

Martin Vogel (Hg.)

**Organisation außer Ordnung**  
Außerordentliche Beobachtungen  
organisationaler Praxis

Mit 18 Abbildungen und 7 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

## Inhalt

|  |     |
|--|-----|
| <i>Axel Haunschild</i>   |     |
| Vorwort .....  | 7   |
| <i>Martin Vogel</i>  |     |
| Zur Einführung – so viel Ordnung muss sein .....   | 9   |
| <i>Sven Kettie</i>   |     |
| Die Unordnung des Anfangs .....  | 19  |
| <i>Markus Hänsel</i>   |     |
| Der Ordnung halber! Grundlagen der systemischen Beratung .....   | 21  |
| <i>Martin Vogel</i>  |     |
| Wie ist (ordentliche) Organisation möglich?  |     |
| Von Personen und Erwartungen .....   | 39  |
| <i>Andreas Bergkrapp</i>   |     |
| Ärger in Organisationen: Individuelle Konstruktion<br>oder organisationales Phänomen? .....                      | 56  |
| <i>Mirko Zwack, Andris Muratis und Jochen Schweitzer</i>   |     |
| Der Kontext der (Nicht-)Wertschätzung. Zu einer praktischen Theorie<br>der Wertschätzung in Organisationen ..... | 77  |
| <i>Martin Vogel und Jens Kersting</i>  |     |
| Humor in Organisationen – Kommunikation, quer zur Ordnung .....  | 94  |
| <i>Barbara Ahrens, Tom Mosblech und Martin Vogel</i>   |     |
| Passung ins System – Möglichkeiten einer systemischen<br>Personalauswahl .....                                   | 110 |

### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-40450-8

ISBN 978-3-647-40450-9 (E-Book)

Umschlagabbildung: NesaCera, shutterstock.com

© 2013, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen/  
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.  
[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.  
Printed in Germany.

Satz: SchwabStantchnik, Göttingen  
Druck und Bindung: © Hubert & Co., Göttingen

|   |     |
|---|-----|
| <i>Martin Vogel</i>   |     |
| Management des Ungefahren: Zur außer-ordentlichen Position von Stellvertretern in Organisationen .....                                  | 127 |
| <i>Harald Tuckermann</i>  |     |
| Paradoxien im Wandel – Wandel als Paradoxie: Beispiel Krankenhaus ....  | 146 |
| <i>Jens O. Meissner und Silke Seemann</i>   |     |
| Unternehmenserneuerung zwischen Innovationsystemen und Systeminnovationen .....   | 159 |
| <i>Gereon Uerz und Martin Vogel</i>   |     |
| Zukunft in Organisationen – Ordnung aus der Außer-Ordentlichkeit. Zur Funktion von Zukunft bei Entscheidungsprozessen in Organisationen | 178 |
| <i>Thomas Hoebel</i>  |     |
| Prophezeiungen, die Organisationen zerstören: Northern Rock und DaimlerChrysler im Vergleich .....                                      | 197 |
| <i>Volker Bauer und Martin Vogel</i>  |     |
| »Nur gucken – nicht anfassen!«<br>Zum Management von Organisationskulturen .....  | 223 |
| <i>Frank E. P. Dievernich und Patricia Wolf</i>   |     |
| Beratung außer-ordentlich .....   | 246 |
| Die Autorinnen und Autoren .....  | 263 |
| Sachregister .....  | 266 |

Axel Haunschild

## Vorwort

Auf der Suche nach Ordnung in der Organisationspraxis richtete sich der Fokus in der Organisationsforschung lange Zeit auf die zweckrationale Schaffung von Ordnung, zum Beispiel auf die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation. Neuere organisationstheoretische Ansätze dagegen betonen zumeist, dass organisationale Zwecke interessenbezogen und vielschichtig sind und dass gewählte Mittel besser als Anpassung an externe Erwartungen und als Ergebnisse von Machtstrategien der Organisationsmitglieder erklärt werden können denn als rationale Ausrichtung an gegebenen Organisationszwecken. So trifft der Satz »In Organisationen tobt das Leben«, den Küpper und Ortman als Einstieg zu ihrem 1988 erschienenen Buch »Mikropolitik« gewählt haben, sofort den Nerv von Praktikern. Diese wissen sehr genau, dass formale Regeln immer auch Interpretationsbedürftig sind und kein Regelsystem alle Eventualitäten berücksichtigen kann, zumal dann, wenn es für das Überleben der Organisation notwendig ist sich verändern, Innovationen hervorbringen und auf Unvorhersehbares reagieren zu können.

Dass in Organisationen das Leben tobt, bedeutet nun aber nicht zugleich, dass Unordnung anstelle von Ordnung angestrebt wird bzw. anzustreben ist. Vielmehr sind stabile Verhaltenserwartungen und Kooperationsstrukturen Bedingung der Möglichkeit für aufeinander bezogene und aneinander anschlussfähige Handlungen bzw. – systemtheoretisch gesprochen – Kommunikationen. Bei aller Kritik an simplifizierenden Ordnungsvorstellungen in Organisationspraxis und -forschung bleibt daher Ordnung ein zentrales Moment organisationaler Prozesse und auch der Beratung von Organisationen.

