

House of Change



Wer Transformation in ernsten Zeiten ernst nehmen will, der sollte seinen Blick auf die sozialen Praktiken in einer Organisation und deren Veränderung richten. Ein Change-Ansatz aus der Praxistheorie.

Von Hans Rusinek und Thomas Beschorner



● Die Welt ist im Schwindel: Unternehmen halten an alten Routinen fest, obwohl die Branche längst eine andere ist. Arbeitsplätze beharren auf verstaubten Grundsätzen, obwohl diese von den Mitarbeitenden verstärkt als Zumutungen erlebt werden. Volkswirtschaften klammern sich an häufige Betriebssysteme und ignorieren dabei klima- und geopolitische Realitäten. Gearbeitet wird weiterhin ohne Unterlass. Nicht aber an der Zukunft.

Dieser Mismatch zwischen eingeübten Praktiken und neuen Anforderungen löst allgegenwärtige Schwindelgefühle aus: Die Dinge entgleiten uns, wir verlieren den Boden unter den Füßen. Wem schwindelig ist, der sucht Halt: Revisionisten der Politik und ebenso des Managements tauchen auf. Sie versprechen ein „Zurück zur guten alten Zeit“, ein regressives und aggressives doubling down auf Mittel, die sich doch schon heute als nutzlos erweisen.

Arbeit im System vs. Arbeit am System

Arbeit in Organisationen findet zugleich im und am System statt. Im System wenden wir etablierte Routinen auf konventionelle Probleme an: Der Produktabsatz geht in den Keller. Ok, Marketing oder graduelle Innovationen werden helfen! Konventionelle Probleme sind Probleme für unsere Praktiken, mit denen wir sie (scheinbar) zuverlässig lösen können.

Arbeit am System sollte stattfinden, wenn wir auf konzeptionelle Probleme treffen, die sich an Routinen selbst entzünden. Was wir produzieren, interessiert nicht mehr, egal wie viel Geld wir drauf schmeißen. Nun haben wir Probleme mit unseren Praktiken, die es zu hinterfragen gilt. Und genau dann denkt eine Organisation um.

Dies kann überfordern (und an Machtstrukturen rütteln), weshalb einige verlockt sind, wichtige Arbeit am System auf harmlose Arbeit im System zu verschieben: Erforderliche Veränderungen werden zu regressivem Change-Theater. Regression ist in der Psychologie der Rückzug auf kindliche Verhaltensmuster in Notlagen. Auf Gruppenebene geht Regression nicht selten mit einer wütenden Wirklichkeitsverweigerung und autoritären Einstellungen einher. In Organisationen erzeugt Regression eine systematische Erfahrungsblockade: Eine Krise der Krisenbewältigung, ein Verlernen des Lernens.

Gegen die schwindelerregende Regression

Mit dem House of Change helfen wir Organisationen Wandel ernstzunehmen – und sich ihm mutig zu stellen. Bisheriges Change-Management ist perfektionistisch. Und genau das ist sein Problem: Um Wandel fix zu „managen“, fabrizierte es hochpolierte Texte, Regelwerke oder Wunschkonzerte von Ideen. Es weicht damit den eigentlichen Treibern des Wandels aus.

Unser aus der Praxistheorie kommende Ansatz ist nicht-perfektionistisch: Change ist ein fortlaufender Prozess, der nicht endet. Change bekommt soziale Räume, um dauerhaft gestaltbar zu sein. Dafür geht der Ansatz nicht von Statements, KPIs oder Wünschen aus, sondern von sozialen Praktiken: Von einem Verständnis der sozialen Welt, das in der Forschung durch den practice turn längst Einzug gehalten hat. Um Transformationen ernsthaft anzugehen, brauchen auch Organisationen eine praktische Wende!

Die drei Reiter der Apokalypse: Change must Change!

Textualistische Ansätze wollen Organisationen mit Statements orientieren: Mit Purpose-Stories, Leadership-Prinzipien, Strategieformulierungen. Sie hängen der Fantasie an, dass Menschen rein intellektuelle Wesen wären und die Organisation eine Bibliothek sei. Man müsse nur das Richtige lesen und dann macht man das Richtige. Wirklich? Studien zeigen, dass 50 Prozent der Unternehmen in Europa Ziele formuliert haben, die auf den Pariser Klimazielen beruhen. Beeindruckend! Aber wer hat auf dieser Basis auch Maßnahmen parat? Nur fünf Prozent! Wer Veränderung lediglich formuliert, betreibt regressive Schauseitenarbeit, die nur eines erreicht: Enttäuschung.

