

Emergenter Wandel und Transaktionsanalyse

Schlüssel für den hierarchischen Dialog

Madeleine Laugeri

Provisorische lehrende Transaktionsanalytikerin – PTSTA-O

laugeri@emergingchange.net

www.emergingchange.net

www.ltco.ch

Übersetzung Chris Altmikus

Neue Auslage, 13. März 2011

Erschienen in

Französisch les Actualités en Analyse Transactionnelle, Nr 119, les Editions AT, Juli 2006

Englisch Growth and Change for Organizations, 1995 - 2006, ITAA, Juli 2006

Italienisch Rivista di AT e scienze umane Neopsyche, Nr 7, Ananke Edizioni, Oktober 2009

Verzeichnis

1. Zusammenfassung	3
2. Vorbemerkung	3
3. Einführung	3
4. Definition und Funktionsweise des emergenten Wandels	4
4.1. Die unterschiedlichen organisatorischen Kräfte	4
5. Emergender oder geplanter Wandel ?	5
5.1. Der geplante Wandel	5
5.1.1. Der Visionsvertrag	6
5.1.2. Der Missionsvertrag (A)	6
5.2. Der emergente Wandel	7
5.2.1. Der Kooperationsvertrag	7
5.2.2. Der Missionsvertrag (B)	8
5.3. Die Konstruktion der Wirklichkeit	8
5.4. Win / Win-Szenario – der effiziente Missionsvertrag	9
6. Darstellung des emergenten Dialoges OK++ im Diagramm von Fox	9
7. Darstellung der Funktionsstörungen	10
7.1. Verlierer-Szenario 1 – Chaotische Emergenz	10
7.2. Verlierer-Szenario 2 – Die tyrannische Führung	11
8. Interventionsbeispiel	11
9. Schlussfolgerungen	13
10. Literatur	14
11. Abstract	15

1. Zusammenfassung

Madeleine Laugeri präsentiert das Konzept des "emergenten Wandels", das sie in ihrer beruflichen Praxis einsetzt, um drei organisatorische Verträge¹ zu beobachten und sichtbar zu machen. Sie zeigt dabei, wie dieses Instrument in das Diagramm von Fox integriert werden kann. Ferner erläutert sie zwei Funktionsstörungen, die sie in ihrer Praxis beobachtet und gibt ein konkretes Interventionsbeispiel.

Der vorliegende Text befasst sich mit einem Konzept aus dem Fachgebiet der Organisation vor, das den Akteuren hilft, sich im zwischenmenschlichen Prozess zurechtzufinden und einen Rahmen für den hierarchischen Dialog zu erstellen.

Er beschreibt drei unterschiedliche Kraftpotentiale², die in Organisationen auftreten :

- ▶ der geplante Wandel,
- ▶ der emergenten³ Wandel,
- ▶ der Konstruktivismus.

Diese Kraftpotentiale werden mittels dreier grundlegender Verträge gesteuert :

- ▶ dem Visionsvertrag,
- ▶ dem Missionsvertrag,
- ▶ dem Kooperationsvertrag.

In diesem Artikel versuche ich, die Synthese zweier komplementärer Modelle darzustellen : zum einen die sozial-konstruktivistische Theorie des emergenten Wandels nach Gélinas und Fortin (Gélinas und Claux 1983, Gélinas und Schoonbroodt 1996) und zum anderen die Organisationstheorie von Berne (1979) nach dem Schema von Fox (AAT 8, S. 148 ff).

Auf der Grundlage der Arbeiten von Gélinas und Fortin habe ich ein Diagramm entwickelt, das die drei Kraftpotenziale (Abb. 2) sowie die Methodik auf der Basis der drei Verträge integriert und damit Synergien erzeugt, die ein funktionelles Verständnis der Organisationstheorie von Berne ermöglichen. Damit trägt das Konzept des emergenten Wandels zu einer globalen und regulierenden Vision des zwischenmenschlichen Prozesses in Organisationen bei.

2. Vorbemerkung

In diesem Artikel wird Kursivdruck dort verwendet, wo Bezug auf Begriffe des emergenten Wandels genommen wird. Im gleichen Sinne werden Ausdrücke unterstrichen wenn es sich um Konzepte der Transaktionsanalyse handelt, deren Definition in den Anmerkungen am Ende des Textes aufgeführt ist. Wenn Konzepte in beiden Disziplinen gleichsam benutzt werden, wie zum Beispiel die Ausdrücke "Umfeld" und "Aktivität", dann ist es die Definition der Transaktionsanalyse, die vorrangig benutzt wird.

3. Einführung

Diejenigen, die sich in einer Struktur bewegen und derjenige, der für diese Struktur verantwortlich ist, sitzen "a priori" nicht im gleichen Boot. Diese Erkenntnis stellt sich erst mit der Zeit ein und oft unter Stress, der den Einzelnen sowie die Gruppe in einen Krisenzustand versetzen kann.