Das Besondere dieses von Martin Vogel herausgegebenen Buchs ist, dass die in ihm versammelten Beiträge Ordnung und Unordnung (bzw. Nicht-Ordnung) unter Bezugnahme auf Luhmanns Theorie sozialer Systeme nicht als Gegensätze, sondern als aufeinander bezogene Seiten einer Unterscheidung begreifen. Neben grundlegenden Beiträgen zur systemischen Beratung und zu generalisierten Erwartungen in Organisationen finden sich originelle und erhellende Aufsätze zu Phänomenen, die üblicherweise nicht im Mittelpunkt der Organisationsforschung stehen, wie Ärger, Humor, Katastrophen, Stellvertretung, (man-

Harald Tuckermann

## Paradoxien im Wandel – Wandel als Paradoxie: Beispiel Krankenhaus

### Organisation im Wechselspiel von Ordnung und Außer-Ordnung

Traditionell verbinden wir mit Organisationen eine möglichst verlässliche Bearbeitung eines bestimmten Zwecks. Zum Beispiel sollen Schulen Kinder auf ihre spätere Laufbahn verlässlich vorbereiten. Unternehmen sollen wirtschaftlichen Nutzen stiften und Krankenhäuser sollen immer wieder unsere Leiden heilen oder lindern helfen. In gleicher Weise strebt die Organisation in ihrem Innenleben nach ordentlichen Verhältnissen, nach Verlässlichkeit und Erwartbarkeit. Ordnung ist ein entscheidendes Kriterium für den Fortbestand von Organisationen. Vielleicht deshalb fällt es dann mitunter schwer, sich in Organisationen mit Phänomenen auseinanderzusetzen, die außerhalb dieser ihrer eigenen, historisch gewachsenen und bis anhin bewährten Ordnung stehen.

Jedoch scheinen Außer-Ordentlichkeiten immer häufiger aufzutreten, sogar zunehmend zum Alltag zu gehören. Der heute allgegenwärtige Wandel von Organisationen ist ein Beispiel dafür. Um im internationalisierten Wettbewerb bei steigender technologischer Entwicklungsgeschwindigkeit bestehen und mit zunehmend stärker ausdifferenzierten Erwartungen an die Organisation umgehen zu können, müssen sich Organisationen fortlaufend verändern. Die Ordnung wird fortlaufend umgebaut, um sie aufrechtzuerhalten.

Diese kontinuierliche Veränderung zur Stabilisierung von Ordnung ist ein widersprüchliches Vorhaben, das Organisationen vorwiegend über interne Ausdifferenzierung handhaben. Sie bilden neue Abteilungen, Divisionen und Bereiche, gehen Kooperationen ein und vieles mehr. Der Vorteil ist, dass sich die jeweiligen Einheiten mit ihrem abgegrenzten Gebiet genau und kompetent beschäftigen können, um mit der fortlaufenden Entwicklung jedes Teilgebietes mitzuhalten. Der Nachteil besteht im Risiko einer zunehmenden Fragmentierung. Die einzelnen Teile einer Organisation werden gleichzeitig autonomer und interdependenter. Die Folge ist, dass die jeweiligen Teilbereiche einer Organisation mit jeweils eigenen Identitäten »blind gegenüber Entscheidungen anderer Stellen [werden],

was die Intransparenz und Widersprüchlichkeit im System steigert« (Neuberg, 2000, S. 181).

Der Umgang mit Widersprüchen wird insbesondere bei Veränderungsinitiativen relevant. Hier kommt herausfordernd hinzu, dass solche Bemühungen bei »laufendem Motor« stattfinden (Wimmer, 2004). Es geht darum, die Organisation zu verändern, während sie weiter ihre Leistung erbringt. Diese beiden Aspekte – Veränderungsvorhaben und die Widersprüchlichkeit der Binnenkomplexität sowie die weiterlaufende Leistungserbringung während ihrer Veränderung – umreißt grob, warum Veränderungs Vorhaben in Organisationen so anspruchsvoll sind. Auch und gerade weil Veränderungen zur Normalität werden, sind sie doch außerordentliche Anstrengungen. Wir folgen damit dem Führungs- und Organisationsforscher Oswald Neuberg (1992): Er findet »Widersprüche in Ordnung«, weil sie (eben doch) zu der Ordnung gehören, die wir als Organisation bezeichnen.

Um die Außer-Ordentlichkeit von fast schon alltäglich anzutreffenden Veränderungsinitiativen zu verdeutlichen, lautet die These dieses Beitrags: Organisationsale Veränderungen stellen die Entfaltung einer Paradoxie dar. Demgegenüber gehen eher traditionelle Sichtweisen (siehe dazu Weick u. Quinn, 1999) von der prinzipiellen Plan- und Kontrollierbarkeit von Veränderungsvorhaben aus. Hier laufen Wandelprozesse linear ab und bestehen zusammengefasst darin, ein vorab definiertes Ziel zu erreichen. Die auf dem Weg noch auftretenden Überraschungen werden dann oft als Widerstand klassifiziert und einseitig denjenigen zugerechnet, die von solchen Initiativen betroffen sind.

Versteht man demgegenüber Veränderungsvorhaben als paradox, dreht sich die Sichtweise um: Zwar bleibt Planung als Aktivität erhalten, aber die Verantwortlichen gehen eher davon aus, dass Überraschungen, unerwartete Reaktionen seitens der Organisation und Rückwirkungen auf die Verantwortlichen durch ihre eigenen Interventionen normal sind (Wimmer, 2004). Dadurch eröffnen sich andere Handlungsalternativen im Umgang mit der Dynamik von Veränderungsprozessen. Darum geht es in diesem Beitrag.

