

8 Der Change-Agent als Zauberlehrling

KLAUS ANTONS

«Am Ende der Polarität zwischen Wandel und Stabilität sind wir zugleich Vorreiter und Leidtragende der Ent-Stabilisierung». Diese Behauptung fasst stark verkürzt zusammen, was mit dem «Zauberlehrling» gemeint ist: Gruppendynamikerinnen und Organisationsentwickler haben sich stets als «Change-Agents» begriffen. Angesichts der derzeitigen Situation auf dem Beratungsmarkt in einer gesellschaftlichen Situation, in der dirigistische statt Partizipationsmodelle brisant sind, ist kritisch zu fragen: Sind wir möglicherweise Zeitströmungen auf den Leim gegangen? Haben wir sie selbst mitproduziert, indem wir uns, vielleicht allzu unkritisch, auf die eine Seite der Polarität geschlagen und Wandel statt Stabilität propagiert haben – obwohl wir wissen, dass Gruppen und Teams nicht nur Wandel, sondern Stabilität zur Entfaltung benötigen? Sind wir nun von einer Entwicklung überrollt, deren Vorreiter wir vermeinten zu sein?

Ich möchte dieser Frage und den darin steckenden Thesen ohne den Anspruch nachgehen, fertige Antworten zu produzieren. Vielmehr möchte ich vor einem sozialpsychologisch-gesellschaftskritischen Hintergrund kritisch-selbstkritische Fragen an die eigene Profession stellen.

Meine Gedanken betreffen nicht direkt das Team oder die Gruppe in ihrer Auseinandersetzung mit Wandel – aber umso mehr uns Berater, die ständig mit Teams zu tun haben und ihnen beibringen möchten, dass sie sich auf Wandel einzustellen haben. Sie richten sich aber auch an diejenigen, die unsere Auftraggeber sind: an die Führungskräfte in Industrie und Handel, in der öffentlichen Verwaltung und in Dienstleistungsbetrieben, im Sozial- und Gesundheitswesen.

Rollenwechsel

Zur Anregung, über die eigene Berufsrolle nachzudenken, möchte ich die Geschichte erzählen, in der die Idee zu dieser Thematik entstand: Ein zweiköpfiges Organisationsteam heuert für eine bestimmte Art von Installation ein Trio von Experten an, stellt dafür Räumlichkeiten, Werbung, komplementäre Informationsveranstaltungen usw. zur Verfügung und steuert den gesamten, über zwei Wochen laufenden Prozess. Die Rahmenbedingungen sind vorweg soweit wie

möglich vereinbart und festgelegt, die notwendigen Materialien besorgt, die Verbindungen geknüpft und die Helferinnen und Helfer eingeteilt. – Nun passiert es aber von Anfang an, dass dem Trio immer neue Ideen einfallen, die nicht vereinbart waren und die die getroffenen Vereinbarungen über den Haufen werfen; die in der Presse veröffentlichten Daten werden verändert, denn das Trio fordert ständig neue Materialien und Leistungen an. Kurzum: Zwei Wochen lang herrscht ein munteres Dauerchaos.

In dieser Situation befanden sich im Dezember 2006 meine Frau und ich. Wir hatten drei befreundete buddhistische Mönche aus Ladakh eingeladen, im Bürgerhaus meines Heimatorts ein Sandmandala zu streuen und erfuhren, nachdem wir alles sorgfältigst vorbereitet hatten, das Obige. Es trieb uns an den Rand der Kräfte, und ich verlor in den zwei Wochen mehr als einmal den Gleichmut, mich mit Humor auf die immer neuen Karnickel einzustellen, die sie aus ihren Gelbmützen zauberten.

Insgesamt war dies ein sehr intensiver und wunderbarer Prozess, den ich nicht missen möchte; er brachte mir aber nahe, was es für jemanden, der qua Rolle die Kontinuität zu vertreten hat, heisst, mit ständigen Flexibilitäts- und Wandlungsanfragen konfrontiert zu sein.

Modelle von Stabilität und Wandel

Zunächst sei das Modell erläutert, vor dessen Hintergrund ich mein Thema entwickeln möchte. Es ist die Vorstellung einer Ausgewogenheit oder Balance zwischen Stabilität und Wandel. Und das ist beileibe keine Erfindung der Systemikerinnen und Systemiker. Die Inder kennen dieses Prinzip seit 3500 Jahren in den beiden hinduistischen Hauptgöttern Vishnu und Shiva, von denen der eine das erhaltend-bewahrende, der andere das zerstörerisch-innovative Element verkörpert. Es stand Pate für das Axiom des Buddha Shakyamuni, das besagt, dass sich alles Zusammengesetzte auch wieder auflösen muss, nichts Materielles oder Geistiges deshalb ewigen Bestand hat, sondern einem ewigen Prozess von Werden und Vergehen unterworfen ist.