Dennoch können Vorgesetzter und Mitarbeiter solidarisch werden und ihrer Vorgehensweise Kohärenz verschaffen, indem sie sich vertraglich zu einem kontinuierlichen Dialog verpflichten.

ten. Außerdem werden die Motivation und die Bedürfnisse eines jeden Einzelnen als legitim anerkannt und entsprechend berücksichtigt.

Ich habe in meiner Praxis beobachtet, dass Manager in der Regel eher dazu ausgebildet und motiviert werden, ihre persönlichen Zielvereinbarungen und die Leistung ihrer Mitarbeiter zu managen, sowie natürlich ihrem Vorgesetzten zu gefallen, als synergetisch mit Ihregleichen, d.h. horizontal auf der gleichen hierarchischen Ebene mit anderen Managern, zusammen zu arbeiten. Oft kennen sie diese kaum und betrachten die Zeit, die sie mit ihnen verbringen, als verlorene Zeit.

Gleichzeitig beklagen sie sich darüber, wie sie bloß mit all den Beschwerden und all den individuellen Anfragen fertig werden sollen, denen sie durch ihre direkten Mitarbeiter ausgesetzt sind, und fühlen sich letztendlich manipuliert. Dann beauftragen sie Experten und Berater damit, ihnen genau die Informationen an die Hand zu geben, die sie zum Treffen ihrer strategischen Entscheidungen benötigen. Und das, weil eben gerade diese strategischen Informationen nicht effizient durch die hierarchischen Ebenen hindurch an sie weitergeleitet werden.

Ich habe ebenfalls beobachtet, dass Gruppenmitglieder häufig unzureichend über strategische Entscheidungen informiert sind und damit gezwungen sind, in einer ego-zentrischen Art und Weise zu handeln, die eine lokale Optimierung nach sich zu ziehen scheint, während dadurch größere systemische Strukturen sub-optimiert werden.

Diese Beobachtungen können in informationstechnischen Begriffen zusammengefasst werden. Informationen fließen nicht frei zwischen den vertikalen, hierarchischen Ebenen der Organisation. Genauso wenig fließen sie frei auf der horizontalen Ebene. Wenn Informationen fließen, dann ist der Informationsfluss zugunsten der Informationsquelle beeinflusst.

Die folgende Arbeit zielt darauf ab, einen unbeeinflussten beidseitigen Informationsfluss möglich zu machen.

4. Definition und Funktionsweise des emergenten Wandels

Bei dem Konzept des emergenten Wandels handelt es sich um ein systemisches Instrument zur Analyse und Korrektur zwischenmenschlicher Prozesse innerhalb von Organisationen. Der Begriff des emergenten Wandels ist dabei dem Prozess zugeordnet, der es einem Unternehmen erlaubt, eine unternehmerische Tätigkeit zu entwickeln, und zwar mit dem ausdrücklichen Ziel, eine Nachfrage aus seinem Umfeld effizient und schnell zu befriedigen. Alle die, die zu einer Organisation zählen und alle ihre internen Strukturen haben an dem Ablauf dieses Prozesses teil und sind gemeinsam für seinen Ausgang, d.h. sein Ergebnis, verantwortlich.

4.1. Die unterschiedlichen organisatorischen Kräfte

Die Arbeiten von Gelinias und Fortin heben zwei aktive Antriebskräfte⁴ in der organisatorischen Komplexität hervor. Die erste, in Zusammenhang mit dem Management der Umweltfaktoren, heißt "planerische" Kraft und die zweite, in Verbindung mit der Aktivität (Berne 1984, S. 313), wird als "emergente" Kraft bezeichnet. Eine dritte Kraft bezieht sich auf die Dynamik im "Hier und Jetzt" und fragt danach, wie der Dialog zwischen den beiden bereits genannten Kräften und das Zusammenspiel zwischen allen anderen beteiligten Faktoren konstruiert wird.

Gelinias und Fortin bezeichnen die planerische Kraft auch als "geplanten Wandel" und die emergente Kraft als "emergenten Wandel". Diese planerischen und emergenten Kräfte fließen

durch jeweils grundlegend verschiedene Gedanken, Verhaltensweisen und Emotionen. Diese Unterschiede kommen ganz besonders in den konkreten Sprachgewohnheiten zum Ausdruck. Der Sinn, der Begrifflichkeiten zugeordnet wird, beschreibt für jeden dieser zwei Pole die jeweiligen Prioritäten und Werte. Und auch wenn beide Seiten die gleichen Begriffe verwenden, stellen sich diese für die jeweils andere Seite häufig als unverständlich heraus.

Ich habe diese beiden Kräfte durch zwei Pfeile dargestellt (Abb. 1): Der eine Pfeil zeigt nach unten und projiziert gleichsam symbolisch die Zielsetzungen, die aus der Umwelt kommen, in das System hinein; der andere Pfeil weist nach oben, um das Aufsteigen der strategischen Informationen in Zusammenhang mit der Aktivität durch die hierarchischen Ebenen nach oben hin darzustellen. Der konstruktivistische Aspekt ist als großes Rechteck dargestellt, das die sichtbare Realität des Unternehmens symbolisiert, um das "Hier und Jetzt" zum Ausdruck zu bringen, sowie auch die Tatsache, dass diese Realität aus der Interaktion der anderen beiden Kräfte folgt und entsprechend konstruiert wird.