### Paradoxien im Wandel als Ausdruck dieses Wechselspiels

Die grundlegende Paradoxie bei der Durchführung von Veränderungsinitiativen besteht darin, die Strukturen einer Organisation mit eben diesen Strukturen zu verändern (Simon, 2007), gerade weil Veränderungen bei fortlaufender Leistungserbringung durchgeführt werden. Wenn man Veränderungsvorhaben ini-

in Zukunft anders zu organisieren als bisher. Wie man jedoch zur Praxis dieser idealen Organisation kommt, ist neben den mit Veränderungen einhergehenden neuen Aufgaben, Einflusssphären und Macht- und Statusfragen auch aus folgenden Gründen herausfordernd: Erstens hat das zukünftige Bild, anders als die bisherige Praxis, noch keine Legitimation. Das *Alte* wird praktiziert und hat soweit funktioniert. Das *Neue* ist diesen Beweis noch schuldig geblieben. Zweitens hängt mit der Praxis ein entsprechendes Verständnis zusammen. Oft wird daher das *Neue* im Kontext und vor dem Hintergrund des *Alten* verstanden, öfters auch missverstanden. In Anlehnung an von Weizsäcker (1986) darf das *Neue* gar nicht so neu sein, um anschlussfähig zu sein. Zudem entwickelt sich ein neues Verständnis mit einer entsprechend neuen Praxis, beides entsteht parallel (Barrett, Thomas u. Hocevar, 1995). Schließlich und viertens bedeutet eine paradoxe Sichtweise auf organisationale Veränderungsprozesse, dass sich nicht nur die Organisation verändert. Gleichzeitig lässt sich zeigen, dass auch das Projekt sich im Zeitverlauf wandelt (Tuckermann, 2007). Beide stehen miteinander in einer wechselseitig konstituierenden Beziehung. Das Wandelprojekt ist nötig, weil die Organisation meint, nur so zukunftsfähig zu bleiben. Umgekehrt ist die zu verändernde Organisation der Ausgangs- und Legitimationspunkt der Wandelinitiative.

Was in diesem Beitrag mit Paradoxie gemeint ist, geht über Widersprüche hinaus. Eine sogenannte operative Paradoxie fokussiert darauf, dass Widersprüche in der Organisation aktiv produziert und reproduziert werden. Formal heißt das: die Bedingungen der Möglichkeit einer Operation implizieren gleichzeitig ihre Unmöglichkeit (Ortmann, 2004). Praktisch sieht das beispielsweise folgendermaßen aus: In einem Krankenhaus wird jemand beauftragt, Führung und Kommunikation in einem Pflegebereich zu wandeln. Denn beide Funktionen verpflichten sich in der gegenwärtigen Organisationspraxis und gefährden die pflegfachliche Arbeit. Das Wandelvorhaben erfordert aber Führung und Kommunikation, um zu gelingen. Zusammengefasst ergeben der organisationale Alltag und das Wandelvorhaben die folgende Paradoxie: Die historisch gewachsene Alltagspraxis erfordert Veränderung. Zugleich behindert dieselbe Alltagspraxis das Wandelvorhaben. Verkürzt gesagt sind Führung und Kommunikation nötig, um in und mit der Organisation Führung und Kommunikation zu entwickeln. Das Ergebnis wird zu seiner eigenen Vorbedingung. Im Alltag umschreibt man eine solche operative Paradoxie mit dem Ausspruch: »Da beißt sich die Katze in den eigenen Schwanz (und dreht sich im Kreis).«

Die Handhabung von Paradoxien wird zunehmend als wichtige Kompetenz von Management angesehen: Für den Management-Forscher Charles Handy (1994) ist das Zeitalter der Paradoxien angebrochen. Die Handhabung von Para-

Umwelt- und Organisationskomplexität und ihrer damit einhergehenden Widersprüchlichkeit (Clegg, Vieira da Cunha u. Pina e Cunha, 2002). Entsprechend stellen Denison, Hooijberg und Quinn (1995) an der Kompetenz, Paradoxien zu handhaben, den wesentlichen Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg von Organisationen fest; ebenso Peters und Waterman (1982, S. 91): »The excellent companies have learned how to manage paradox.« Neuberger (2000, S. 173) sieht in der Handhabung von Paradoxien und Dilemmata sogar die Rechtfertigung von Management. Denn Management entscheidet das Unentscheidbare (von Foerster, 1994). Management übernimmt die Funktion, Verantwortung für die Organisation als Ganzes zu übernehmen (Baeker, 2003, S. 237), obwohl und gerade weil sie »nicht in einem geradlinig-kausalen Sinne gesteuert werden kann« (Simon, 1997, S. 125).

Wie sich die hier bereits skizzierte Paradoxie von Führung und Kommunikation konkret zeigen kann und wie die Beteiligten mit ihr umgegangen sind, wird im Folgenden auf der Basis einer umfassenden Fallstudie (Tuckermann, 2007) dargestellt. Anhand dieses Falls werden wirkungsvolle Prinzipien zum Umgang mit Paradoxien in Veränderungsprozessen festgehalten und in der Schlussfolgerung zusammengefasst, Management verstärkt auch als Selbstbeobachtung in der Organisation zu verstehen.

## Die Handhabung von Paradoxien am Beispiel Krankenhaus

Für die folgenden Überlegungen bieten sich Krankenhäuser aus drei Gründen an: Erstens sind diese Organisationen kontinuierlich mit Veränderungen konfrontiert. Meist weniger prominent sind dabei die fortlaufenden Entwicklungen im Bereich medizinischer oder pflegerischer Praktiken zur Anamnese, Diagnose und Therapie. Im Vordergrund der öffentlichen Aufmerksamkeit steht vielmehr die Frage danach, wie einerseits die Kosten überschaubar bleiben oder werden können und wie andererseits die Behandlungsqualität zumindest aufrechterhalten, wenn nicht sogar gesteigert werden kann.