Die Griechen und Römer hatten für die gleichen Energien die Götter Saturn und Mars. Heraklit war einer der Naturphilosophen, die (etwa zur gleichen Zeit wie Buddha) das beweglich-fliessende Moment propagierten. Sein «Alles fließt» liest sich in der platonischen Interpretation etwas komplizierter: «Alles fließt und nichts bleibt, es gibt kein eigentliches Sein, sondern nur ein ewiges Werden und Wandeln.»

Ich mache einen Sprung über mehr als zweitausend Jahre. Im wohl erfolgreichsten (weil am häufigsten aufgegriffenen und weiterentwickelten) Persönlichkeitsmodell des letzten Jahrhunderts, dem von Fritz Riemann (1962), stellt

die Achse von Stabilität und Wandel, Chaos und Ordnung (in seiner Terminologie von Hysterie und Zwanghaftigkeit) eine der beiden zentralen Lebensantagonismen dar.

Das Harmoniemodell, das heisst die Notwendigkeit eines Ausgleichs von polaren Kräften, findet sich bei den griechischen Naturphilosophen ebenso wie in der Hermetik, in der goetheanisch-anthroposophischen Weltsicht ebenso wie im taoistischen Yin-Yang des T'ai Chi T'u. Wir finden es auch schon in der simplen, unvoreingenommenen Sicht auf die kosmischen Rhythmen, denen wir unterworfen sind: Tag und Nacht wechseln sich mit den entsprechenden Phänomenen unserer inneren Uhr ab; die Jahreszeiten sorgen für einen Wechsel von Blühen, Reifen, Ernten und Ruhen und den entsprechenden Stimmungen in uns; der Mondzyklus generiert Ebbe und Flut und unsere Mon(d)-ate, denen die Frauen stärker ausgesetzt sind als die Männer. – Was wir tatsächlich damit bewirken, dass wir heute die Nacht zum Tage machen (Lichtsmog heisst das inzwischen) oder dass wir das ganze Jahr über Erdbeeren essen – das ist nicht mein Thema. Aber: Es tut sicher nicht nur gut.

Auch unter der Perspektive einer Systemik zweiter Ordnung macht es noch Sinn, soziale Systeme unter den Aspekten von Stabilität und Wandel zu betrachten. Dass es sich dabei nicht um vorfindbare Naturgegebenheiten, sondern um angelegte Brillen handelt, dürfte klar sein.

Das Stabilitätsparadigma der Organisationsentwicklung

Seit Beginn verstehen sich die methodischen Richtungen beziehungsweise deren Vertreterinnen und Vertreter, die sich auf Kurt Lewin und seine Feldtheorie berufen und nach seinem frühen Tode von seinen Schülern und Mitarbeitern weiterentwickelt und entfaltet wurden, als «Change-Agents», als Agenten des Wandels. – Ed Schein sei hier an erster Stelle genannt. Sowohl Gruppendynamik in der ihr eigenen Arbeitsform als auch Organisationsberatung im Sinne der *Organisationsentwicklung* trugen mit Stolz dieses Markenzeichen. Es ist von verschiedener kompetenter Seite analysiert worden, wieso mit der Organisationsentwicklung auch die andern Lewin'schen «Erfindungen», die Gruppendynamik und die Aktionsforschung, heute wenig attraktiv erscheinen (König 2007, Trebesch und Kulmer 2007, Wimmer 2007). Die hier zitierten Arbeiten sind ganz frisch aus der Presse: Es scheint, dass trotz der diagnostizierten Unattraktivität das Thema «in» ist.

Vor acht Jahren hat Cornelia Edding (2000) den Begriff zum Titel eines Buchs gemacht: In «Agentin des Wandels» beschreibt sie das Schicksal einer Frau, die als interne Gleichstellungsbeauftragte in einem Industrieunternehmen versucht, institutionellen Wandel herbeizuführen. Es ist ein sehr lehrreiches und klug geschriebenes Buch, dem mehr Aufmerksamkeit zu wünschen wäre.

Charakteristisch ist der Begriff Change-Agent für Beraterinnen und Berater, die von aussen für temporäre Veränderungsprojekte in Institutionen gerufen werden; Change-Agent spiegelt damit so etwas wie das Selbstverständnis unserer Beraterzunft.

Das dem beratenden Handeln zugrunde liegende Denkmodell ging von einer Prämisse aus, die Trebesch und Kulmer (2007, S. 47) so formulieren:

«Die Organisationsentwicklung ging mit dem klassischen Modell von Lewin (auftauen – verändern – wieder einfrieren) davon aus, dass das Gleichgewicht einer Organisation der Normalzustand ist und Veränderungsprozesse eine vorübergehende Irritation sind, die nach ihrer In-Form-Bringung baldmöglichst wieder eingefroren werden müssen, damit die Organisation wieder genau so zuverlässig in ihren neuen Routinen funktioniert wie vorher in ihren alten.»

