

OE oder Changemanagement?

Übungen im gedanklichen Ordnen und systemischen Verstehen von Fachbegriffen

Ein Koan zuerst:

Man muss sich ändern, um bleiben zu können, was man ist und man muss erhalten, was man ist, um sich durch Änderungen entwickeln zu können.

Das Paper OE-Strategie des ISB (1/2012) war Anlass für Diskussionen z.B. mit Franz Inderst, Volker Köhninger und Markus Schwemmler. Dabei wurde deutlich, dass die im Paper OE-Strategie des ISB beschriebene Herangehensweise programmatisch fasst, was auch tatsächlich unser Ansatz ist. Gleichzeitig fehlt etwas, das die Leser abholt. Abgeholt werden müssen sie einerseits in ihrem Erleben von OE/Change-Erfahrungen, wie sie sie aus Organisationen kennen, andererseits in dem (meist verwirrenden) Begriffsinventar, das im Feld anzutreffen ist. Hingeführt werden sollen sie zu differenzierten systemischen Betrachtungen, die über eine Nutzung plausibler Begriffe und Schemata hinaus für eigene Begriffsbildung und Schema- Gestaltung qualifiziert.

In diesem Text werden Definitionsvorschläge zu OE und Changemanagement gemacht. Dies ist aus systemischer Perspektive kaum zu leisten, ohne die Wirklichkeitserzeugung durch solche Definitionen, ihre Implikationen und Konsequenzen von einer Metaebene her in den Blick zu nehmen.

Worum es nicht geht.

Im Folgenden geht es nicht um einen Überblick über vorhandene Ansätze zu OE oder Changemanagement oder Erläuterungen zu diesen. Auch geht es nicht um randscharfe Definitionen von meiner Seite (Schmid 2009), sondern um kernprägnante Dimensionen, die OE und Changemanagement charakterisieren. Ich mache immer wieder die Erfahrung, dass in Diskussionen um OE und Change rahmensetzende Verständnisse unbemerkt driften, so dass sich zunehmend verwirrt, wovon die Rede ist. Ich möchte dazu –auch kernprägnant- einige wichtige Unterscheidungen vornehmen, die im Rahmen von Diskussionen präsent bleiben sollten.

Es geht also wie immer darum, Unterschiede zu etablieren, die für die jeweilige Diskussion und Steuerung Unterschiede machen und dies in einer einigermaßen bewussten Weise. Dabei dürfen die Perspektiven je nach Bedarf gewechselt oder durchaus verändert werden, doch eben möglichst nicht unbemerkt, weil sich sonst Diskussionen verheddern. Versucht man als Gegensteuerung dann durch markante randscharfe Definitionen, die auf wenigen Kategorien fußen, Ordnung zu schaffen, dann gerät man in ein Wechselspiel von ungeeigneten Festlegungen und deren subversiven Auflösungen, um Vielfalt zu erhalten.

OE und Change verlangen vielfältige Beschreibungen, die nicht durch wenige Definitionen hinreichend gefasst werden. Schon die Frage, wie sich beides unterscheidet, sorgt für Probleme, weil sich die Beschreibungen dann doch vielfältig überlappen. Will man OE als Ding von Change als Ding unterscheiden, hat man deshalb Probleme, weil ein Ding nicht gleichzeitig ein anderes Ding sein kann. Sieht man beide jedoch als eine Betrachtungsperspektive für ein Ding oder ein Geschehen, dann kann man dieselbe Sache mal unter OE- und mal unter Change-Perspektiven betrachten. Überlappung ist dann kein Problem. Auch eine immer wieder auftauchende Frage, welcher der beiden Begriffe als Oberbegriff und welcher als Unterbegriff, welcher Prozess als bestimmend und welcher als untergeordnet anzusehen ist, ist Folge von Versuchen, trennscharfe Ordnungen zu errichten. Man nennt eine solche Ordnung wissenschaftstheoretisch ein System.

