

# Metaplan®

Goethestraße 16

D 25451 Quickborn

T. +49 4106 617 0

Quickborn@metaplan.com

www.metaplan.com

Frank Ibold, Stefan Kühl

Wie führt man lateral in Veränderungsprozesses.

Eine Anwendung des Konzeptes

Laterales Führen, Arbeitspapier Nr. 5, Quickborn 2008

Zum Einsatz von Macht, Vertrauen und Verständigung kommt es in Organisationen in unterschiedlichen Situationen: beispielsweise bei bereichsübergreifenden Projekten, entlang der Prozessketten in Unternehmen, in Kollektivorganen wie Unternehmensvorständen oder Betriebsräten, innerhalb der Matrixstruktur von Organisationen oder bei der Abstimmung zwischen Kooperationspartnern unterschiedlicher Organisationen. In all diesen Situationen unterliegt der Einsatz von Macht, Vertrauen und Verständigung jeweils eigenen Gesetzmäßigkeiten.

Ein besonderer Anwendungsfall des Konzeptes des Lateralen Führens sind Prozesse des geplanten Wandels von Organisationen (also das, was man früher Organisationsentwicklung nannte und was heute häufig auch im deutschsprachigen Kontext hochtrabend als Change Management bezeichnet wird). In vielen Organisationen lassen sich Reorganisationen nicht allein über die Hierarchie durchsetzen. Häufig besitzt die Spitze der Organisation gar nicht die Informationen, um eine Anpassung von Organisationsstrukturen vorzunehmen, und ist deswegen zur Einbindung subalternen Mitarbeiter gezwungen. Häufig können aber auch die Organisationsmitglieder im operativen Bereich die von Expertenberatern ersonnenen und von der Hierarchie abgesegneten neuen Organisationsstrukturen im organisatorischen Alltag zerreiben und die Konzepte so zu reinen Papiertigern verkommen lassen. Auch deswegen werden Mitarbeiter breit an der Planung der neuen Veränderungsprozesse beteiligt.

In diesen Fällen greift das Konzept des Lateralen Führens, weil es zwar die zentrale Funktion von Hierarchien in Organisationen anerkennt, auf hierarchische Steuerung aber weitgehend verzichtet. Somit können, wenn Eingriffe von Hierarchien eher selten möglich sind, auch Reorganisationen vorgebracht werden. Gleichzeitig ist aber dieser Anwendungsfall besonders problematisch, weil hier nicht nur die Routinen des alltäglichen Arbeitens beeinflusst werden, sondern vor allem deswegen, weil die Rahmenbedingungen, unter denen kooperiert wird, verändert werden. Der Wandel von Abteilungszuschnitten, hierarchischen Zuordnungen oder Standardprozeduren führt auch zu einer Veränderung der lokalen Rationalitäten. Damit verändern sich – wenn auch langsam – sowohl die Denkgebäude als auch die Interessen der Akteure. Dadurch verändern sich *Verständigungsprozesse*. Ferner werden durch den Wandel der Formalstruktur die Machttrümpfe neu verteilt. Abteilungen gewinnen oder verlieren Zugänge zu Wissensressourcen, zu wichtigen externen Spielern oder zu Kommunikationskanälen innerhalb der Organisation. Die Ausgangsbasis für zukünftige *Machtspiele* wird gelegt. Weiterhin gibt es noch keine Erfahrungen mit den geplanten neuen Zuständen der Organisation. *Vertrauen* muss sich unter diesen Bedingungen teilweise erst wieder neu bilden. Für die betroffenen Mitglieder einer Organisation steht bei diesen Reorganisationen also besonders viel auf dem Spiel.

Es wäre naiv, die Planung neuer Strukturen von Organisationen einzig und allein mit den Kategorien von Verständigung, Macht und Vertrauen erfassen zu wollen. Bei der Planung neuer Organisationsstrukturen – also bei der Entscheidung über die Prämissen zukünftiger Entscheidungen – spielen auch ganz andere Fragen eine Rolle. Es geht auch (und man könnte behaupten vorrangig) darum, wie die Kommunikationswege, die Programme und das Personal der Organisation zukünftig ineinander greifen sollen, welche Aufgaben zukünftig ausschließlich innerhalb der Organisation und welche in Kooperation mit anderen Organisationen erledigt werden sollen, und welche neuen Kooperationsformen sich zwischen den Beteiligten ausbilden sollen. Aber mit den Kategorien Macht, Vertrauen und Verständigung kann man den Blick auf einige Aspekte von Veränderungsprozessen öffnen.