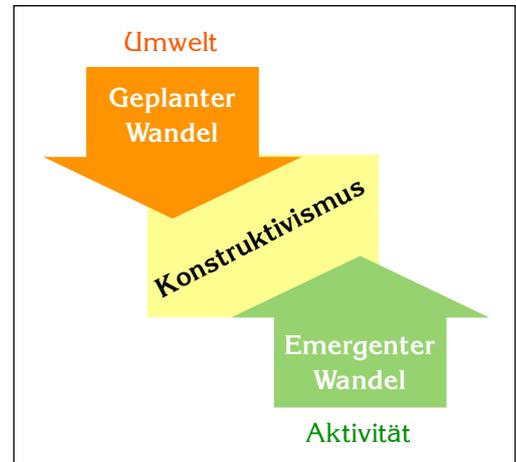


Abb. 1 – Drei organisationellen Antriebskräfte

Das System bezieht seine Zielsetzungen, d.h. die zu erreichenden Zielvorgaben, sowie seine Daseinsberechtigung und seine Ressourcen, aus seiner Umwelt. Seine externe Grenze entsteht aus der Existenz einer Mission (Gioan Pierre 1960, Dictionnaire usuel) und von Kriterien, die mit der Zugehörigkeit zu einem gewissen Gewerbe verbunden sind. Mit dieser Mission, die durch die Aktivität des Systems umgesetzt wird, stellt dieses seinem Umfeld das Produkt zur Verfügung, das die Nachfrage befriedigt (Abb. 2). Die zwei Kräfte sind komplementär und funktionieren in einem Kreislauf.

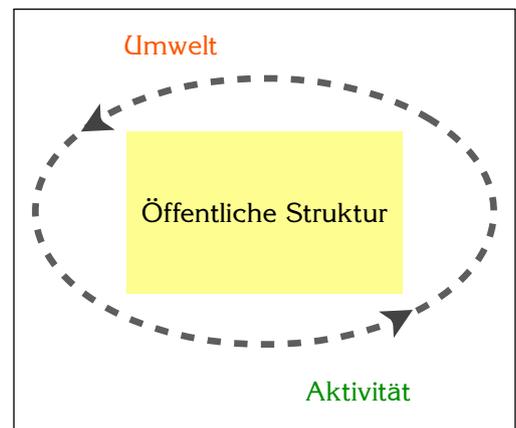


Abb. 2 – Organisationelle Kraftpotenziale

5. Emergender oder geplanter Wandel ?

Ein Abteilungsleiter funktioniert einmal im Bereich des geplanten Wandels, zum Beispiel wenn er seinen Mitarbeitern gegenübersteht; ein ander mal ist er Bestandteil des emergenten Wandels, wenn er mit den ihm gleichgestellten Kollegen (zum Beispiel den anderen Abteilungsleitern), gemeinsam an der Ausarbeitung und der Erfüllung der Unternehmensmission arbeitet. Lediglich die oberste Autorität (Führung) der Gruppe ist nicht emergent. Alle anderen Mitglieder funktionieren zeitweise auch im Sinne des emergenten Wandels; daher auch der Name "*emergenter Wandel*", der die gesamte Dynamik begrifflich abdeckt.

5.1. Der geplante Wandel

Der geplante Wandel symbolisiert die Entscheidungs- und Umsetzungskraft des organisatorischen Prozesses. Er stellt die Autorität der Gruppe dar, die ständig in Bewegung ist. Sein Prozess basiert auf dem Bedürfnis, den Fortbestand der Struktur sicherzustellen.

Er ist auf das Management des wirtschaftlichen Umfeldes, des "Sauerstoffs" der Struktur (Pellerin Gilles, 1994 / AAT 71, S. 111 ff.), ausgerichtet, das die Angemessenheit der Struktur im

Hinblick auf die äußeren strategischen Elemente sichert und die Struktur am Leben erhält, indem sie ihr eine Daseinsberechtigung gibt.

Der Pfeil des geplanten Wandels stellt symbolhaft die Synergie aller Entscheidungsträger der inneren Strukturen eines Systems dar. Jede Struktur – in der Person ihres Leiters – stellt einen Bestandteil des geplanten Wandels dar⁵.

In ihrer Rolle als leitende Kraft des geplanten Wandels, ist eine Führungskraft ganz besonders für zwei Verträge verantwortlich :

5.1.1. Der Visionsvertrag

Eine Führungskraft muss im Stande sein, in der Komplexität all dessen, was ihr System umgibt, diejenigen Elemente und Schlüsselpersonen auszumachen, die sie bei der Definition der Unternehmensziele für die kommende Handlungsperiode berücksichtigen muss. Das Umfeld kann sowohl extern als auch intern sein (Berne 1979, S. 87).