Dort, wo eindeutige Unterscheidungen und Zuordnungen von Betrachtungsgegenständen sinnvoll sind, mag ein System notwendig sein. Doch sind solche Systeme leicht zu schlicht oder werden zu kompliziert. Manchmal wird eine solche „Notwendigkeit“ auch geboren, um Rangordnungen zu definieren¹. Die Alternative ist ein *Katalog*, das heißt das lose Nebeneinanderstellen von Eigenschaften oder Beschreibungen. Diese dürfen ganz verschiedenen Beschreibungslogiken folgen, weil ihre Ordnung zueinander nicht geklärt werden muss. Sie erheben keinen Anspruch, das Beschriebene konsistent und vollständig zu definieren, sondern können nach Bedarf ergänzt oder verkürzt, differenziert oder vereinfacht werden. Sie haben nur einen pragmatischen Nutzen z.B. den, zur Verständigung zwischen Verantwortlichen beizutragen. Sie sollen keine Abgrenzungen erzeugen, sondern ein Verstehen, worum es jeweils im Wesentlichen geht. Folglich können die im Katalog verwendeten Betrachtungsperspektiven je nach Verstehensbemühung ausgewählt und verändert werden. Über eine kategoriale Über- oder Unterordnung von Betrachtungsperspektiven muss nicht entschieden werden. Allerdings sollte man sich über den Betrachtungswinkel und das Betrachtungsinteresse verständigen, wozu die Betrachter mit ins Bild müssen.

In der Scheinwerfermetapher sieht man dann das Geschehen in der Organisation mal im einen und mal im anderen Licht und jedes Licht erzeugt durch Perspektive und Lichtqualität andere Licht/Schatten/Farb-Kontraste, andere Beschreibungen. Ein Richtscheinwerfer erzeugt andere Darstellungen als eine fluoreszierende Röhre, die Weißes hervorhebt. Es machte wenig Sinn entscheiden zu wollen, ob das Licht des einen oder das der anderen den Gegenstand richtig oder übergeordnet beleuchtet. Wichtig ist, ob in diesem Licht aufscheint, was von Interesse ist. Es geht also um die Nützlichkeit für die Betrachtung, mit der man gerade zu tun hat (haben will). Natürlich kann man aus pragmatischen Gründen eine Perspektive für die entscheidende halten und ihre dauernde Berücksichtigung sichern. Dies ist aber keine Frage der Wahrheit sondern der Überzeugung. Der Betrachtungsgegenstand ist immer was er ist, seine Einordnung durch Unterscheidungen entsteht erst durch die Betrachtung. Dann sind auch Kombinationen von Scheinwerfern, die Veränderung ihrer Position oder der Qualität ihres Lichts kein Problem, kombinierte Betrachtungen oder Überblendungen an den Rändern sind kein Problem, stellen sie doch keine Überlappungen im Gegenstand dar.

Organisations-Entwicklung

Wie der Begriff nahelegt, geht es bei OE um Organisation und Entwicklung.

Organisation

Je nach Verständnis von Organisation können damit ganz verschiedene Beschreibungen verbunden sein: Strukturen, Zuständigkeiten, Prozesse, Beziehungen, Identitäten, Strategien, Ziele, Konzepte, Methoden, Kompetenzen usw. Je nachdem, welche Perspektiven im Vordergrund stehen, wird Organisation anders verstanden, beschrieben oder gesteuert. Wie Organisation funktioniert, wird folglich an sehr verschiedenen – mal härteren mal weicheren – Merkmalen festgemacht. Dieser Text lässt solche Spezifikationen offen.

¹Beispiel: Königswieser in ihren Schemata zu Beratungsarten. „Systemisch“ und „Komplementär“ sollen triumphieren.