Zweitens zeichnen sich Krankenhäuser in ihrer Wertschöpfung dadurch aus, dass sie ein hohes Maß an Stabilität und Sicherheit bieten sollen, um etwaige Fehler möglichst zu vermeiden. Dies gilt vor allem für Patientinnen und Patienten, aber genauso auch für die mit ihnen arbeitenden Pflegekräfte, Ärztinnen und Ärzte.

Drittens können Krankenhäuser als sogenannte pluralistische Organisationen charakterisiert werden (Denis, Langley u. Rouleau, 2007). Im Kern bedeutet dies,

hend autonomer Akteure darstellen. Die einzelnen Fachbereiche, Kliniken, Abteilungen und Institute funktionieren möglichst unabhängig voneinander. Darüber hinaus haben sich Professionen und Disziplinen herausgebildet, die nicht nur ein zunehmend unterschiedliches Verständnis von guter Patientenbetreuung entwickelt haben. Vielmehr geht damit auch eine je andere Sichtweise auf die eigene Organisation und ihr Funktionieren einher. Je nachdem, ob man einen Internisten oder einen Chirurgen nach seinem Verständnis von Organisation, von Führung und von Entscheidungsfindung fragt, erhält man andere Antworten.

Zusammengenommen bringen diese Aspekte Paradoxien hervor: Einerseits soll alles bleiben, wie es ist, aber andererseits soll es sich verändern (siehe Aspekte 1 und 2). Wenn sich aber etwas verändern soll, dann trifft diese Veränderung auf ganz unterschiedliche Sichtweisen und auf ein hohes Maß an Autonomie (Aspekte 1 und 3). Veränderungsvorhaben geraten dann oft an Grenzen und scheitern in der Mehrzahl der Fälle (McNulty u. Ferlie, 2004). Ihr Scheitern, so eine Grundprämisse dieses Beitrags, liegt mitunter in der paradoxalen Herausforderung derartiger Veränderungen.

Im Umgang mit dem Widerspruch aus ökonomischer Effizienz und medizinisch-pflegerischer Effektivität entsteht für Krankenhäuser eine Paradoxie: Historisch hat sich die Organisation vor allem auf die fachliche Dimension gelingender Patientinteraktionen und die professionelle Wissens- und Kompetenzentwicklung konzentriert. Die heutigen Herausforderungen erfordern es aber, verstärkt Themen zu bearbeiten, die bislang als weitgehend selbstverständlich vorausgesetzt wurden (Glouberman u. Mintzberg, 2001). Es geht um die Herstellung guter Kontextbedingungen für die Behandlungsinteraktion, die Formen der Führung und Zusammenarbeit jenseits fachlicher Hierarchie oder den Blick auf die Organisation als Ganzes. Diese Themen zur Organisation sind traditionellerweise am Rand der Aufmerksamkeit oder in ihrem blinden Fleck zu finden. Während für fachliche Fragen beispielsweise diverse Rapporte existieren, scheint es für Fragen des Organisierens und Führens kaum Entsprechendes zu geben.

Der Kontext gelingender Behandlungsarbeit wird als sogenannte Administration zu Randzeiten erbracht, innerhalb der Ärzteschaft tendenziell an untere Hierarchieebenen delegiert oder an Pflege und Verwaltung ausgelagert. Die Verknappung zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen führt ihrerseits verschärfend dazu, dass die Möglichkeit für eine nachhaltige Bearbeitung organisationaler Themen weiter schwindet. Zugleich steigern Ressourcenverknappung, komplexere Patientenerwartungen, Re-Integration medizinischer Leistungen und Entwicklung in Pflege und Verwaltung aber den Bedarf zur Bearbeitung dieser Themen. Das Zusammenspiel dieser Entwicklungen mit dem traditionell

nisation. Gleichzeitig wird ein solches Vorhaben behindert, weil derartige Themen tendenziell ausgeblendet werden. Um also eine andere Perspektive auf die Organisation zu entwickeln (Ergebnis), bedarf es dieser Perspektive ein Stück weit (Voraussetzung).

Um eine derartige Paradoxie ging es bei der Fusion von zwei Pflegebereichen im Zuge der Bildung eines Krankenhauserverbundes. Die beteiligten Krankenhäuser sahen im Verbund eine Möglichkeit, mit der widersprüchlichen Anforderung ökonomischer Effizienz und medizinisch-pflegerischer Effektivität umzugehen. Es galt, Rationalisierungs- und Qualitätsgewinne zu realisieren.

Dies erforderte vor allem in einem der beiden Pflegebereiche sowohl fachliche als auch organisatorische Veränderungen. Fachlich ging es um die Einführung und Angleichung entsprechender Standards. Aus Organisationssticht hatte der Wandelprozess zum Ziel, die Führungsarbeit und die Kommunikationsstrukturen auf den Ebenen von Stations- und Pflegeleitung zu stärken. Trotz sich über die Jahre verknappender Ressourcen konnte zwar der Pflegebetrieb aufrechterhalten werden, jedoch sank zunehmend die Möglichkeit, mit der fortlaufend erforderlichen Wissensentwicklung Schritt zu halten. Die Kritik der Ärzteschaft an der pflegerischen Arbeit häufte sich. Die Mitarbeitenden waren oft überlastet und häufiges Improvisieren untergrub einen halbwegs berechenbaren Arbeitsalltag. Die erforderlichen Abstimmungen zwischen den Stationen und mit anderen Bereichen verlagerten sich auf informelle Netzwerke. Der Pflegebereich wurde zunehmend unführbar. Für die Pflegefusion entstand folgende Paradoxie: Um Kommunikation und Führung im Pflegebereich zu entwickeln (Ergebnis) bedurfte es Führung und Kommunikation (Voraussetzung).