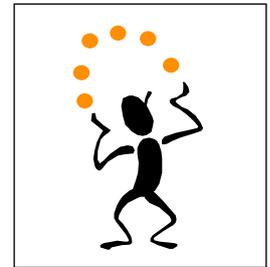


Abb. 3 – Der Leiter

Die folgenden Faktoren gehören zum äußeren Umfeld, das häufig instabil ist :

- ▶ der Markt, die Kunden, die Wettbewerber, die Zulieferer, die Wirtschaftskonjunktur sowie die Wirtschaftspolitik, die Sozialgesetzgebung, usw.

Auf der Basis der strategischen Informationen der Umwelt sowie in Abhängigkeit der Prioritäten, die ein Verantwortlicher daraus ableitet, erstellt er seinen Visionsvertrag und formuliert entsprechende Zielsetzungen unter Berücksichtigung der heutigen internen und externen Realität.

Zum internen Umfeld gehören je nach Sachlage :

- ▶ ein oder mehrere Vorgesetzte(r) des Leiters,
- ▶ interne Personen die einen Einfluss auf die Ressourcen haben, welche zum Erreichen der Ziele seiner Struktur nützlich sind,
- ▶ gleichgestellte Führungskräfte und alle die Mitarbeiter der Organisation, die zu einer anderen internen Struktur gehören.

Diese Vorgehensweise beruht auf den ethischen Werten des Verantwortlichen (d.h. der Solidarität mit dem Kunden und dem Unternehmen) und hat zum Ziel, die Machbarkeit und Effizienz der Unternehmensaktivität zu garantieren.

5.1.2. Der Missionsvertrag (A)

Parallel zur Ausarbeitung der Unternehmensziele hat die Führungskraft die Verantwortung, einen komplexen Prozess einzuführen und zwar den Missionsvertrag, der die Koordination der Arbeit aller Kategorien von Mitarbeitern beinhaltet. Er hat zum Ziel, die Akteure mit operativen Aufgaben zu betrauen und zwar unter den besten Arbeitsbedingungen.

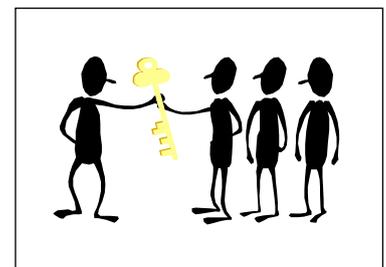


Abb. 4 – Der Leiter und die Mitarbeiter

Ein Missionsvertrag beinhaltet die Verbreitung der Ziele im System und die Anhörung der Beteiligten durch die Hierarchie, was zu einvernehmlichen Vorschlägen im Hinblick auf die organisatorische Struktur (Berne 1984, S. 327) und die Entscheidungen der Hierarchie führen soll. Dabei geht es um die Erstellung

des Organigramms (Berne 1979, S. 100, "die öffentliche Struktur"), und die Einführung eines Interaktions-Prozesses, der seiner optimalen Rentabilisierung dient.

Im Rahmen des Missionsvertrages kommt es zu einer ständigen Vernehmlassung / Anhörung und Verhandlung zwischen dem Standpunkt des Leiters (A) und dem der Mitglieder der Gruppe (B).

5.2. Der emergente Wandel

Der Pfeil des emergenten Wandels stellt symbolisch die Synergie der operativen Mitarbeiter aller interner Strukturen eines Systems dar, die miteinander durch und zum Zweck der Realisierung der Unternehmensziele in der Aktivität verbunden sind. Sein Prozess basiert auf der Liebe zum Beruf, die auch im Mittelpunkt (im "Herzen") des Unternehmens steht. (Abb. 3)

So wie es *strategische Elemente der Umwelt* gibt, wie sie bereits weiter oben beschrieben sind und mit denen sich der geplante Wandel befasst, so gibt es auch *strategische Elemente der Aktivität*. Diese sind ganz anderer Natur und für die Hierarchie häufig wenig sichtbar. Deren Handhabung fällt den Mitgliedern der Gruppe zu.

Das sind zum Beispiel äußere und innere Umstände, (Ereignisse wie Abwesenheiten, Krankheiten, Konflikte, das Niveau der Kompetenzen, Maschinenausfälle, aber auch die geographische Lage, die Geschichte des Teams und der Aktivität), alle die Elemente, mit denen sich ein Team zurechtfinden muss und die den Erfolg im Hinblick auf die tägliche Aufgabe bedingen. Ein wichtiger Teil dieser Elemente ist für die hierarchisch Verantwortlichen unsichtbar und wird daher von den Beteiligten selbst gering geschätzt.

Die emergente Kraft wird mittels zweier Verträge gesteuert: Kooperationsvertrag und Missionsvertrag (B).

5.2.1. Der Kooperationsvertrag⁶

In der gleichen Weise, wie sich Menschen manchmal nicht "existenziell" für ihr Leben verantwortlich fühlen können und dieses Leben dauerhaft dem Zufall zuschreiben, so können sich auch Teams häufig nicht vorstellen, auf ihrem Niveau auf die täglichen Schwierigkeiten Einfluss nehmen zu können, und bleiben damit unrealistischen Erwartungen dem Leiter gegenüber verhaftet. Mittels des Kooperationsvertrages übernehmen die operativen Mitarbeiter ganz bewusst die Verantwortung, alle die Schwierigkeiten selber zu regeln, die sich auch in ihrem Kreis regeln lassen. Dazu legen sie untereinander eine Funktionsweise fest, die es ihnen erlaubt, im Sinne des geplanten Wandels in gegenseitigem Einvernehmen⁷ zusammenzuarbeiten.