Entwicklung

Etwas ent-wickelt sich. Man geht von einer irgendwie schon vorhandenen Ordnung aus, die sich entfaltet². Ein Organismus z.B. entwickelt sich seiner Anlage gemäß. Nimmt man eine Pflanze, so hat man einen biologischen Bauplan, der zwar je nach Umweltbedingungen zur einen oder anderen Erscheinungsform führen kann, jedoch nicht zu einer anderen Pflanze. Betrachtet man eine Pflanze und ihre Entwicklung, so versucht man aus ihren Erscheinungsbildern ihre Art, z.B. repräsentiert durch einen Bauplan, zu erfassen. Man versucht zu verstehen, wie im Austausch mit Umweltfaktoren die Entwicklung dieser Pflanze vor sich geht. Entwicklung also nach Eigengesetzlichkeiten angesichts von Umweltbedingungen und ihren Veränderungen.

Will man als Gärtner diese Entwicklung aktiv mitgestalten, z.B. um sich die Pflanze im Sinne eigener Interessen zunutze zu machen, dann tut man gut daran, sich ein Bild vom Wesen der Pflanze und den Gesetzmäßigkeiten ihrer Selbstentfaltung in einer sich möglicherweise ändernden Umwelt zu machen.

Hier deutet sich schon eine Unterscheidung zwischen Entwicklung als autonomer Prozess und Entwicklung durch Gestaltung an.

An die Grenzen dieser Betrachtung kommen wir, wenn wir spontane Mutationen annehmen. Ist das noch Entwicklung oder etwas Neues? Sind dann Zucht oder Genmanipulation noch Entwicklung durch Gestaltung? Ist das Wesen definiert durch die entstandene Struktur, den Bauplan oder gar Ergebnis einer immateriellen Konstellation, die sich in beidem manifestiert? Vielleicht sind die wichtigeren Betrachtungen die Interaktionen zwischen Pflanze und Umwelt, die durch Wechselwirkung deren Erscheinungsform oder deren Art durch Mutation oder epigenetische Programmierung bestimmen. Wesen und Entwicklung definieren sich dann durch Arten von Interaktion.

Organisationsentwicklung

Mit dem Begriff Entwicklung ist klassisch eine Art „natürliche Wesensart“ eines Organismus verbunden. Wird er auf von Menschen geschaffene Organisationen übertragen, so sollte einerseits die Idee einer Wesensart beibehalten werden, andererseits muss aber die Fiktion der Natürlichkeit fallen gelassen werden. Die Wesensart einer Organisation ist keine Natur- sondern eine Kulturerscheinung. Das ist auch der Grund, weshalb OE kaum ohne Kulturentwicklung zu denken ist. Eine Organisation entfaltet sich dem Geist und der Kultur entsprechend, der ihrer Schöpfung zugrunde liegt. In welchen Medien dieser Geist kodiert ist, ist eine spannende Frage. Er kann sich z.B. in Statuten manifestieren, in Strukturen, Geschäftsmodellen, aber auch in Haltungen und Gewohnheiten ihrer Mitglieder. Diese Dimensionen sind je nach Betrachtung zu bestimmen. Auch die Umwelt ist nicht natürlich, sondern meist gleichermaßen kulturell. Zudem sind die Grenzen zwischen innen und außen nicht unbedingt fest. Selbst Unternehmensgrenzen lösen sich durch Netzwerke und Verflechtungen aller Art auf. Dies verlangt nach einer jeweiligen Bestimmung von System und Umwelt, je nach Betrachtung.

Changemanagement

In diesem Begriff liegen wieder zwei Betrachtungsweisen.

Change

Zunächst einfach Veränderung. Anlass zur Benutzung dieses Begriffs in Organisationen ist meist, wenn Entwicklungen eingetreten sind, die mehr sind als die üblichen Wechselfälle des Lebens

² David Bohms „implicate order“

http://en.wikipedia.org/wiki/Implicate_and_explicate_order_according_to_David_Bohm

oder/und die nicht allein aus dem vorhandenen Repertoire beantwortet werden können. Dabei kann Change sich auf die Veränderungen innerhalb oder außerhalb der Organisation beziehen (außen: z.B. Marktverschiebungen oder neue Rechtsvorschriften; innen: demographische Struktur oder neue Technologie).