**Tabelle: Eine zugegebenermaßen karikaturistische Gegenüberstellung unterschiedlicher Ansätze in der Organisationsentwicklung**

	<b>Klassische Vorgehensweise im Management von Veränderung</b>	<b>Vorgehensweise im Rahmen des Konzepts des Lateralen Führens beim Management von Veränderung</b>
<b>Phase: Analyse der Ist-Situation</b>	Identifizierung von „Widerständlern“ und Entwicklung von Strategien im Umgang mit ihnen.	Verzicht auf das Konzept des „Widerstandes“ gegen Wandel - Routinelogik ist, genauso wie Innovationslogik, lediglich eine lokale Rationalität innerhalb der Organisation
<b>Phase: Gestaltung von Interaktionen</b>	Diskursive Aufdeckung der bestehenden Macht-, Verständigungs- und Vertrauensverhältnisse	Akzeptanz der Latenz von Macht-, Verständigungs- und Vertrauensverhältnissen
<b>Phase: Implementierung von Lösungen</b>	Offenhaltung lediglich in der Phase der Problemlösung und der Lösungserarbeitung. Danach Schließung der Kontingenz und Umsetzung der verabschiedeten Lösungen	Offenhalten von Kontingenz - Erprobungen, bevor zu Ende gedacht wurde

### ***Die Ausgangssituation: Die Innovations- und Routinelogiken in Organisationen***

Die sich aus den „alten“ Organisationsstrukturen ergebenden lokalen Rationalitäten spielen eine wichtige Rolle bei der Analyse von Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozessen im Zuge der Veränderung von Organisationsstrukturen. Die unterschiedlichen Denkgebäude, die die Verständigung untereinander erschweren oder erleichtern, ergeben sich aus den bestehenden Organisationsstrukturen. Das Vertrauen (oder Misstrauen) hat sich auf der Basis dieses Status quo ausgebildet. Die Machttrümpfe sind häufig das Resultat von Kompetenzzuweisungen innerhalb der Organisation. Aber diese eher auf den Status quo gerichtete Analyse von Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozessen wird noch durch unterschiedliche Logiken in den Veränderungsprozessen ergänzt, erweitert und teilweise sogar überlagert.

Die Anführer von Veränderungsprozessen in Organisationen arbeiten häufig mit einem relativ einfachen Differenzierungsschema: Auf der einen Seite stehen die „Innovatoren“, die ein Unternehmen, eine Verwaltung oder ein Krankenhaus zu neuen Ufern führen wollen, Personen also, die einem Wandel aufgeschlossen gegenüberstehen. Auf der anderen Seite befinden sich die „Widerständler“, die für den „Status quo“ stehen und die Organisation um den notwendigen Wandel bringen. Diesen Personen wird dann häufig eine anerzogene, wenn nicht sogar angeborene Neigung zur Stabilität unterstellt. Bei dieser Herangehensweise handelt es sich aber lediglich um eine Verabsolutierung der spezifischen lokalen Rationalität, die dann durch Vorträge und Veröffentlichungen von „Change Agents“, „Veränderungsmanagern“ oder von „Gurus des Wandels“ ideologisch abgesichert wird.

Für ein laterales Führen in Veränderungsprozessen ist es jetzt notwendig, mit der gleichen Sorgfalt, mit der beispielsweise die jeweiligen lokalen Rationalitäten von unterschiedlichen Funktionsbereichen rekonstruiert werden, auch die lokalen Rationalitäten von verschiedenen Interessengruppen in Veränderungsprozessen zu analysieren. Erst auf der Basis der Rekonstruktion dieser lokalen Rationalitäten können dann die Vertrauensroutinen, die Verständigungsprozesse und die Machtspiele verstanden werden. Es fällt dann schnell auf,

dass der Drang zum geplanten Wandel keine quasi naturgegebene Notwendigkeit der Organisation ist, sondern dass sich die positive Haltung zum geplanten Wandel vielmehr aus der Position innerhalb der Organisation ergibt.