Mechanistische Ansätze wollen Organisationen mit KPIs, Anreizen und Regelsystemen neu einstellen. Sie hängen der Vorstellung an, dass Menschen programmierbar wären und eine Organisation ein einziges Rechenzentrum sei. Doch soziales Verhalten ist viel komplexer: Ein Gesundheitsamt befand, dass Krankenhäuser zu lange brauchten, um Patienten in Notaufnahmen zu behandeln, nachdem sie der Krankenwagen dort absetzte. Es begann Krankenhäuser entsprechend der KPI „Dauer der Patienten in Notaufnahmen“ zu bestrafen. Die Krankenhäuser reagierten, indem sie die Patienten auf dem Parkplatz im Krankenwagen statt in Notaufnahmen warten ließen: Die ganze Notfallmedizin der Stadt kollabierte. Das Flüchten vor konzeptionellen Fragen in konventionelle Optimierungsspielchen führt zu regressiver Arbeit im System.

Mentalistische Ansätze versuchen Change vor allem durch Wünsche zu manifestieren. Auf Leadership Retreats, Visions-Workshops oder im Coaching wur-

de die Fantasie verfolgt, dass Menschen vor allem durch ihre Glaubenssätze und Selbstbilder gesteuert werden. Die Idee, dass mal wieder der Wandel ausblieb, weil er noch nicht genug gewollt wurde, ist verlockend: Alles mal wieder eine Frage des Mindsets!? Doch das ist naiv, denn am Tag eins nach dem Leadership-Retreat zerschellen die Wünsche zuverlässig an organisationalen Realitäten.

Die Realität: Nicht diskursiviert, verziffert oder gewünscht, sondern gelebt!

Wäre die Organisation ein Haus, hätten diese drei Ansätze nur die Wände im Blick und diese mit Büchern und Rechenmaschinen vollgestellt, oder mit Post-Its und Wunschbildern vollgepappt.

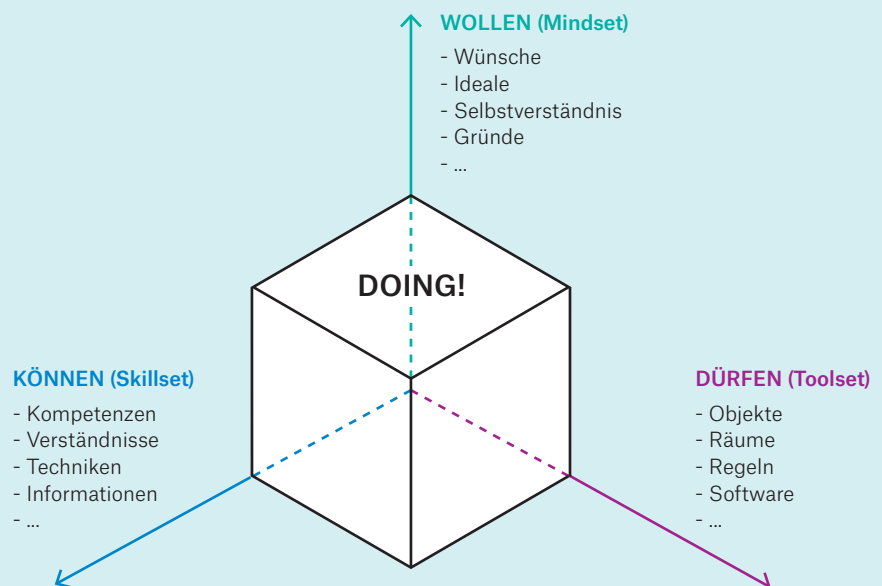
Viel interessanter ist doch aber, was innerhalb der Wände passiert: Was wir tun, wenn wir das tun, was wir „Arbeit“ nennen. Beispielsweise: Hände schütteln, Small Talk, sich mit der Technik rumplagen, Sprechen, Zuhören, Nicken, Weghören, Lächeln, Tippen. Das sind Handlungen, die gemeinsam als routinisierte Formationen zu bestimmten Praktiken werden: Das Email schreiben, der Pitch vor Kunden, die Strategiearbeit, die Diskussion auf Vorstandsebene. Wir ver-

innerlichen die genauen Abläufe dieser Formationen schnell und intuitiv. Und dann spielen wir sie in einem Autopilotprogramm ab: Wer beim Meeting unterbrochen wird, wer ausreden darf, welche Sprech- und Denk-Verbote es gibt, all das sind eingeübte Praktiken, die üblicherweise so und nicht anders stattfinden, eben weil „man das halt bei uns so macht“.

