher Prozess ... Analog sind Organisationsgrenzen zugleich Ursache und Folge intern ablaufender Kommunikationen. Indem Kommunikationen sich aufeinander beziehen, Entscheidungen an Entscheidungen anschließen, bildet sich ein zunehmend komplexes Netz von gegenseitigen Bedingungen heraus. Abgrenzung macht es möglich, Grenzen sind die Folge.

WaVe steuert den Veränderungsprozess daher vor allem mit Hilfe von Grenzziehungen bzw. durch Kontext-Gestaltung. Durch den beschriebenen Grenzbildungsprozess wird der Selbsterschaffungsprozess lebender Systeme beschrieben (s. **Abbildung 5.1**). Durch diesen lässt sich nach heutigem Stand der Erkenntnis auch die Ausdifferenzierung sozialer Systeme wie es Organisationen sind am schlüssigsten abbilden. Diese Erkenntnis führt zum operativen Dreh- und Angelpunkt unseres Veränderungsansatzes: Veränderungsmanagement in diesem Verständnis muss vor allem dafür sorgen, dass ein solcher Grenzbildungs- und Selbsterschaffungsprozess in Gang kommen kann. Das erfordert ein neues Verständnis von Führung und Steuerung. Wir werden später von Kontext-Steuerung sprechen und diese Art indirekter Führung beschreiben. Dabei wird es um das Setzen von Rahmenbedingungen gehen, indem Leitplanken als zentrales Steuerungsmittel entwickelt werden. Führung im Rahmen der Arbeitsauführung betrachtet, gleicht sich in ihrem Charakter somit stärker einer Inszenierungs- als etwa einer Dirigenten-Tätigkeit an. Sie hat sich also um die Aufmerksamkeit eines Publikums zu sorgen, darum dass die Protagonisten fit gemacht werden, die Aufführung zu bestreiten; und zwar nicht als Marionetten, sondern als freie Akteure mit viel Improvisationsanteil, ja nicht einmal mit Unterstützung irgendwelcher Souffleure oder Bühnenmonitore.

2.3.3 Organisation und Umwelt

Intern können sich auf Grund dieser Selbsterschaffung Prozesse und Strukturen herausbilden. Die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, die im gesellschaftlichen Umfeld nachgefragt werden, wird möglich. Die Umwelt sichert die Existenz der Organisation, die sich durch ihre Produkte deren Nachfrage sichert: Wieder ein Kreisprozess gegenseitiger Bedingtheit von Innen und Außen, von sozialem System Organisation und Umwelt. Das Kommunikationssystem schließt sich ab und kann dadurch effizient mit der Umwelt interagieren; kurz: es schließt sich, um sich öffnen zu können.

WaVe setzt daher als zentralen Veränderungs-„Motor“ auf den sich eigenständig entwickelnden Dialog der beiden Seiten „Projekt“ und innerorganisatorische Umwelt (Welt I –