Zur Handhabung des Widerspruchs wurde neben Investitionen, Schaffung neuer Stellen und Personalwechseln intensiv an einer Neugestaltung der Zusammenarbeit gearbeitet. Sie betraf zum einen innerhalb des Pflegebereichs die Stationen und die Pflegeleitung und zum anderen die Zusammenarbeit mit den Kliniken und den sogenannten Unterstützungsbereichen (wie beispielsweise Küche oder Wäscherei).

Im Zeitverlauf gelang der Veränderungsprozess über unterschiedliche miteinander verbundene Elemente: die Strukturierung von Kommunikation, die Einbettung pflegerischer Veränderungen in die Gesamtorganisation, die Ausdifferenzierung der Weisungsbefugnis mit der Ärzteschaft und die Suspendierung von Veränderung.

Die *Strukturierung von Kommunikation* bestand im systematischen Aufbau neuer und in der Optimierung vorhandener kommunikativer Plattformen (Meetings, Rapporte, regelmäßige Gespräche): Innerhalb des Pflegebereichs wurde ein

Besonderheiten der zurückerwartenden Nacht, über die jeweilige Auslastung und über Möglichkeiten gegenseitigen Aushelfens austauschten. Auf Leitungsebene fanden wöchentliche Einzelgespräche zwischen Stations- und Pflegeleitung zu aktuellen Fragen zur Leitung der Stationen statt. Vierzehntägig erfolgte ein Treffen von Pflegeleitung mit allen Stationsleitungen, in dem fachliche und führungsbezogene Themen des Gesamtbereichs Pflege bearbeitet wurden. Neben dieser Strukturierung von internen Kommunikationsplattformen dienten regelmäßige Treffen zwischen Pflegeleitung und Kliniken dazu, zeitnah und systematisch Fragen zur Gestaltung der Zusammenarbeit zu klären.

Zugleich wurde an der Gesprächspraxis gearbeitet. Konkret ging es in Meetings, Rapports, beim täglichen Stationsbesuch und in den Gesprächen mit Mitarbeitenden unter anderem darum, den Gesprächsfluss in den Kontaktsituationen zu strukturieren. Beispielsweise unterschied die Pflegeleitung in der vierzehntägigen Sitzung von Pflege- und Stationsleitungen, welche Entscheidungen sie allein und welche sie gemeinsam mit den Beteiligten gefällt hatte. Genauso wurde die Weitergabe von Informationen an die Stationen oder eine vorbereitende Diskussion von Entscheidungen herausgestellt. Mit der Zeit entwickelte sich in dieser Kontaktsituation ein Raum, in dem die Beteiligten Führung als strukturierte Entscheidungsfindung praktizieren konnten. Das Praktizieren veränderter Entscheidungen im Kontext der Leitungssitzung eröffnete die Möglichkeit, dass sich die Praxis auf die Teamsitzungen der Stationen übertragen konnte und in der Pflegeorganisation verankerte.

Die Anstrengungen zur Strukturierung von Kommunikation förderten bei Mitarbeitenden und Stationsleitungen eine höhere Erwartungssicherheit. Es konnten sowohl Herausforderungen der internen Zusammenarbeit und Führung als auch der Kooperation mit anderen Bereichen fortlaufend abgearbeitet werden. Dies schuf eine Form von Öffentlichkeit zu Fragen der Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung, die ohne derartige Plattformen auf der persönlichen Ebene informeller Netzwerke verblieben wäre.

In Hinblick auf die *Einbettung pflegerischer Veränderungen in die Gesamtorganisation* konnten Kliniken und Unterstützungsbereiche an den Pflegeleistungstreffen teilnehmen. Zum Beispiel zog die Optimierung pflegerischer Arbeitszeiten eine Verschiebung der Essenszeiten nach sich. Anstatt dass die Pflegeleitung allein mit der Leitung der Küche verhandelte, nahm die Küchenleitung am Pflegeleistungstreffen teil. Den Beteiligten aus der Pflege wurde deutlich, was ihr Vorhaben für die Küche bedeutete. Wechselseitige Abhängigkeiten und Auswirkungen sowie Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklung des pflegerischen Arbeitsalltags konnten in die Überlegungen der Pflege einfließen. Die Auswirkungen der

erkannt werden. Auf dieser Grundlage ließ sich systematisch eine für alle Beteiligten angemessene Lösung erarbeiten.

Der Einbezug anderer Perspektiven verhalf der Pflege zu einer Form der Selbstbeobachtung, bei welcher der Beobachtungskontext vom eigenen Bereich in Richtung einer breiteren Perspektive auf andere Bereiche der Organisation erweitert wird. Der Einbezug von Gästen fand nicht nur situativ und auf Initiative der Pflege statt. Die Krankenhausleitung und alle Abteilungen erhielten sowohl die Tagesordnungspunkte künftiger wie auch die Protokolle zurückliegender Sitzungen. Sie konnten sich selbst zu den Leitungstreffen der Pflege einladen. Diese Form der Strukturierung von organisationaler Kommunikation lässt es zu, Beteiligte anderer Bereiche frühzeitig und systematisch in die eigene Entwicklungsarbeit einzubeziehen. Dies verringert erstens Überraschungen für die Kooperationspartner der Pflege. Zweitens sichert dieses Vorgehen, dass pflegeinterne Maßnahmen in den Kontext der Gesamtorganisation eingebettet und legitimiert werden.

