

INTERMEDIATE SESSION 6

Der systemtheoretische Change Ansatz

DIE HAUPTGEDANKEN: WORUM ES IN DIESER SESSION GEHT

In dieser Intermediate Session wird der **klassische Change-Ansatz** dem **systemtheoretischen** entgegengesetzt. Außerdem wird die Differenzierung zwischen entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen eingeführt und die praktischen Konsequenzen dieser Differenzierung bearbeitet.

- | **Klassischer vs. systemtheoretischer Change-Ansatz**
- | **Entscheidbare vs. unentscheidbare Entscheidungsprämissen**

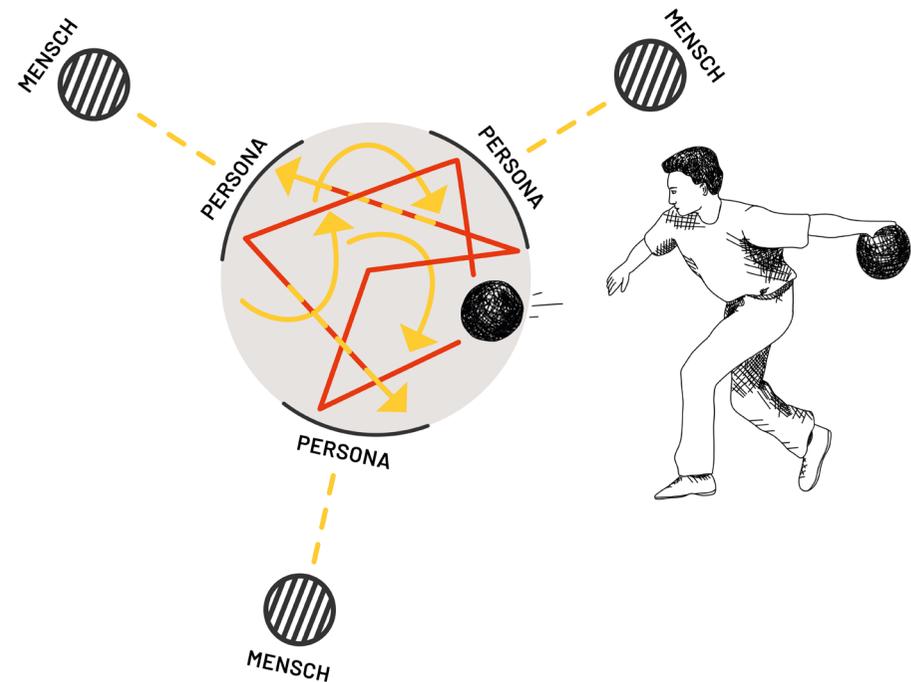
Der **klassische Change Ansatz** nimmt sich vor das Unternehmen zu verändern, indem alle Individuen im Unternehmen sich verändern bzw. verändert werden. Unter der Prämisse, dass ein soziales System aus Menschen besteht, ist das eine logische Ableitung. Und auch die sich in der Praxis ständig bestätigende

Annahme, ein Change-Prozess sei anstrengend, dauere lange und koste viel Geld ist mit dieser Prämisse zwangsläufig zu erklären. Man stelle sich ein Unternehmen mit mehreren hundert oder gar tausenden Mitarbeitern vor. Wenn es das Ziel ist, all diese Menschen mit ihren ganz individuellen Bedürfnissen, Wünschen, Motiven und Perspektiven „abzuholen“ und dann auf einen gemeinsamen Weg zu bringen, kann das ja nur sehr konfliktär und langatmig sein. Aber wenn der Aufwand die Mühe wert ist, lohnt es sich ja vielleicht trotzdem! Daher werden immer wieder Change-Projekte aufs Neue mit dieser Prämisse gestartet.



Der **systemtheoretisch inspirierte Ansatz** Unternehmen zu verändern, ist eine Abkehr von den Prämissen des klassischen Change-Vorgehens. Allen voran steht die Annahme der Systemtheorie, dass soziale Systeme, wie beispielsweise ein Unternehmen, nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikationen besteht. So betrachtet kann es auch nicht zielführend sein, die Menschen im Rahmen einer Change-Initiative verändern zu wollen. **Ziel ist es Kommunikationsmuster zu verändern.**

Außerdem geht der systemtheoretische Change Ansatz davon aus, dass Unternehmen **lebendige Systeme** sind, die sich immer verändern, nicht nur, wenn eine Change-Initiative ausgerufen wird. Es finden also immer kleinere Veränderungen von Umweltbedingungen und sonstige Einflussfaktoren statt, die das System aufnimmt und nach seiner eigenen Logik verarbeitet. „Change“ ist in dem Sinne nur die Sonderform einer einzelnen, kleinen Intervention oder Irritationen, mit denen man als Organisationsdesigner die Organisation „anschubsen“ kann, um dann die Reaktion eben jener Organisation abzuwarten und zu beobachten.





Was könnten solche Impulse sein? Aus systemtheoretischer Sicht würde man sagen: Es ergibt nur Sinn, an den **entscheidbaren Entscheidungsprämissen** zu arbeiten. Dies sind solche Voraussetzungen eines Systems, für die man sich aktiv entscheiden kann, die direkt veränderbar sind.

Der folgende Spruch, ursprünglich ein Gebet von Reinhold Niebuhr, einem amerikanischen Theologen, Philosoph und Politikwissenschaftler, bringt die Essenz der Notwendigkeit zur Differenzierung zwischen entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen treffend auf den Punkt:

„Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“

Anstatt sich also mit unendlicher Mühe und in vielen Schleifen undifferenziert an der direkten Veränderung von Kulturmerkmalen abzuarbeiten, ist es effektiver, zwischen dem beeinflussbaren und unbeeinflussbaren Bereich zu unterscheiden und nur Veränderungen im beeinflussbaren Bereich vorzunehmen. Übertragen auf Organisationen sind beeinflussbare oder entscheidbare Dinge zum Beispiel Unternehmenspraktiken.



EIN ASPEKT, DER HÄUFIG MISSVERSTANDEN WIRD

Mit der Differenzierung zwischen entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen ist nicht gemeint, dass man (und hier endet die Übertragbarkeit auf Niebuhrs Gebet) **alles widerstandslos hinnehmen** muss, was an unentscheidbaren Entscheidungsprämissen im Unternehmen zu beobachten ist. Es bleibt jedoch hinzunehmen, dass es keinen direkten, kausalen Einfluss auf ebenjene unentscheidbaren Entscheidungsprämissen gibt.

Die Suche nach entscheidbaren Entscheidungsprämissen, die im Zusammenhang mit den wahrgenommenen unentscheidbaren Entscheidungsprämissen stehen könnten und eine Veränderung ebenjener entscheidbaren Entscheidungsprämissen ist möglich. Die tatsächliche Reaktion des lebendigen, sozialen Systems bleibt jedoch ungewiss.