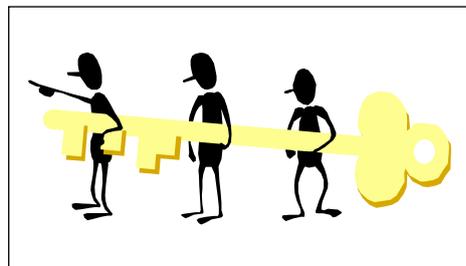


Abb. 5 – Die Mitarbeiter

Der explizite Kooperationsvertrag verhindert dabei, dass sich der Leiter mit dem chaotischen Aufsteigen von Informationen konfrontiert sieht : Wenn ein jeder seine eigenen Beiträge oder Anfragen wertschätzt und dem Leiter gegenüber preist, so setzt sich dieser Leiter dem Risiko aus, mit einer Vielzahl von Elementen konfrontiert zu werden, die alle von irgendeinem Mitarbeiter oder einer Kategorie von Mitarbeitern als "strategisch" angesehen werden, und das kann ihn durchaus in seiner Entscheidungsfindung beeinträchtigen. Der Kooperationsvertrag formalisiert also den Prozess, welcher es den Mitarbeitern erlaubt, gemeinsam eine Vorstellung dessen zu entwickeln, was wichtig ist und Priorität hat, und zwar jeder im Hinblick auf

den Erfolg seines jeweiligen Aktivitätsabschnittes / -segmentes. Anschließend entscheidet das Team, was strategisch ist, und einigt sich darauf, wie dies am besten dem Leiter mitgeteilt werden kann. Auf diese Weise steigt lediglich die stichhaltige strategische Information zum Leiter auf.

Der Kooperationsvertrag beinhaltet, dass jeder Beteiligte die Priorität auf die zwischenmenschliche Beziehung setzt und unabhängig von "Helmen und Titeln" den Willen zeigt, einander zuzuhören und einen ständigen Dialog zu entwickeln.

Es ist gerade diese Solidarität untereinander, in der sich die Wertschätzung gegenüber den Werten der Führungsebene äußern kann (Solidarität gegenüber dem Kunden und dem Unternehmen).

5.2.2. Der Missionsvertrag (B)

Der Missionsvertrag regelt, in welcher Form der Austausch mit dem Vorgesetzten stattfindet. Diese Absprache unter den Mitarbeitern bringt die Bedürfnisse innerhalb der hierarchischen Beziehung aus der Sicht der Untergebenen zum Ausdruck.

Dank dieses Teiles des Missionsvertrages nehmen die Mitarbeiter ihren Platz innerhalb des hierarchischen Dialogs ein und entwickeln eine OK + / + Dynamik. Sie können dann "emergieren", d.h. auftauchen, sichtbar werden, sich entfalten und mit ihrer Arbeit zur Mission beitragen, die den strategischen Elementen der Aktivität entspricht. Mit dem Abschluss dieses Vertrages werden sie zu einem glaubwürdigen Gesprächspartner im Dialog, der sowohl für sie, als auch für den Leiter, zufriedenstellend ist.

5.3. Die Konstruktion der Wirklichkeit

Gemeint ist, dass die Wirklichkeit co-konstruiert, d.h. von den Beteiligten gemeinsam geschaffen wird. Es handelt sich um die "Wirklichkeit", wie sie das System zu einem Zeitpunkt t wahrnimmt, und sie ist damit eine Resultierende der Interaktionen zwischen ihnen. Auf der sozialen Ebene konkretisiert sich diese Realität durch die "öffentliche Struktur" so wie sie Berne beschreibt (als das, was von außen sichtbar ist).

Auf der psychologischen Ebene besteht die öffentliche Struktur auch aus der "individuellen Struktur" und der "privaten Struktur"⁸ (Berne 1979, S. 101). Dabei beobachtet man, wie die Arbeitsposten, die das Organigramm vorsieht, "gelebt"⁹ (Berne 1979, S. 98) werden, d.h. wie die Einzelnen ihre Tätigkeiten leben und umsetzen (Arbeitsmotivation oder Krankheit, Fehlzeiten, etc.). (Abb. 4)

Wenn die drei Verträge (Vision, Mission und Kooperation) angemessen und klar formuliert sind, dann wird die öffentliche Struktur optimal ausgehandelt, d.h. im Respekt der strategischen Elemente der Umwelt UND der strategischen Elemente der Aktivität. Andernfalls wird die öffentliche Struktur einige dieser Aspekte verkennen und Gefahr laufen, Schwierigkeiten sowohl ins Innere als auch in den Markt hineinzuprojizieren.