Eng verwoben mit der Strukturierung von Kommunikation und dem Einbezug von anderen Bereichen in den Wandel der Pflegeorganisation waren die *Entwicklung der Zusammenarbeit mit den Kliniken*. Die Professionalisierung von Pflegestandards, Führung und Kommunikation transportierte gleichsam eine höhere Eigenständigkeit der Pflege gegenüber der Ärzteschaft. Zwar war die Pflege nach wie vor bei fachlichen Fragen individueller Patientenbetreuung (Behandlungspflege) an die Weisung von Ärzten gebunden, bei Fragen interner Weiterbildung, Organisation des Stationsbetriebs, Leitung des Pflegebereichs oder Strukturierung des Tagesablaufs war sie aber autonomer. Diese Unterscheidung zwischen fachlicher Abhängigkeit und organisationaler Unabhängigkeit galt es, in der Zusammenarbeit mit einigen Klinikvertretern noch zu entwickeln. Erstens war hierbei ein regelmäßiger Austausch zu Fragen der Zusammenarbeit zwischen Pflege- und Klinikleitung entscheidend. Zweitens wurden die Pflegestationen angehalten, keine organisationalen Weisungen von Ärzten mehr entgegenzunehmen, sondern die Ärzte vielmehr an die Pflegeleitung zu verweisen. Das entlastete Stationsmitarbeitende zunehmend von solchen Anfragen, was deren Arbeitsalltag beruhigte. Zudem gelang es der Pflegeleitung mit der Zeit, sich als zentrale Anlaufstelle für die interprofessionelle Zusammenarbeit zu positionieren. Dies wiederum erlaubte eine systematische und auf den Pflegebereich insgesamt abgestimmte Entwicklung der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Kliniken.

Diese ersten drei Momente zur Entfaltung der Paradoxie folgten zeitlich der *Suspendierung von Veränderung*. Zunächst ging es im Pflegebereich im Angesicht der bisherigen Organisationspraxis darum, diese zu stabilisieren. Improvisation, veraltete Infrastruktur und überforderte Mitarbeitende haben wesentliche Voraus-

waren vollständig mit der Aufrechterhaltung der täglichen Patientenbetreuung unter diesen Bedingungen absorbiert. Alltägliche Organisationsarbeit wie Dienstplanungen wurden aufgrund von einem hohem Krankenstand, einem hohen Anteil an Teilleistkräften sowie hohen Fluktuationsraten zu hoch anspruchsvollen Routinearbeiten. Mangelhafte Ausstattung und veraltete Infrastruktur trug ihrerseits dazu bei, einen geregelten Arbeitsablauf zu untergraben. Daher lag trotz angekündigter Veränderungsmaßnahmen zunächst der Fokus darauf, den bisherigen Arbeitsalltag zu stabilisieren. Konkret unterstützten die Verantwortlichen für den Veränderungsprozess die Mitarbeitenden fachlich in der Patientenpflege oder bei den Dienstplanungen der Stationen. Die anstehenden Veränderungen wurden dementsprechend suspendiert, was zur Folge hatte, dass einerseits die Veränderungsverantwortlichen Akzeptanz bei den Mitarbeitenden fanden. Andererseits honorierte die Stabilisierung den zu verändernden Organisationsalltag.

In allen vier Momenten kommt ein fünftes Erfolgsmoment zur Handhabung von Paradoxien zum Ausdruck, die *Selbstähnlichkeit von Prozess und Inhalt*. Das angestrebte Ergebnis (Inhalt) spiegelte sich in der Art und Weise seiner Entwicklung (Prozess). Die Einrichtung und Entwicklung von Kommunikationsplattformen war sowohl Teil der Entwicklung von Kommunikation und Führung als auch Teil des Ergebnisses eines solchen Prozesses. Die Form der Inszenierung des Wandels ließ das angestrebte Ergebnis für die Beteiligten erfahrbar werden. Diese Übereinstimmung zwischen Prozess und Ergebnis erlaubte es den Beteiligten, die Entwicklung als Übungsraum für eine veränderte Alltagsorganisation zu nutzen. Darüber konnte ein Verständnis für die veränderten Führungs- und Kommunikationsstrukturen entstehen, was über konkrete und positive Erfahrungen zu dessen Legitimierung beitrug.

Mit diesen fünf Momenten konnte der Pflegebereich seine Führungs- und Kommunikationsfähigkeit über die Zeit hinweg stärken, die fachlich notwendigen Entwicklungen vornehmen und die eingängige Paradoxie entfalten. Die Paradoxie wurde damit nicht einfach aufgelöst und zum Verschwinden gebracht, sondern erforderte es, mit dem historisch gewachsenen Organisationsverständnis und in der fortlaufenden bisherigen Alltagspraxis eine Veränderung herbeizuführen. Unterstützend wirkten dabei zusammengefasst die fünf Prinzipien:

- die Strukturierung von Kommunikation,
- die Einbettung pflegerischer Veränderungen in die Gesamtorganisation,
- die Ausdifferenzierung der Weisungsbefugnis der Ärzteschaft,
- die Suspendierung von Veränderung und
- die Selbstähnlichkeit von Prozess (dem Wie) und Inhalt (dem Was).

nisiens und Führens achtsam zu strukturieren. Mit der gezielten Gestaltung kommunikativer Arrangements lassen sich Organisationssternen wie Management, Strategie, Führung, Zusammenarbeit etc. dann systematisch bearbeiten. Dabei sind zwei Ebenen zu unterscheiden: Die *Mikroebene* betrifft das einzelne Gespräch oder Meeting bzw. den einzelnen Workshop. Die *Makroebene* verweist auf die Vernetzung dieser einzelnen kommunikativen Plattformen. Auf der Mikroebene besteht die Möglichkeit, in der Interaktion Paradoxien und deren Handhabung auszuloten. Auf der Makroebene können diese Handhabungsmöglichkeiten experimentell weiter erprobt werden, um über die Zeit zur Paradoxieentfaltung beizutragen. Im illustrierten Fall ging es auf beiden Ebenen darum, veränderte Kommunikations- und Führungspraktiken zu entwickeln. Dies zeigte sich darin, wie einzelne Plattformen geführt und dokumentiert wurden (Mikroebene) und wie diese Plattformen über Protokolle, Einladungen, Rhythmik wechselseitig aufeinander bezogen wurden (Makroebene). Im konkreten Fall unterstützte die Strukturierung von Kommunikation die Beteiligten dabei, den eigenen Organisationsalltag und den laufenden Veränderungsprozess zu beobachten und beides zu verändern.