Im Rahmen dieses «Stabilitätsparadigmas», wie Trebesch und Kulmer es nennen, sahen wir in der Tat Organisationen vorwiegend als bewegungsunwillige Kolosse, die «immer schon alles so gemacht haben wie immer» und uns als die Herkulesse, die den Augiasstall ausmisten sollten. Natürlich mit Partizipation und Bottom-Up. Das schmeichelte dem Selbstbild. Wir wurden gefragt, meist allerdings von Top-Down, anstehende Veränderungen vorzubereiten, zu implementieren, zu begleiten usw. – Ich erinnere mich, dass mein Freund und Kollege Bert Voigt damals schon sagte: «Wenn nötig, stehe ich auch mal auf der Bremse, wenn Veränderungsprozesse allzu schnell gehen. Mag sein – aber fürs Bremsen wurden wir sicher nicht angeheuert, wir waren nicht die Stability-Agents, sondern die Change-Agents.»

An diesem Paradigma sei allerdings seit etwa 20 Jahren nicht mehr festzuhalten, meinen Trebesch und Kulmer, denn

«Durch massive Veränderungen in ihrer Umwelt sahen sich immer mehr Unternehmen, Verwaltungen, Gesundheitseinrichtungen usw. gezwungen, ihre inneren Strukturen komplett umzudenken, umzubauen, neu zu erfinden. Die durch den Anpassungsdruck steigende Veränderungsgeschwindigkeit bewirkt einen permanenten Zustand des Wandels. Die Phase des Einfrierens (um Atem zu holen und Distanz zu schaffen) gibt es kaum noch» (a. a. O., S. 47 f.).

In der Tat hat die Beschleunigung exponentiell zugenommen; Zeit zum Atemholen ist kaum noch. Ruhepausen sind out – aber der permanente Verstoss gegen die oben skizzierten Naturgesetzmäßigkeiten von Bewegung und Ruhe zeigt seine Folgen: Psychosomatische Erkrankungen nehmen in hohem Ausmasse zu, und das Burn-out-Syndrom scheint epidemische Formen anzunehmen.

Gleichzeitig ist festzustellen, dass die grossen Organisationsentwicklungsprojekte Vergangenheit sind und keine Nachfolge gefunden haben. Eine der Konsequenzen ist, dass ich nicht wenige Beraterinnen und Berater kenne, die inzwischen wieder eine Fest- oder Teilzeitanstellung angenommen haben – von Beratung allein lebt sich nicht mehr so gut.

Zwei Antwortversuche

Auf die Frage, warum es den Agenten des Wandels nicht mehr so gut geht, seien zwei Hypothesen formuliert. Beide speisen sich aus einem im letzten Jahr erschienenen Buch, aus dem die obigen Zitate stammen (Ballreich et al., Hrsg., 2007). Dort schreibt Claus D. Eck (S. 10) über Führung – und es stimmt auch noch, wenn man statt Führung/Leadership das Wort Beratung setzt – in etwas bissig-pointiertem Stil, dass Anspruch und Wirklichkeit oft weit auseinanderklaffen:

«Und diese Kluft wird durch eine orchestrierte Rhetorik schmerzfrei gehalten. So werden beispielsweise enorme Summen in Selektion und Training von sogenannten Leadern investiert, die aber, da offenbar eine Grundenttäuschung über den erhofften Return on Investment virulent ist, auch regelmässig wieder gestrichen oder drastisch gekürzt werden. Leadership-Qualität ist offenbar konjunkturell und kann immer auch noch kostengünstiger und kurzfristiger produziert werden. Die sogenannten Geführten werden eher restrukturiert, freigesetzt oder in regelmässigen, hoch strukturierten Umfragen zu jenen Indikatoren befragt, welche die Meinungsforscher als für die Führung wesentlich ansehen, was weiter auch nicht schadet, da aus den Umfrageergebnissen wohl Berichte und Stellungnahmen entstehen, aber sowieso nur eher selten verändernde Konsequenzen gezogen werden.»

Eck belässt es nicht bei der brillanten Bissigkeit, sondern analysiert Führung/Leadership detaillierter und kommt zu folgendem Schluss:

«Die Nebenwirkungen häufiger struktureller Veränderungen, der sogenannten Reorganisationen, nämlich die Labilisierung und zeitliche Begrenzung von Führungsbeziehungen, sind eigentlich Verhinderungen von Führung» (a. a. O., S. 25).