Management

Management bedeutet Steuerung der Antworten. Dies kann sich wieder auf ganz verschiedene Dimensionen beziehen (z.B. Personal-, Finanzierungs-, Kommunikationsmanagement) und dementsprechend auf verschiedene Beschreibungsarten, Vorgehensweisen und Instrumente verweisen. Meist meint es eine Kombination von Entwürfen, wie geantwortet werden soll und dem Führen derer, die zur Antwort beitragen sollen. Das Management kann aus der gewachsenen Kultur heraus ohne besondere Strategie und extra Maßnahmen erfolgen oder eher als ausdrückliche und bewusste Gestaltung.

Changemanagement

Man kann sich unter diesem Begriff einmal damit befassen, wie Organisationen auf Veränderungen reagieren, wie veränderungsfreundlich und –kompetent sie auf Herausforderungen antworten. Gebräuchlicher ist es, den Begriff dafür zu verwenden, wenn Veränderung bewusst konzipiert, strategisch gewollt und von Verantwortlichen (Changeagents) gestaltet werden soll. Bei aktivem Management von Veränderung wird, was sich ereignen soll, nicht als spontane Entwicklung aus der Kultur der Organisation heraus erwartet, sondern es muss etwas anderes eingeführt werden. Dies kann wiederum auf ganz verschiedenen Ebenen beschrieben werden. Auf Umsatzeinbrüche kann mit einem harten Sparkurs oder mit beschleunigter Entwicklung neuer Produkte reagiert werden. Im einen Unternehmen, wird immer mit Sparen reagiert. Da wäre die Beschleunigung der Entwicklung der Change. Im anderen Unternehmen kann es umgekehrt sein.

Changemanagement oder OE?

Ob eine Herausforderung als Changemanagement oder als Organisationsentwicklung betrachtet werden sollte, kann nicht ohne die spezielle Situation und die Betrachterperspektive definiert werden. Dies gilt auch für die Unterscheidung von einander. Derselbe Vorgang kann für die einen dies und für die anderen jenes sein. Was für Außendienstler deutliche Veränderung bedeutet, kann für die Zentrale als Ausbau des vorhandenen IT-Konzepts OE-Alltag sein. Dieselbe Maßnahme kann in einer Dimension eine Weiterentwicklung sein, in einer anderen die Einführung entscheidend neuer Elemente. Während der Ausbau der Kundenfreundlichkeit von der flexiblen Preisgestaltung her OE sein kann, kann ein neuer Kommunikationsstil dabei erhebliche Veränderungen verlangen. Und eine logische Ebene höher: Gehört zur Kultur einer Organisation, ständig mit Change zu leben und diesen durch Management zu gestalten, dann ist ein weiterer Fall von Changemanagement gleichzeitig ein Beispiel von typischer Entwicklung der Organisation.

Beispiel:

Nehmen wir an, es wurde nach dem 2. Weltkrieg von einer Gleichgesinntengruppe ein Kabarett gegründet, die den Demokratieaufbau kritisch begleiten wollte. Um nicht von Privatinteressen abhängig zu sein, wurde dafür ein öffentlich geförderter gemeinnütziger Verein gegründet und ein Keller als kleines Theater gemietet. In den ersten Jahren bildete sich ein gemeinsamer Geist heraus, der als anspruchsvoll gesellschaftskritisch, beißend offen, aber nicht persönlich diffamierend, Bürgern aus dem Herzen sprechend, ihnen aber nicht nach dem Munde redend beschrieben werden kann. Der Leser bekommt sicher ein Gefühl für das Wesen dieser Organisation, wiewohl es nur unvollständig beschrieben werden kann (kernprägnant). Diese Organisation entwickelte sich diesem Geist entsprechend, indem Themen, neue Mitwirkende, Aufführungsorte, Finanzierung,