Die Logik der Innovation wird häufig von bestimmten Bereichen innerhalb von Organisationen vorangetrieben – vom Topmanagement, von den Stabsstellen für Strategie und Organisation und natürlich von den für die Durchführung von Veränderungen eingekauften und an deren erfolgreicher Umsetzung gemessenen Beratern. Diese Personen sind dann innerhalb der Organisation „Symbole des Wandels“ – der „dauernde Hinweis darauf, dass man es auch anders machen könnte“ (vgl. Baecker 1999: 256). In dieser Logik der Innovation dominieren Vorstellungen von der Veränderung bestehender Routinen, von großen umfassenden Konzepten und von deren konfliktfreier, standardisierter Implementation. Diese Logik der Innovation wird noch verschärft durch die für die „Innovatoren“ charakteristischen Vorstellungen „professionellen Arbeitens“, durch monetäre Gratifikationen für „erfolgreich abgeschlossene Wandlungsprozesse“ und durch Belohnungen in Form von Karrieresprüngen.

Dem gegenüber steht die Logik von Routinen, die häufig von den Organisationsmitgliedern im operativen Bereich verfolgt wird. Ihnen liegt besonders die Stabilisierung der alltäglichen Arbeitsabläufe beispielsweise in der Materialwirtschaft, in der Produktionssteuerung, in der Fertigung und Montage oder im Vertrieb am Herzen. Ihre Vorstellungen von Professionalität, ihre Gratifikationen und ihre Karrierechancen sind – aller Managementrhetorik des Wandels zum Trotz – zu erheblichen Teilen an die erfolgreiche Aufrechterhaltung dieser Routinen gebunden. Insofern vertreten sie eher eine Logik der inkrementalen Verbesserungen, der Sicherheit der Prozesse und der Beachtung von Bereichsspezifika (vgl. Ortmann 1995: 66).

Es gibt jetzt keinen Anlass, die Logik der Innovatoren besser einzuschätzen als die Logik der Routine-Vertreter. Die Diskriminierung der Routine-Vertreter als „Widerständler“ oder „Low-Performer“ mag für die Stabilisierung innerhalb einer Gruppe von Innovatoren vielleicht eine wichtige Rolle spielen, verbaut aber letztlich Chancen, die lokalen Rationalitäten in einem Veränderungsprozess genau zu begreifen und damit Ansatzpunkte für die Verschiebung von Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozessen zu liefern.

Auf dem Terrain der Veränderungsprojekte treffen häufig die Vertreter einer Rationalität der Innovation und die Vertreter einer Rationalität der Routine aufeinander. In den Veränderungsprojekten findet dann ein „Transmissionsspiel“ der Vertreter mit ihren unterschiedlichen Logiken statt (vgl. Ortmann 1995: 64). Erst dieses häufig konfliktreiche „Transmissionsspiel“ ermöglicht es, dass die Innovationen nicht ein Hirngespinnst von Topmanagern, Stabsstellen oder Beratern bleiben, sondern – wenn auch in veränderter Form – Niederschlag in den alltäglichen Praktiken der Organisation finden.

### ***Die Besprechungsphase: Die Latenz lateraler Kooperationsbeziehungen***

In der Change-Management-Literatur wird häufig die „schonungslose Analyse“ und „diskursive Aufdeckung“ der bestehenden Situation in der Organisation gefordert. Erst auf der Basis einer genauen Aufdeckung der Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse in der Organisation sei es möglich, Veränderungsimpulse gezielt zu setzen.

Es wird dabei jedoch übersehen, dass Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse latent sind (Luhmann 1984: 457). Mit Latenz soll dabei nicht vorrangig, wie etwa in der Psychologie Sigmund Freuds, die Unbewusstheit eines Prozesses bezeichnet werden. Es kann sehr wohl sein, dass die Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse den beteiligten

Kooperationspartnern nicht bewusst sind (die Bewusstseinslatenz), viel wichtiger ist jedoch, dass selbst bei bewusster Wahrnehmung dieser Prozesse diese nicht (oder jedenfalls nicht ohne weiteres) kommuniziert werden können (die Kommunikationslatenz).