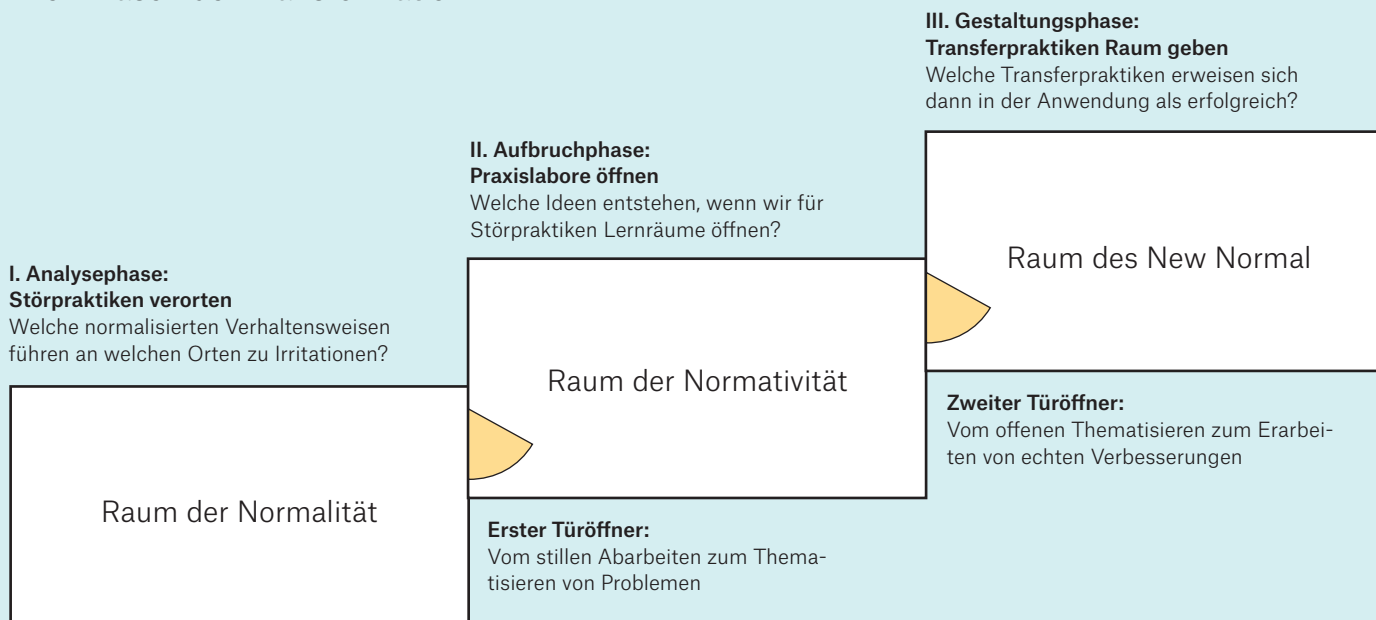
Das meiste ist derart voreingestellt. Gesteuert durch materielle und kulturelle Gegebenheiten. Was wir Arbeit nennen, besteht nicht primär aus Wille, Diskurs oder rationaler Kalkulation, sondern aus diesen Praxisformen, in die wir sozialisiert sind. Dass wir uns so auf Autopilot durch die Arbeit „wurschteln“, ist erstmal ein Feature und kein Bug. Das Outsourcing von Verstand auf Routinen macht komplexes und zugleich effizientes Arbeiten erst möglich. Unvorstellbar unproduktiv wäre die Welt, wenn jedes Verhalten durch eine Grundsatzdiskussion gehen muss. Wie eine Studenten-WG, in der vor lauter Diskussionen niemand den Abwasch macht. Das wäre nur Arbeit am System ohne Arbeit im System.

So wichtig der Autopilot ist, so sehr schafft er genau das Beharrungsvermögen, gegen das oberflächliche Changeprozesse nicht ankommen. Kosmetische Veränderungen bleiben möglich. Arbeit am System und damit tiefe Veränderun-

Drei Dimensionen der Veränderung



Drei Phasen der Transformation



gen bleiben auf der Strecke. Praktiken sind massiv wirkmächtig, weil sie in dreifacher Hinsicht in unserer Welt verankert sind. Da ist stets ein Wollen, ein Mindset. Aber da ist auch ein Können, ein Skillset. Und auch ein Dürfen, ein Toolset aus institutionellen und materiellen Infrastrukturen, auch aus Anreizen. Die Veränderungen von Praktiken und damit ein neues Doing gelingt nur, wenn alle drei Dimensionen berücksichtigt werden!