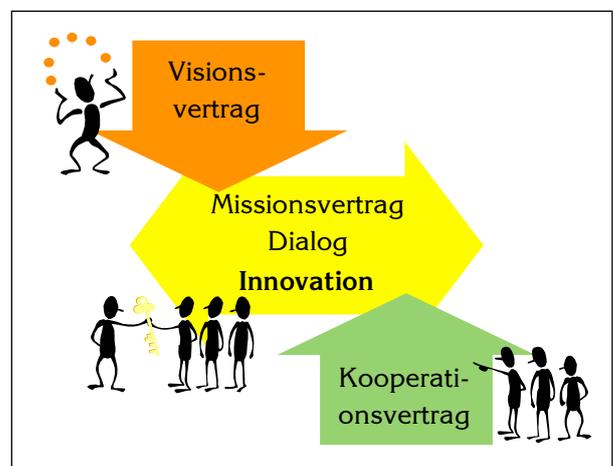


Abb. 6 – Der organisatorische Dialog

5.4. Win / Win-Szenario – der effiziente Missionsvertrag

Beim Erfolgs-Szenario sind die Werte des Leiters explizit. Sie sind im "Hier und Jetzt" stichhaltig und in Einklang mit dem Kanon und der Kultur (Technik, Etikette und Charakter).

Die Funktionsregeln garantieren die ständige Ausarbeitung der Modalitäten des Dialoges der Mitglieder der Gruppe untereinander und mit ihrer Hierarchie. Der Leiter erhält einen einvernehmlichen Beitrag seiner Mitarbeiter zum Gruppenprozess, der seinen jeweiligen Bedürfnissen entspricht.

Der Dialog setzt sich mit der operativen Struktur auseinander, die die Regulierung der Funktionsstörungen und die Kommunikation der Informationen über die strategischen Aspekte der Aktivität sowie die der Umwelt (Abb. 5) sicherstellt.