Ein wichtiger Unterschied zwischen der Formalstruktur einer Organisation und den bei Lateraler Führung wirksamen Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozessen besteht in der Möglichkeit bzw. in der Unmöglichkeit, in Diskussionsprozessen Bezug darauf zu nehmen. Aspekte der Formalstruktur – die offiziellen Kommunikationswege, die verabschiedeten Programme und die verkündeten Personalentscheidungen – sind in Organisationen in der Regel problemlos ansprechbar. Man kann auf seinen hierarchischen Status verweisen, um eine Entscheidung durchzusetzen oder sich auf die Zielsetzungen oder Wenn-Dann-Regeln der Organisation beziehen. Viele Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse laufen jedoch eher in der Informalität der Organisation ab, können sich nicht auf formale Abstützungen der Organisation berufen und sind deswegen nicht ohne weiteres offen ansprechbar.

Die Kommunikationslatenz hat dabei die Funktion des „Strukturschutzes“ für die eher in der Informalität ablaufenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse (vgl. Luhmann 1984: 459). Der Aufbau von Vertrauen zwischen Personen wird eher dadurch behindert, wenn dieses Vertrauen offen ausgesprochen wird („ich vertraue dir“) oder gar offen eingeklagt wird („vertrau mir doch“). Machtspiele verändern sich, wenn diese offen thematisiert werden, und Machtquellen, die nicht durch die Formalstruktur abgesichert sind, können an Kraft verlieren, wenn sie für alle sichtbar aufgedeckt werden. Auch die informellen Verständigungsprozesse in Organisationen können häufig nur deswegen ablaufen, weil – jedenfalls offiziell – niemand anderes davon weiß.

Wie soll mit dieser Latenz vieler Vertrauens-, Macht- und Verständigungsprozesse in Veränderungsprozessen umgegangen werden?

Die existierenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse zwischen unterschiedlichen Kooperationspartnern lassen sich in der Regel im Gespräch mit lediglich einem dieser Kooperationspartner noch gut erschließen. Selbstverständlich: Auch innerhalb einer Abteilung (oder auch beispielsweise in einem Gespräch zwischen einer Beraterin und einer Abteilungsleiterin) ist das Gespräch über die existierenden Vertrauens-, Macht- und Verständigungsprozesse mit anderen Kooperationspartnern häufig nicht ganz einfach, es bestehen aber nicht die gleichen Kommunikationsschwellen wie bei der Anwesenheit des häufig mit anderen Interessen ausgestatteten Kooperationspartners.

Auch zwischen Kooperationspartnern sind die existierenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse ansprechbar. Kommunikationslatenz (mit ihrer Funktion als Strukturschutz) bedeutet ja nicht, dass den Beteiligten die ablaufenden Prozesse nicht bewusst sind, sondern lediglich, dass im Gespräch existierende Erwartungshaltungen verletzt werden. Die Verletzung dieser Latenz hat dann beispielsweise zur Folge, dass das Thematisieren eines besonderen Vertrauensverhältnisses mit einem genervten Gesichtsausdruck quittiert wird oder die Existenz einer nicht durch die Formalstruktur abgedeckten Machtquelle geleugnet wird. Die Gestalter von Veränderungsprozessen werden also sehr gut überlegen, ob sie existierende Vertrauens-, Macht- oder Verständigungsprozesse aufdecken oder nicht.

Als Berater erhält man deswegen häufig nur dann einen guten Einblick in die existierenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse, wenn man zwischen Gesprächen mit Personen mit weitgehend homogenen Auffassungen (z.B. Vertreter nur einer Abteilung) oder

Gesprächen mit Personen mit sehr heterogenen Auffassungen (z.B. Vertreter unterschiedlicher Abteilungen oder Organisationen) hin- und herwechseln kann. Gerade bei letztem Gesprächstypus ist das Ansprechen der latenten Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse eine riskante Intervention, auf die häufig mit Negierung, Abweisung oder Aggression reagiert wird.