In einem Automobilzulieferer herrscht eine autoritäre Führungskultur. Wer neu ist, bekommt schnell mit, dass Kritik als unnötige Nörgelei betrachtet wird und sieht das bald auch so. Keiner lernt dort, wie man empathisch führt. Wer so etwas vorleben könnte, wird selbstverständlich nicht eingestellt. Und ebenso selbstverständlich wird man nicht belohnt, wenn man etwas anderes als den Gorilla-Modus probiert, auch gibt es keine Orte, um Empathie zu erproben. In diesem Beispiel sind Mindset, Skillset und Toolset also ganz auf Praktiken autoritärer Führung eingestellt. Dabei steht dies in keiner Onboarding-Unterlage, in keinem Arbeitsvertrag. Das muss es auch nicht. Man kriegt es mit, man macht es nach. Ein exponentieller Ansteckungsverlauf, ohne große Worte, ohne bewusstes Entscheiden. Das ist das Faszinierende an Praktiken.

Nun verpasst der Zulieferer einen Innovationsschub. Der Wettbewerbsdruck steigt enorm. Wo Aufrichtigkeit wichtig wäre, wird Kritik weiter verdrängt. Es kommt zu tragischen Betriebsunfällen. Zwei Werken wird vorübergehend die Betriebserlaubnis entzogen. Die Firma verliert Kunden, es droht die Insolvenz.

So normal Praktiken auf Mikroebene aussehen, so katastrophal können ihre Folgen auf Makroebene sein. Das ist das Erschreckende an (Stör-)Praktiken.

Raumbegehungen im House of Change

Auf Praktiken baut unser House of Change auf. Auf der Einsicht, dass der Schwindel aus dem Mismatch von Anforderungen und regressiven Routinen entsteht. Auf der Erkenntnis, dass es Praktiken und nicht Texte, Zahlen oder Wünsche sind, die Organisationen im Kern ausmachen. Auf dem Verständnis, was genau Störpraktiken so beharrlich macht.

Mit der Metapher des Hauses können wir nun die organisationalen Räume als Ganzes betrachten: Können schauen, welche Türen geöffnet oder verschlossen sind und wem oder was Raum gegeben wird: Werden Irritationen in die Besenkammer verfrachtet, bespricht man sie

Störpraktiken sichtbar machen

a. SITUATIONAL

Erfragen Sie Zumutungen. Ab einer bestimmten Betriebsdauer werden Mitarbeitende blind für Störpraktiken, die nicht normal sein sollten, aber als „normal bei uns“ gelten. Hier ist es hilfreich, ein Gremium aus Recent Hires zu befragen. Diese haben noch eine wertvolle Fremdvertrautheit.

b. KONFIGURATIONAL

Praktiken bilden Netze. Zum Beispiel das Netz „Führungskraft sein“: Welche Praktiken gehören dazu, welche fehlen? Vielleicht „in Teilzeit arbeiten“, „keine Betriebswirtin sein“? Mit der Betrachtung dieser Netze werden irritierende Leerstellen sichtbar.

c. GENEALOGISCH

Nehmen Sie ein Makro-Problem, wie den Mangel an weiblichen Führungskräften, und ordnen Sie diesem Störpraktiken auf Mikroebene zu. Stellen Sie etwa fest, dass stets Frauen die Mitschriften machen müssen, haben Sie erste Ursachen gefunden.

am runden (Küchen-)Tisch oder werden sie gar in einem Salon inszeniert? Was steht neuen Praktiken im Weg, was sagt die Hausordnung, gibt es Türsteher?

Analysephase: Der Raum der Normalität

Im Raum der Normalität finden die Praktiken statt, die für eine Organisation relevant und erprobt sind: business as usual. Da wird nicht viel geredet, sondern vor sich hin gearbeitet. Arbeit im System.