Verantwortlichkeiten, Veranstaltungsorte und Marketing entsprechend gewählt wurden. Dies sozusagen als Wachstum, Entwicklung ohne besondere Gestaltung. Nehmen wir an, die öffentliche Finanzierung würde zunehmend an Zensur der Kritik gebunden. Dann müsste vielleicht ein privatwirtschaftlicher Weg beschritten werden, der aber Änderungen im Geschäftsmodell, im Publikum, bezüglich Unterhaltungswert bei aufkommender Beliebtheit von Comedy usw. mit sich bringen könnte. Oder eine Finanzierung durch Sponsoren könnte andere Anpassungen erforderlich machen. Was davon wäre jetzt OE, was Changemanagement? Je nachdem, welchen Aspekt man als wesentlich hervorhebt, wäre es eine weitere Entfaltung mit anderen Mitteln als Antwort auf Umweltänderungen oder es wäre Changemanagement, weil es das, was es mal sein sollte, nicht länger bleiben kann, und das neue aktiv eingeführt werden muss.

Anders als bei einer Pflanze bedeutet Entwicklung hier nicht Wachsen, sondern Gestaltung durch Menschen mittels weicher und harter Faktoren. Unterstellt man relative Unbewusstheit, dann vielleicht eher Entwicklung als Geschehen, bei Bewusstheit eher Entwicklung als bewusste Gestaltung. Vielleicht ist es aber bei verschiedenen Akteuren verschieden oder bei denselben Akteuren in verschiedenen Dimensionen oder zu verschiedenen Zeiten unterschiedlich. Man kann also nicht von der Sache her den Unterschied machen, sondern in der jeweiligen Betrachtung. Was ist, wenn das marode Kabarett von einem Medienunternehmen übernommen wird? Hier kommen dann Entwicklungen mindestens zweier Organisationen zusammen. Man kann die Sache dann nicht mehr trennen, wohl aber über sie aus OE- bzw. Change-Sicht der beteiligten Organisationen nachdenken. Wenn der Verleger versucht, den Geist des Kabarett zu erhalten, indem er auf ganz neue mediale Verbreitung setzt, ist das dann OE oder Changemanagement? Je nach Betrachtung entwickelt sich das Medienunternehmen selbst in dieser Weise weiter oder wird aktiv weiterentwickelt, oder das Kabarett wird durch das Medienunternehmen entwickelt. Andere sehen den medialen Aufbruch als massive Wesensveränderung, vielleicht überhaupt nicht als Fortsetzung der Lebensentwicklung des ursprünglichen Organismus, sondern als etwas anderes unter Verwendung von Überbleibseln einer untergegangenen Kultur.

Jede Beschreibung hat ihren Gültigkeitsbereich, ihren Grenzbereich und ihren Unsinnsbereich. Wichtig ist, auch die hier vorgetragenen Beschreibungen nur dort zu nutzen, wo sie bedeutsam werden können, vielleicht gelegentlich in den Grenzbereich zu gehen, wo alles verschwimmt und sie spätestens dann loslassen, wenn Wirklichkeit in ein Prokrustesbett gezwängt werden soll. Zwar behilft man sich stattdessen gerne mit subversiv zusätzlich eingeführten Beschreibungsdimensionen, doch ist in der Regel besser, loszulassen und neu zu überlegen, welche Beschreibungen überhaupt passen könnten. Nochmal die Scheinwerfermetapher: Wenn man bestimmte Scheinwerfer fest installiert und dauernd brennen hat, dann haben andere Arten der Beleuchtung wenig Chance bzw. müssen das irritierende Licht der Festscheinwerfer irgendwie kompensieren. Besser mal alle Scheinwerfer ausschalten und z.B. mit einem Handscheinwerfer experimentieren, welches Licht den Gegenstand für die aktuellen Betrachtungen erhellen könnte.

Literatur:

Schmid, Bernd (2009): Randschärfe und Kernprägnanz: Identitätssuche durch Abgrenzung.
perspektive: blau – ein Online-Wirtschaftsmagazin

Autor: Bernd Schmid 02/2012

Quelle: isb