### ***Zur Anlage von Veränderungsprozessen: Der Nutzen der Kontingenz***

Im klassischen zweckrationalen Organisationsmodell, das lange Zeit auch die Organisationsentwicklung dominierte, ist die Anlage von Veränderungsprozessen relativ übersichtlich. Aus einer klaren Definition des Zwecks einer Organisation lasse sich – nach einer genauen Bestimmung der Umweltbedingungen – das Ziel eines Veränderungsprozesses – die „beste Lösung“ für die Organisation – definieren. Unter Beteiligung möglichst vieler Betroffener sei dieses Ziel dann in die durch verschiedene Subeinheiten handhabbaren Unterziele zu zerlegen. Veränderungsprojekte müssten dabei, so die Annahme, in abgrenzbare Projektphasen wie Problemdiagnose, Konzeption, Spezifikation und Implementierung unterteilt werden. Unter einer Phase wird dabei in der Regel ein in sich abgeschlossener Arbeitsabschnitt verstanden, der mit einem überprüfbareren Meilenstein endet.

Diese idealtypisch propagierte Vorgehensweise wird dann aber häufig schon in der organisatorischen Praxis nicht durchgehalten. Schon die Einigung darauf, was eigentlich die „beste Lösung“ ist, fällt schwer. Die „beste Lösung“ fällt in der Regel unterschiedlich aus – je nachdem, aus welcher Perspektive innerhalb der Organisation man auf das vermeintliche Problem schaut. Niemand – auch die Hierarchie nicht – kann „neutral“ beurteilen, welche Lösung besser ist als die andere. Selbst wenn offiziell eine gemeinsame Lösung verkündet wird, dann wird diese häufig noch in der Implementierungsphase zerrieben, weil sie sich nicht in die existierenden Machtverhältnisse einzupassen scheint.

Angesichts solcher Gegebenheiten empfiehlt sich eine Vorgehensweise, die auf eine vergleichsweise lange Offenhaltung der „Kontingenz“ basiert. Unter Kontingenz versteht man dabei, dass ein Ereignis nicht notwendig ist, sondern auch anders möglich wäre (vgl. Luhmann 1973: 327). Aus der Analyse eines Problems A ergibt sich nicht zwangsweise die Lösung X, sondern möglicherweise auch die Lösung Y oder die Lösung Z.

Häufig wird der Fehler gemacht, dass frühe Festlegungen getroffen werden, die einer späteren Kooperation im Wege stehen. Durch frühe Festlegungen entstehen zwar Konzepte, zu denen alle Beteiligten Lippenbekenntnisse ablegen, die sich dann aber allzu schnell als Planungsruinen entpuppen.

Die Kontingenz in Veränderungsprozessen kann man darüber sichtbar halten, dass Lösungen lediglich als Erprobungen eingeführt werden. Bei der Erprobung können mehrere unvollständige, auch widersprüchliche Konzepte gleichzeitig angestoßen werden. Schließlich gehört es zu den Stärken der Organisation, dass sie auch widersprüchliche Herangehensweisen verkraften kann.

Der Vorteil der Erprobungen besteht darin, dass sich in einem durch das „Signum der Vorläufigkeit“ geschützten Raum neuartige Verständigungs-, Vertrauens- und Machtprozesse entwickeln. Das häufig neu zusammengewürfelte Personal im reorganisierten Feld kann im Rahmen der veränderten Kommunikationswege und Programme Erfahrungen miteinander machen und gegenseitiges Vertrauen (oder auch Misstrauen) entwickeln. Häufig bilden sich durch die wenn auch nur probeweise übernommenen neuen Positionen andere Rationalitäten

aus, über die neuartige Verständigungsmöglichkeiten entstehen. Weil sich in dem als Probe ausgeflaggtten Kooperationsfeld auch die Machtquellen neu verteilen, können sich auch Machtprozesse zwischen den Kooperationspartnern neu gestalten.

Durch das Ausprobieren verschiedener Lösungen kann die eine oder andere „abstürzen“, wenn sie sich als nicht tragbar erweist. Eine Lösung kann aber auch durch die Erprobung an Qualität gewinnen, wenn die Umsetzung Erfolg versprechend ist. Manchmal entstehen durch die Erprobung auch neue Stoßrichtungen, die bislang nicht beachtet wurden. Geeignete Lösungen kristallisieren sich heraus.

### ***Literatur***

Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1973): Zurechnung von Beförderungen im öffentlichen Dienst. In:  
Zeitschrift für Soziologie, Jg. 2, S. 326-351.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Ortmann, Günther (1995): Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen:  
WDV.