Oft ist diese Ruhe trügerisch: Sind die Menschen hier sorgenfrei ruhig? Oder sind sie ruhiggestellt, weil ihnen keine Resonanzräume für ihre Anliegen und Ideen zur Verfügung stehen? Wenn Irritationen auftreten, treten sie in modernen Organisationen nie für alle zugleich auf. An verschiedenen Stellen wird für verschiedene Menschen die Normalität als Erstes unerträglich: HRler bekommen die Kritik einer neuen Arbeitnehmergeneration ungefiltert ab. Vertriebler merken als Erste, wie die Organisation am Markt vorbei galoppiert. Solche Irritationen könnten Ausdruck von auf Dauer gestellten Störpraktiken sein. Wer ihnen kein Gehör schenkt und dafür keinen Resonanzraum zur Verfügung stellt, treibt irritierte bis

Modell zum Tracking von Transferpraktiken

1. **Definition der Transferpraktiken**
2. **Bestimmung von: Ort, Adressat, Rahmen**
3. **Nominierung der Praktikagenten, die Transferpraktiken erproben**
4. **Zeiträume und Erfolgserwartungen festlegen**
5. **Durchführung und Erforschung des Testbereichs (A/B-Testing)**
6. **Ausbreiten erfolgreicher Transferpraktiken**

frustrierte Mitarbeitende in die Entfremdung und die Organisation in eine regressive Lernblockade.

Aufbruchsphase: Der Raum der Normativität

Irritationen brauchen Raum: Organisierte Resonanzräume, wie Praxislabore, machen Arbeit am System möglich: Warum- und Wozu-Fragen kritisieren unser Tun, psychologische Sicherheit ermöglicht ehrliche Antworten. Wesentlich dafür sind Diskurspraxen: Erst wenn Krisen zur Sprache kommen, wenn überhaupt Fragen gestellt werden können und Antworten gegeben werden, kann die Organisation feststellen, ob diese Ausdruck konzeptioneller Probleme sind oder nur individuelle Krisen einzelner Mitarbeitender.

Das Faszinierende an systematisch geführten Praxislaboren ist, dass Teilnehmer sich graduell von einer Betrachtung des Problems zu einer Betrachtung der Lösung bewegen: Jede ernsthaft diskutierte Frage bringt auch (erste) Antworten auf die Welt.

Mechanistische Ansätze vergessen oft, dass es stets auch um den Lösungsweg geht: Eine Maßnahme mag nötig sein, ohne Buy-In der Mitarbeitenden wird sie nicht funktionieren. Der einzige Weg, neue Verhaltensweisen zu entwickeln, kann darin bestehen, die Menschen mit-einzubeziehen.

Gestaltungsphase: Der Raum des New Normal

Durch lösungsorientierte Diskurse öffnet sich der Raum des New Normal, wo sich Adressaten, Szenarien und Experimente aufdrängen und wir wieder ins (Neu-)Machen kommen. Aus einem „Was wäre wenn, was könnte und sollte sein?“ wird schon ein „Wer könnte das wie ausprobieren?“. Solche Transferpraktiken werden zunächst als lokale Experimente verfolgt und dann graduell zu einer neuen allgemeinen Selbstverständlichkeit ausgerollt.

Das Ende als Anfang

Erfolgreiche Transferpraktiken beheben Irritationen und machen Organisationen zukunftsfähig. Die Arbeit am System wird wieder zu Arbeit im System, aber auf einem höheren Lern- und Reflexionsniveau. Bis neue organisationale Irritationen kommen und zu neuen Raumerkundungen einladen. Und diese werden kommen! Das House of Change strukturiert dazu fortwährende Prozesse zum Walk in verschiedensten Räumen, in dem es im Kern um eines geht: Organisationale Lernprozesse aus der Praxis und für die Praxis, die Transformation in ernsten Zeiten ernst nimmt. ■■■



HANS RUSINEK ist selbstständiger Unternehmensberater und Dozent an der Universität St. Gallen, wo er 2024 seine Promotion abgeschlossen hat. Zuvor war er bei der Boston Consulting Group.



THOMAS BESCHORNER ist Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.

Agenda für Praxislabore

1. **Sammlung bestehender Störpraktiken** mit Fokus auf spezifischer issues (Praxislabor Kundenzufriedenheit, Leistungskultur et cetera)
2. **Gemeinsame Problemdefinition** und Diskussion der Störpraktiken
3. **Aufbrechen der Praktiken** in Mindset, Toolset, Skillset
4. **Vom Definieren zum Adressieren** Alternative Praktiken imaginieren: Was wäre wenn? Was könnte sein? Was sollte sein?
5. **Prototyping Transferpraktiken** Entwicklung von Experimenten

(und irgendwann oder auch zwischendurch wieder zurück zu 1.)