6. Darstellung des emergenten Dialoges OK++ im Diagramm von Fox

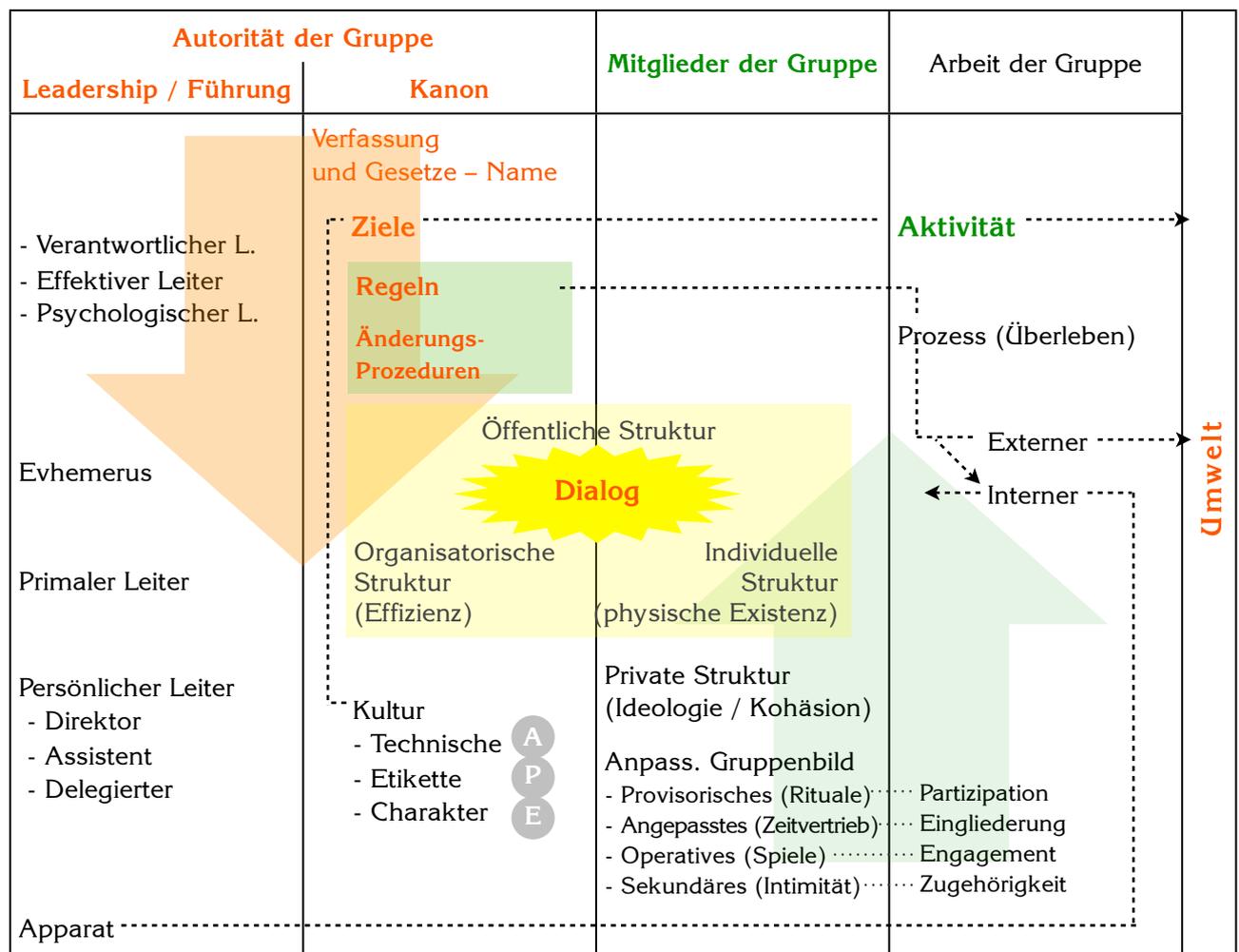


Abb. 7 – Diagramm von Fox

Die Konzepte von Umwelt und Aktivität (Berne 1984, S. 313 und 318) ¹⁰, die zur Polarisierung "Planung / Emergenz" führen, tauchen bereits in der Organisationstheorie von Berne und im Diagramm von Fox auf. In der Spalte der Autorität der Gruppe (Leadership und Kanon) und in den Spalten der Mitglieder der Gruppe und der Arbeit der Gruppe, kann man die zwei Pfeile der Planung und der Emergenz integrieren, die sich idealer Weise im sozialen Dialog auf der Ebene der öffentlichen Struktur begegnen.

Da die Spalte der Autorität der Gruppe beides, d.h. Leadership und Kanon beinhaltet, kann man ableiten, dass die Führung – neben anderen Verantwortungen – sehr wohl für den Visionsvertrag (das Entwickeln der Unternehmensziele) und für den Missionsvertrag (das Aufstellen der Struktur und der Funktionsregeln) zuständig sind, die es zusammen ermöglichen, die eigentliche Aktivität zu entwickeln.

Die Spalte der Mitglieder der Gruppe, zusammen mit der Spalte der Arbeit der Gruppe, fasst die Begriffe der individuellen Struktur und der privaten Struktur zusammen. Man kann daher die Hypothese aufstellen, dass das Dasein der Personen, die untereinander durch die Aktivität verbunden sind, in der Verantwortlichkeit der Mitglieder der Gruppe liegt und sowohl analysiert als auch strukturiert werden kann, was es möglich macht, den Kooperationsvertrag in diesen Spalten zu platzieren.

7. Darstellung der Funktionsstörungen

In meiner beruflichen Praxis habe ich zwei wesentliche Arten von Funktionsstörungen beobachtet und studiert, die ich entsprechend als Verlierer-Szenarien 1 und 2 bezeichne.

Diese Funktionsstörungen resultieren aus einem Ungleichgewicht im Dialog zwischen dem geplanten Wandel und dem emergenten Wandel.

Dieses Ungleichgewicht konstruiert negative Wirkungen und Kontaminierungen, die die Struktur in ihrer Leistung beeinträchtigt.

7.1. Verlierer-Szenario 1 – Chaotische Emergenz

Im Verlierer-Szenario 1 bedroht die Agitation (Berne 1984, S. 314)¹¹ die Funktion des Leiters.

Die strukturellen Entscheidungen werden getroffen und die Strategien werden entwickelt, ohne die Bedürfnisse der Umwelt zu berücksichtigen. Es besteht die Gefahr, dass die Ziele nicht erreicht werden. Das Überleben der Struktur ist bedroht.

Beispiel 1: In einem privaten Industrie-Forschungszentrum richten die Wissenschaftler ihre Forschung auf Themen aus, die ihre Fachgebiete bereichern ohne ihre Arbeit mit der Schaffung oder der Verbesserung von Produkten zu koppeln. Ihre Leistung stellt beachtliche Kosten dar, ohne dass diese Investitionen, selbst langfristig betrachtet, amortisiert werden könnten.

Beispiel 2: Bei einer Krise verweigern Führungskräfte die Kooperation mit einem Vorgesetzten, den man ihnen in Folge einer Restrukturierung aufgezwungen hat. Offen kritisieren sie ihre Hierarchie vor ihren Kunden und vor ihren Mitarbeitern.

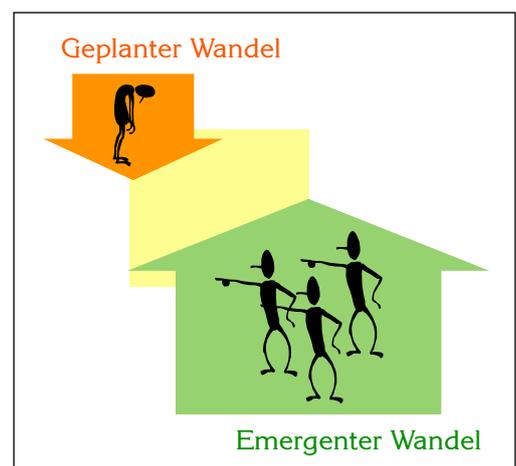


Abb. 8 – Das Verliererszenario 1

In Folge wird die Ausführung der Aufgaben chaotisch und die Organisation verliert ihre Glaubwürdigkeit bei den Kunden.