So wie Führung als ein zwischenmenschliches Geschehen Zeit zu seiner Entfaltung braucht, so benötigt auch ein Beratungsprozess seine Zeit, brauchen Gruppen und Teams ihre Entwicklungszeit.

Übersetzt man diesen Gedanken auf die These, dass wir Change-Agents vom Wandel überrollt worden sind, dann heisst das: Stimmt die These, dass Gruppen und Teams im «Change» (und dieser Begriff scheint sich zu ontologisieren: «Der» Change wird fast als eine Person wahrgenommen!) einen besonderen

Stellenwert bekommen? Auch Wimmer (2007a, 2007b) vertritt seit vielen Jahren diese Position, und ich würde sie ja auch gerne vertreten – aber ich habe meine Zweifel. Haben Gruppen und Teams, gerade dadurch, dass sie – wie auch Führung, siehe obiges Zitat – Zeit zur Entfaltung ihrer Qualitäten brauchen, überhaupt noch einen Platz?

Anders herum formuliert: Welche essentiellen Merkmale müssen Gruppen und Teams aufgeben, um noch mit dabei sein zu dürfen? Wie rasch müssen Menschen ohne grosse Zeit- und Energieverluste in einem Team arbeitsfähig sein? Darf denn noch Zeit sein, dass die Rollen ausgehandelt und sinnvoll verteilt werden?

Mein zweiter Antwortversuch bezieht eine Tabelle ein, die Hauptinhalt eines Artikels von Trebesch und Kulmer (2007) ist. Karsten Trebesch gehört wie auch Wimmer zu der Handvoll versiertester und erfahrenster Organisationsentwickler im deutschsprachigen Raum – ich kann einmal davon ausgehen, dass der Wandel, den er hier beschreibt, kompetent beschrieben ist. Der nicht unvertraute Hauptgedanke ist: Organisationsentwicklung hat sich im Zuge der letzten 20 Jahre zum Change Management entwickelt.

Abbildung 1: Von der Organisationsentwicklung zum Change Management*

Organisationsentwicklung	Management der Veränderung
Gleichgewichtslogik Statisches Denken der Mikroökonomie sowie Effizienz-Orientierung	Irritations- und Turbulenz-Bereitschaft Komplexitätsbewältigung und Selbstreflexion als permanenter Prozess
Oft begrenzt auf Veränderung 1. Ordnung d. h. mehr/weniger desselben, z. B. flache Hierarchien, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	Fokussiert auf Veränderung 2. Ordnung d. h. Wandel der Veränderungslogik, z. B. Kulturwandel, Reengineering
Berater als Prozess-Begleiter	Berater als Beobachter, als Prozess-Designer und sogar als Co-Manager
Entwicklung: ___ Lernen lehren ___ Wandel implementieren	Veränderung: ___ Anregen zur Selbstreflexion und -organisation ___ Lernen zu lernen
Lineare Planungslogik	Zyklische Prozesslogik
Menschen ___ Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit ___ Veränderung von Einstellungen	Handlung ___ Ergebnis- und Ertragssicherung durch Sinnstrukturen ___ Veränderung von Handlungen
Schonräume für innere Entwicklung schaffen	Differenzierter Umgang mit Angst Existenzangst → Lernangst
Konzeptgeleit z. B. Phasenmodell	Bedarfsgeleitet situative Anpassung, flexibel
Fehlende theoretische Fundierung zwar Theorie des Veränderens, aber nicht der Veränderung	Theoretische Grundlagen durch Forschung verbreitert Managementkonzepte der Veränderung und z. B. systemtheoretische Fundierung
Widerstand überwinden (brechen)	Widerstand nutzen