Etwas allgemeiner kann die hier skizzierte Strukturierung von Kommunikation eine Möglichkeit darstellen, die eingängigen Herausforderungen zu handhaben, die Veränderungsvorhaben als außer-ordenliche Phänomene mit sich bringen: Das prekäre Verhältnis zwischen einem durch Praxis legitimierten *Alten* und dem anzustrebenden *Neuen* kann entfaltet werden. Denn für das *Neue* – im obigen Fall die Praxis von Führung und Kommunikation – stellen Kommunikationsplattformen einen von der weiterlaufenden Alltagspraxis abgeschirmten Übungsraum dar. Sobald sich darin zeigt, dass und wie mit aktuellen und spezifischen Alltagsfragen besser umgegangen werden kann, entwickelt sich Legitimation und der Anreiz, die geübte neue Praxis auch in anderen Bereichen der Organisation zu übernehmen.

Gleichzeitig geht damit ein Verständnis für das *Neue* einher, so dass es nicht mehr oder zunehmend weniger im Kontext des *Alten* (miss-)verstanden wird. Jedoch besteht im Übergang eine Zeitspanne, in dem auf beide Verständnisse Bezug genommen wird. Die einen argumentieren (noch) aus der Sicht des Bisherigen, die anderen mit dem Verständnis des *Neuen*. Dadurch ergibt sich systematisch Ambiguität, die wiederum innerhalb einer achtsam strukturierten Kommunikation thematisiert und bearbeitet werden kann. Dies kann dazu führen, dass nicht nur Veränderungen in der Organisation, sondern auch im Veränderungsvorhaben erfolgen. Was dann vor allem für Stabilität sorgt, sind die Beziehungen zwischen den Beteiligten, die wiederum als Teil der Strukturierung von Kommunikation mit verfertigt werden. Stabilisierend wirkt zudem der Prozess selbst, gerade



lassen sich auch die sich abzeichnenden Inhalte immer wieder hinterfragen und weiterentwickeln.

Zusammengefasst bedeutet die Strukturierung von Kommunikation, Veränderungsvorhaben als Möglichkeit einer zweiten Beobachtungsebene in der Organisation anzulegen. Sie zielt darauf ab, miteinander und systematisch die Veränderung in den Blick zu nehmen, während sie vollzogen wird. Dies erlaubt das frühzeitige Erkennen möglicher Herausforderungen und die diesbezügliche Justierung des Veränderungsvorhabens.

### Paradoxieentfaltung: Auf dem Weg in ein reflexives Management

In diesem Beitrag ging es darum, anhand eines empirischen Beispiels zu illustrieren, wie Paradoxien als Teil von Veränderungsprozessen in Organisationen produktiv umgegangen werden kann. Der Blick auf und der Umgang mit Paradoxien stellen wesentliche Gründe dafür dar, warum viele Veränderungsbemühungen scheitern. Konkret gilt es, die Strukturen der Organisation mit eben diesen Strukturen zu verändern. Die dabei verwendete systemtheoretische Perspektive (Luhmann, 2000) bietet ein Grundgerüst für den Umgang mit Paradoxien und anderen Außer-Ordentlichkeiten. Systemtheoretisch gehören Paradoxien zu der Normalität oder zu der Ordnung, die Organisationen ausmachen.

An Paradoxien kristallisiert sich die Komplexität von Organisationen insbesondere dann, wenn Management interveniert. Solche Eingriffe in komplexe Systeme folgen normalerweise keiner linear-kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehung, wie wir sie von einfachen mechanischen Maschinen kennen. Stattdessen bekommen wir es mit Rückwirkungen aus der Organisation zu tun und werden als Eingreifende selbst zum Teil der von uns vorgenommenen Intervention. Traditionell kann man das als Widerstand pauschalisieren. Das muss nicht falsch sein, ist aber manchmal zu einfach, weil dabei übersehen wird, dass das Management Teil des Problems, der Herausforderungen und der Möglichkeiten ist, die es bearbeiten will. So hat der Management- und Organisationsforscher Karl Weick pointiert ausgeführt: »Probleme, die nie gelöst werden, werden deshalb nie gelöst, weil die Manager fortwährend mit allem herumexperimentieren, außer mit dem, was sie selbst tun und denken« (1979, S. 279).

Die im Zitat angedeutete Selbstbeobachtung in Organisationen findet schon immer statt, aber meist am berühmten-berühmtesten Watercooler oder in der Kaffeepause. Wie im obigen Fall kann man Selbstbeobachtung über eine achtsame

sation insgesamt stärken. Es geht dann um die Wiedereinführung der Organisation in die Organisation und damit um Management als solches (Baecker, 2003). Ein solches Vorhaben, eine Parallelorganisation für die Selbstbeobachtung zu entwickeln, erlaube es, die gegenwärtige Organisation und das Management als konfigent, also als auch anders möglich, zu betrachten. Diese Selbstreflexion von Organisation beinhaltet, Management als ihren Teil anzuerkennen. Diese Einsicht gilt sowohl für die Organisation als auch für ihr Management.