Organisationsentwicklung	Management der Veränderung
Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit im System erhöhen <input type="checkbox"/> im System beraten <input type="checkbox"/> vorwiegend Innenorientierung	Antwortfähigkeit der Organisation im Verhältnis zu ihrem Umfeld verbessern <input type="checkbox"/> am System arbeiten <input type="checkbox"/> Umfeldorientierung dominiert
Ziel: neue Routinen etablieren	Ziel: für dauerhafte Flexibilität sorgen
Ideologisch begründet, normativ überfrachtet <input type="checkbox"/> Harmonievorstellung, doppelte Zielsetzung (Effektivität + Humanität) <input type="checkbox"/> dogmatisch	Wertegeleitet, funktionalisiert <input type="checkbox"/> Wertschöpfungsorientiert und ökonomische Dominanz <input type="checkbox"/> sogratisch
Sozialtechnologisch und geduldig <input type="checkbox"/> mit langfristiger Prozess-Orientierung <input type="checkbox"/> Beteiligte bestimmen das Tempo des Wandels	Managementtechnologisch + konfrontativ <input type="checkbox"/> mit nützlichen Fristen <input type="checkbox"/> auf nachhaltige Entwicklung ausgerichtet <input type="checkbox"/> angemessener Druck durch die (Projekt-)Führung
OE als (notfalls verzichtbare) Zusatz-Aktivität <input type="checkbox"/> Sonderfall, Schönwetter-Massnahme	Veränderung als permanenter und unerlässlicher Anpassungsprozess <input type="checkbox"/> notwendige Reaktion auf Umfeldveränderungen
Manipulations-Verdacht oft ignoriert Interventionstechnik oft geheimnisvoll bzw. als undurchschaubar erfahren	Steuerung der Entwicklungs- und Lernprozesse nach gesetzten vereinbarten Zielen
Beteiligungsorientierte Steuerungsarchitektur	Verantwortungskonzentrierte Prozessarchitektur
Beraterorientiert Postulat der neutralen Macher-Rolle	Ziel- und handlungsorientiert interessengeleiteter Entwicklungs-Prozess «Ein Löffel voll That ist besser als ein Scheffel voll Rath.» (J. u. W. Grimm 1871)
Schwachstellen-Orientierung sehr viel Diagnose und Überzeugungsarbeit	Stärkenorientierung <input type="checkbox"/> gestützt durch klare Führung und Willenskundgebung <input type="checkbox"/> Lernprozess durch positive Konotierung
Evaluierung vernachlässigt Mangel an Professionalisierung	Ständige Analyse der Wertschöpfung und Erträge extreme Form der new economy: Projekte «abknipsen»
Veränderung als Spezialisten-Aufgabe Sonderausbildung zur speziellen Befähigung	Manager sind auch Berater/Coaches breite Qualifizierung von internen Beratern und Managern «on the job»
Veränderungen als zeitlich und thematisch abgegrenzte Projekte häufig Stabs-Aufgabe	Kontinuierliches Auftrags-Management direkte Linien-Aufgabe
Geplanter Wandel (methodische Frage) als stetiger, beherrschbarer, geplanter Prozess	Geführter Wandel (Führungs-Frage) als willensgetriebener Prozess mit einkalkulierten Überraschungen, Diskontinuitäten, Dilemmata und Ungewissheit
Partizipation der Betroffenen <input type="checkbox"/> oft: Bottom-up-Ansatz <input type="checkbox"/> Naivität gegenüber Machtstrukturen <input type="checkbox"/> Ausblenden politischer Prozesse	Lernen der Organisation <input type="checkbox"/> häufig: Top-down-Vorgehen <input type="checkbox"/> politische Interessen transparent <input type="checkbox"/> Beteiligung als angewandtes Wissenmanagement

* In diese Übersicht sind Hinweise von Schreyögg (1995) und Doppler (2004/2) eingearbeitet worden.

Quelle: Kulmer, Ursula/Trebesch, Karsten (2004): «Der kleine Unterschied und die grossen Folgen. Von der Organisationsentwicklung zum Change Management». In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* Nr. 4, S. 80–86.

Zum einen wurde mir beim Durcharbeiten der Tabelle deutlich, dass ein Klassiker wie der von Doppler und Lauterburg (2008) nicht nur den Titel *Change Management*, sondern auch Methoden und Technologien für den Begriffs- und Konzeptwandel zur Verfügung gestellt hat. Das ist eine Parallele zu dem, was ich aus der Erwachsenenbildung kenne und auch bewusst praktiziere: Mich selbst in meiner Rolle überflüssig zu machen. Also: Haben wir ein Konzept generiert, ausprobiert und zur Verfügung gestellt, das jetzt von Führungskräften selbst übernommen wird und uns überflüssig gemacht hat?

Zum andern wurde mir, als ich die Gegenüberstellung von Organisationsentwicklung und Change Management durcharbeitete, etwas deutlich, was ich als einen Verlust bezeichnen möchte. Trebesch hat sich als Alt-68er bezeichnet – davon ist heute nicht mehr viel zu spüren. Er charakterisiert die Organisationsentwicklung als «ideologisch begründet, normativ überfrachtet», ergänzt durch die Stichworte «Harmonievorstellung, doppelte Zielsetzung (Effektivität und Humanität); dogmatisch» und setzt dagegen «wertegeleitet, funktionalisiert» mit den Unterpunkten «strategiegeleiteter Wandel; wertschöpfungsorientiert und ökonomische Dominanz; Wirklichkeitskonstruktionen; Machtstrukturen thematisieren; sokratisch» des Change Management. Es sieht so aus, als seien die letzteren Beschreibungen weniger ideologisch begründet. Wenn das tatsächlich so gemeint ist, halte ich das für einen Irrtum. Die «ökonomische Dominanz» macht am unmissverständlichsten deutlich, dass die Begrifflichkeiten und die darin steckenden Ideologien des heutigen Kapitalismus unhinterfragt angenommen werden.

An keiner Stelle werden Grundlagen und Grundmotive der Wirtschaftsdynamik angesprochen, deren zentrales Anliegen man, etwas zugespitzt formuliert, mit Gier beschreiben kann. Sie gilt im Christentum als eine der sieben Todsünden und im Buddhismus als eines der drei (oder fünf) Geistesgifte. Dieses Grundmotiv äussert sich am deutlichsten in Vorstellungen wie unbegrenztem Wachstum (andem zu verdienen ist); in der Globalisierung mit ihrer auseinanderklaffenden Schere zwischen Armut und Reichtum auf der Welt; in Share- und Stakeholder-Konzepten und, noch konkreter, in Vierteljahresbilanzen.

Diese Form heutiger Wirtschaft, von Reheis (2003) als Turbokapitalismus bezeichnet, neuerdings, nach der angekündigten Schliessung des Nokia-Werks, auch als Nomaden-Kapitalismus (Kelter 2008), scheint eher als eine Gegebenheit denn als eine spezielle Wirklichkeitskonstruktion wahrgenommen zu werden – diese Kritik bezieht sich nicht nur auf den zitierten Artikel.

Die Gier scheint das fast weltweit beherrschende Motiv geworden zu sein. Der Philosoph und Psychologe Eduard Spranger konnte noch vor einem knappen Jahrhundert als Antwortversuch auf die Frage, welche Motive des Lebens welche «Lebensformen» (1925) generieren, eine sechsgliedrige Typologie beschreiben. Er

unterschied zwischen dem theoretischen, wirtschaftlichen, politischen, ästhetischen, sozialen und religiösen Wertetypus. Ob er diese heute auch noch finden würde? Vermutlich würde er eher eine Art wirtschaftlicher Monokultur mit einigen Nischenplätzen entdecken.

Das wird sinnfällig, wenn Eck (a. a. O., S. 14) seine «Arbeit am Begriff» von Führung/Leadership mit den Worten einleitet:

«Der kontextuelle Bezugsrahmen ist der *organisationelle* Kontext, das heisst Organisationsformen der Verwaltung, der Wirtschaft sowie der Kultur... Ausdrücklich nicht im Blickfeld sind Phänomene der Führung in Politik, in der Religion, in der *Pädagogik* sowie in der Therapie, obwohl diese ebenfalls klassische und teilweise ältere Felder von Führung sind.»

Das heisst: Wie Führung im politischen Wertesystem, in der verfassten Religiosität, im Sozial- und Gesundheitswesen wahrgenommen wird, interessiert (wohl nicht nur Eck) deutlich weniger als das, was im Management geschieht. Die derzeitige Diskussion um Manager-Spitzengehälter unterstreicht diese Akzentsetzung.

Trebesch und Kulmer erläutern tabellenübergreifend ihre Sicht in drei *Grundthesen*, von denen die *erste* heisst: Die Idee davon, wie Organisationen funktionieren und wie Veränderungen vonstatten gehen, hat sich vor allem unter dem Einfluss der Systemtheorie entscheidend geändert. Das kann man nur bestätigen – aber es hat auch seine Konsequenzen (wie jedes System seine Licht- und Schattenseiten hat). Es wurde bereits Talcott Parsons, einem der frühen Systemtheoretiker¹, zu Recht politische Rechtslastigkeit beziehungsweise mangelndes politisches Denken vorgeworfen. Kritik an Luhmann könnte man in ähnlicher Richtung in dem Sinne formulieren, dass systemtheoretische Konzepte dazu tendieren, das Faktische als Norm zu beschreiben und dabei für Motive und Hintergründe gesellschaftlicher Phänomene, die sie – zum Teil brillant – analysieren, relativ blind sind. In linker Terminologie kann man das «systemstabilisierend» nennen. Für einen grandiosen Irrtum mancher Systemiker halte ich es, wenn sie meinen, dass sie ideologiefrei seien. Auch der radikale Konstruktivismus, so sehr ich ihm zuneige, ist nur *eine* mögliche Sicht auf die Welt, nicht die letztlich gültige, die als eine Art Metaperspektive alle andern auszuhebeln vermag.

Das schimmert in der Tabelle durch, wenn Organisationsentwicklung als «ideologisch begründet, normativ überfrachtet» bezeichnet und dies den Begriffen «wertgeleitet, funktionalisiert» des Change Management gegenübergestellt wird. Darf denn in einer Organisationsberatung Geld als eine Wirklichkeitskonstruktion thematisiert werden? Oder Wettbewerb? Oder Stakeholder-Orientierung?