Der Fokus auf Paradoxien bringt Fragen in den Blick, für die es keine Lösungen gibt. Es sind diese Entscheidungen, die dem Management einer Organisation zugeschrieben werden. Es gilt, das Unentscheidbare zu entscheiden (von Foerster, 1994). Nur das lässt sich entscheiden. Damit laden Paradoxien zum Handeln ein (Beech, Burns, Caestecker, MacIntosh u. MacLean, 2004) auf Basis einer reflektierenden Rekonstruktion der eigenen Alltagspraxis. Paradoxien lösen sich damit nicht auf. Sie lassen sich entfallen, in andere Paradoxien transformieren, um darüber wieder ein Stück weiter zu kommen auf dem Weg in eine ungewisse Zukunft.

### Literatur

- Baecker, D. (2003). *Organisation und Management*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Barrett, F., Thomas, G. F., Hoocevar, S. (1995). The central role of discourse in large-scale change: a social constructionist perspective. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31 (3), 352–372.
- Beech, N., Burns, H., Caestecker, L. D., MacIntosh, R., MacLean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, 57 (10), 1313–1332.
- Clegg, S., Vieira da Cunha, J., Pina e Cunha, M. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55 (5), 483–505.
- Denis, J.-L., Langley, A., Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60 (1), 179–215.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6 (5), 524–540.
- Foerster, H. von (1994). *Wissen und Gewissen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Globberman, S., Mintzberg, H. (2001). Managing the care of health and cure of disease – part I: Differentiation. *Health Care Management Review*, 26 (1), 56–70.
- Handy, C. (1994). *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- McNulty, T., Fehle, E. (2004). Process transformation: Limitations to radical organizational change within public service organizations. *Organization Studies*, 25 (8), 1389–1412.
- Neuburger, O. (1992). Widersprüche in Ordnung. In R. Königswieser, C. Lutz (Hrsg.), *Das Systemische Evolutionsmanagement* (2. Aufl., S. 146–167). Wien: Orac.
- Neuburger, O. (2000). Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess. *Grenzen der Entscheidungs-rationalität*. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung* (S. 173–220). Berlin: Duncker & Humblot.
- Ortmann, G. (2004). *Schmuddelkinder der Logik*. Berliner Debatte Initial, 15 (1), 18–27.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Simon, F. B. (1997). Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie. *Management Politik ... Heidelberg: Carl-Auer Verlag*.

- Simon, F. B. (2007). Einführung in die systemische Organisationsstheorie (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Tuckermann, H. (2007). Organisationaler Wandel als Entfaltung von Paradoxien – systemtheoretische Rekonstruktion einer Krankenhausbüro. St. Gallen: PhD thesis St. Gallen University.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York: Mc Graw-Hill.
- Weick, K. E., Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.
- Weizsäcker, E. U. von (1986). Erstmaligkeit und Bestätigung als Komponenten der Pragmatischen Information. In E. U. von Weizsäcker (Hrsg.), *Offene Systeme I. Beiträge zur Zeitstruktur von Information, Entropie und Evolution* (S. 82–113). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wimmer, R. (Hrsg.) (2004). *Organisation und Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Jens O. Meissner und Silke Seemann

## Unternehmenserneuerung zwischen Innovationsystemen und Systeminnovationen

### Vorbemerkung

In diesem Beitrag werden die Ideen des Innovationssystemdenkens und der Systeminnovation diskutiert und ihr Einfluss für die Unternehmenserneuerung zugespielt dargestellt. Als grundsätzliche Ausgangsfrage, wie Neues in Organisationen entsteht, nehmen die Autoren grundsätzlich eine Outside-in-Perspektive ein. Die Entstehung des Neuen wird also vorerst von außen im Unternehmen angeregt und nicht zuerst dort erfunden und vermarktet. Diese Perspektive bringt verschiedene Implikationen mit sich, welche zu erläutern Hauptanliegen dieses Artikels ist.

### Innovation: Worum es geht

Organisationen erneuern sich alltäglich. Dennoch laufen diese Veränderungen in der Regel unbewusst und unbemerkt ab – meist im Rahmen ihrer sogenannten *lokalen Theorien* (Baisch, 1993). Und nur gelegentlich wird diese permanente Veränderung der Organisation thematisiert, zum Beispiel durch eine Innovationsinitiative oder die Einrichtung eines (teilweise beliebig zu wählenden) Managementkonzepts wie Innovations-, Wissens- oder Qualitätsmanagement etc. Zwar ist Innovation ein Schlüsselwort und gehört sicher zu den meist erwähnten in der Managementliteratur, den Geschäftsberichten und den Unternehmensproschüren. Dennoch dürfen wir behaupten, dass es lediglich eine bedingte Antwort auf die Frage gibt, wie das Neue in die Organisationswelt kommt.

Die Welt der Innovation ist so vielfältig wie ein Fingerabdruck: Produktinnovationen (z. B. Post-it-Blöcke, organische LED-Displays, Bionade, iPod) fallen ebenso unter diesen Begriff wie Prozessinnovationen (z. B. die Produktionssysteme von Toyota, Dell oder Ikea), Dienstleistungsinnovationen (z. B. elektronische Handelsplattformen oder die Leasing-Finanzierung) und sozial getriebene Innovationen (beispielsweise das Business-Netzwerk XING oder das »mobile computing«). So ist im Grunde jede Neuerung eine Innovation, wenn sie sich auf ihrem relevan-