In der *zweiten Grundthese* wird denn auch Change Management als «Antwort auf diesen weltökonomischen Strudel von Zeit- und Innovationsdruck» (Trebesch

und Kulmer 2007, S. 51) bezeichnet; Veränderungsarbeit sei «radikaler und deutlich ökonomisierter» geworden. Als Beschreibung ist dies sicher korrekt, aber auch hier: keine Frage danach, ob das ein gottgegebenes oder ein von profitbesessenen Menschen produziertes Phänomen ist. Wäre es nicht mal wieder Zeit, sich zu wehren, wenn man sieht, wie diese Ideologie unseren Globus ruiniert? Ivo Muri hat dazu auf seine eigene, freilich etwas auf die Schweiz zentrierte Art durchaus originelle und ernst zu nehmende Ideen entwickelt (Muri 2004).

In der *dritten These* behauptet das Autorenteam, dass die eigentlichen Change-Agents inzwischen die Verantwortlichen in der Organisation geworden sind. Bei dieser Führungsaufgabe werden sie von den Beratern unterstützt. Change Management ist zur permanenten Führungsaufgabe geworden, «und Berater müssen sich mit ihrer neuen Rolle abfinden, dass sie nicht mehr die Macher und die alleinigen Experten zum Thema Wandel sind» (Trebesch und Kulmer 2007, S. 53).

Auch dieser Beschreibung kann ich zustimmen. Es ist sicher korrekt, dass es mehr Coachingprozesse als Organisationsentwicklungsprozesse gibt, dass es also mehr Coaching von internen Führungskräften, die ihren «Change managen», gibt, als eigene Arbeit im und am System. Mag das dazu geführt haben, dass Berater inzwischen nicht mehr von freier Beratung leben können und Teilzeitanstellungen brauchen?

Liebe Leserin, lieber Leser, wenn Sie zur Beraterzunft gehören: Schätzen Sie doch einmal, wie viel Prozent Ihrer Tätigkeit (als Coach für Führungskräfte) die Arbeit am «strategiegeleiteten Wandel» beträgt? Wie viel Prozent an Aufräumarbeit, am Zusammenkehren der Scherben und an Schadensbegrenzung? Und wie viel an der x-ten Reorganisation? Wenn Sie Führungskraft sind: Wann holen Sie eine Beraterin oder einen Berater in Ihren Bereich? Brauchen Sie sie wirklich für strategiegeleiteten Wandel – oder wofür brauchen Sie sie?

Der Zauberlehrling im Hamsterrad?

Ich habe im Titel das bekannte Gedicht von Goethe zitiert – die Geschichte vom Lehrling, der, um sich die Arbeit zu erleichtern, die Besen tanzen lässt. Die gehorchen ihm dann nicht mehr und entfalten eine Eigendynamik, die schliesslich nur der heimkehrende Meister wieder bändigen kann – im Zeitalter von Harry Potter ein wohl wieder nachvollziehbares Bild. Die Frage ist: Haben wir mit Konzepten von Organisationsentwicklung wirklich die Besen zum Tanzen gebracht, die jetzt nicht mehr nach unserem Willen tanzen? Vor einem Antwortversuch möchte ich eine andere Metapher bemühen, die mir beim Schreiben nicht aus dem Kopf ging: das Hamsterrad.

Die klassische Metapher der Tretmühle ist im vergangenen Jahrhundert durch eine andere abgelöst worden. Seit bewegungshungrige Mäuse, Ratten und syri-

sche Goldhamster in europäische Käfige gesperrt werden, um Kinder wie Erwachsene als Haustiere zu erfreuen, gibt es das Hamsterrad. Der Unterschied zwischen Tretmühle und Hamsterrad ist trotz oberflächlicher Ähnlichkeit eklatant: War die Tretmühle eine Maschine, mit deren Hilfe wichtige und notwendige Arbeit verrichtet wurde, so läuft der Hamster nur, um seinen in der Gefangenschaft gebremsten Bewegungsdrang abzureagieren. Insofern ist das Hamsterrad ein noch geeigneteres Bild, um die Sinnlosigkeit manchen Tuns auszudrücken. Fritz Reheis (2003, S. 43 f.) verwendet in seinem Buch *Entschleunigung* das Hamsterrad als zentrale Metapher, um die immer schnellere Sinnlosigkeit im sogenannten Turbokapitalismus zu charakterisieren. Eine besonders amüsante, nichtsdestoweniger präzise zutreffende Passage sei hier zitiert:

«Wodurch... ist es gerechtfertigt, die skizzierte Symptomatik der Beschleunigungskrankheit mit einem Hamsterrad zu vergleichen? Hamsterräder sind zunächst nur harmlose Spielzeuge für Nagetiere. Was haben diese Spielzeuge der Hamster mit den Technologien, Institutionen und Verhaltenszwängen der Menschen im Turbokapitalismus gemeinsam? *Erstens* macht es den Hamstern offenbar immer wieder Spass, in das Rad zu steigen und loszutreten, vielen Menschen auch. Dies ist aber nur die schwächste Seite unseres Vergleichs. Bezeichnender ist schon, dass *zweitens* die Hamster bei all ihrer Treterei nicht vom Fleck kommen, wie auch Menschen ganz oft das Gefühl haben, trotz riesigen Energie- und Zeitaufwands nur auf der Stelle zu treten. Wenn das Hamsterrad dann einmal in Fahrt gekommen ist, heisst es *drittens*: Mithalten!... Die Physik des Hamsterrads folgt einem ziemlich hinterhältigen Gesetz: Je schneller man in ihm tritt, desto schneller dreht sich das Rad, und je schneller sich das Rad dreht, desto schneller *müssen* diejenigen, die sich in seinem Inneren befinden, treten. Das Hamsterrad hat also eine eingebaute positive Rückkoppelung.»

Wie steht es denn nun mit dem Zauberlehrling – Besen, Besen, seid's gewesen? Ich denke, die Besen tanzen munter weiter, und es ist auch kein Meister in Sicht, der sie zur Raison bringen könnte. Ob wirklich *wir* sie hervorgezaubert und entfesselt haben? Ich glaube, das wäre eine masslose Selbstüberschätzung von uns als Change-Agents. Ich meine eher, wir sind in ein laufendes Hamsterrad hineingesprungen und haben Konzepte und Methoden entwickelt, damit dieses Rad noch etwas besser läuft, vielleicht weniger quietscht. Steuern tun wir diese Dynamik sicher nicht – denn sie steuert uns. Sie steuert vermutlich in ebenso grossem Umfang die andere Seite, unsere Auftraggeber: Diejenigen, die als Führungskräfte Teams leiten und in ähnlicher Weise im Hamsterrad mitlaufen.

Anmerkung

- 1 Talcott Parsons lernte ich bereits während meines Soziologiestudium in den USA in den frühen sechziger Jahren kennen. Ich hatte zu ihm stets ein eigenartig ambivalentes Verhältnis. Einerseits fand ich seine Konzepte in ihrer Erklärungsmacht faszinierend, andererseits war mir nie ganz wohl dabei

Literatur

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten*, Campus: Frankfurt am Main 2008.

Eck, Claus Dieter: «Führung – Leadership: Thesen und Hypothesen zu einem Irrlicht der Praxis und Theorie der Organisationsgestaltung». In: Ballreich, Rudi/Fröse, Marlies W./Piber, Hannes: *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement*. Haupt/Concadora: München 2007, S. 9–41.

Edding, Cornelia: *Agentin des Wandels. Der Kampf um Veränderung im Unternehmen*. Gerling Akademie Verlag: München 2000.

Kelter, Jochen: «Nomaden-Kapitalismus». In: *Südkurier* Nr. 22 vom 26. 01. 2008, S. 17.

König, Oliver: *Gruppendynamik und die Professionalisierung psychosozialer Berufe*, Carl Auer: Heidelberg 2007.

Muri, Ivo: *Die Uhr. Ein kreisrundes geeichtes Metermass zur Regulierung zwischenmenschlicher Beziehungen im Raum, Zeit und Mensch*: Sursee 2004.

Reheis, Fritz: *Entschleunigung. Abschied vom Turbokapitalismus*, Riemann: München 2003.

Riemann, Fritz: *Grundformen der Angst*, Ernst Reinhardt: München 1962.

Sennett, Richard: *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin-Verlag: Berlin 1998.

Spranger, Eduard: *Lebensformen. Geisteswissenschaftliche Psychologie und Ethik der Persönlichkeit*, 5. Auflage, Niemeyer: Halle 1925.

Trebesch, Karsten/Kulmer, Ulla: «Von der Organisationsentwicklung zum Change Management – der Wandel in der Gestaltung von Veränderungsprozessen». In: Ballreich, Rudi/Fröse, Marlies W./Piber, Hannes: *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement*, Haupt/Concadora: München 2007, S. 43–54.

von Franz, Marie-Luise: *Zeit – Strömen und Stille*, Kösel: München 1992.

Wimmer, Rudolf: «Stichwort: Organisationsentwicklung». In: *osb-reader* 2007, S. 9–19. Siehe auch im Internet unter: www.osb-i.com.

Wimmer, Rudolf: «Der Stellenwert des Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen». In: *osb-reader* 2007, S. 69–91. Siehe auch im Internet unter: www.osb-i.com.