Beispiel 3: Zwei Vorgesetzte, die sich miteinander im Konflikt befinden, haben ihre jeweiligen Strukturen so angepasst, dass sie nichts mehr miteinander zu tun haben müssen. Mehrere Aktivitäten werden dadurch doppelt ausgeführt, andere sind ganz abgebaut worden. Diese Situation ruft auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen Spannungen unter den Mitarbei-

tern und mit den Kunden hervor. Die Kräfte der Gruppe werden damit vergeudet, den Konflikt zu regeln. Die Entscheidungen der Hierarchie sind dadurch benachteiligt, dass die strategische Informationen nur teilweise und damit in einer "manipulierenden" Weise aufsteigen.

7.2. Verlierer-Szenario 2 – Die tyrannische Führung

Im Verlierer-Szenario 2 verkennt die verantwortliche Führungskraft die Notwendigkeit, die operativen oder ausführenden Mitarbeiter zu Rate zu ziehen oder die Mitarbeiter sind nicht bereit, einvernehmlich zur Erstellung der Struktur beizutragen ("Passivität", Stewart und Van Joines 2009, S. 251)¹²?

Der Vorgesetzte denkt und entscheidet an ihrer Stelle ("Unter-Funktion")¹³, was für den Erfolg der Aufgabe sachdienlich ist. Aber er verfügt nicht über alle objektiven Elemente, um dies auch zu tun. Die Entscheidungen können falsch sein. Wieder besteht die Gefahr, dass die Ziele nicht erreicht werden. Das Überleben der Struktur ist bedroht.

Beispiel 1 : In einem Fortbildungszentrum entscheidet der Vorgesetzte anlässlich des Besuches des großen Chefs (strategisches Element der Umwelt) 500 Studentenmappen anzufertigen. An diesem Tag sind drei Mitarbeiter in der Abteilung krank und zwei Photokopiergeräte sind in Reparatur (strategisches Element der Aktivität). Wenn eine Absprache nicht möglich ist, wird die Erledigung der Aufgabe sehr zeitaufwändig, kostenaufwändig, stumpfsinnig und demotivierend für die Mitarbeiter sein.

Beispiel 2 : In einer neuen Fabrik ernennt der Direktor Experten in allen technischen Bereichen, damit die Informationen über die strategischen Elemente der Aktivität zu ihm aufsteigen. Die operativen Mitarbeiter sind somit einer ihrer wesentlichen Funktionen im Verhältnis mit ihrem Leiter beraubt. Die Konjunktur der "Strokes" steht auf Knappheit (Steiner 2009) und die operativen Leiter eröffnen einen Konflikt. Der emergente Prozess ist unterbrochen.

Man kann gewisse Parallelen zwischen den beiden Verlierer-Szenarien ziehen, da es vorkommen kann, dass sich die Führungskraft einbildet, sich im Szenario Nr. 1 zu befinden, das heißt, sie befiehlt aus Angst, von der Gruppe überrannt zu werden. Dabei beobachtet man gleichzeitig auf der sozialen Ebene das Szenario Nr. 2, usw. und umgekehrt : es kann im Szenario Nr. 2 dazu kommen, dass die Mitarbeiter glauben, ihr Leiter stelle ihr Überleben im System oder sogar den Fortbestand des Systems selbst in Frage . In der Tat ist es so, dass das Überleben der Struktur jedes Mal bedroht ist, wenn es zu einem Verlierer-Szenario kommt.

8. Interventionsbeispiel

Die Einführung des emergenten Wandels in einem Forschungs-Zentrum.

Die Wissenschaftler (ungefähr 400 Personen), die unterschiedliche Disziplinen vertreten (Immunologen, Ernährungswissenschaftler, Mikrobiologen, Gastro-Enterologen, etc.) und zu unterschiedlichen Abteilungen derselben Organisation gehören, sind in mehrere Plattformen gruppiert worden (Darmtrakt, Knochen, Haut, Gehirn) mit dem Ziel effizienter auf diesen For-

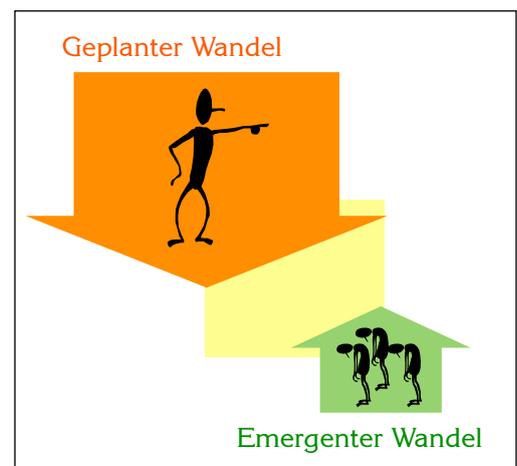


Abb. 9 – Daa Verliererszenario 2

schungsgebieten zusammenzuarbeiten und dadurch mehr wissenschaftliche Innovation zu kreieren.

Seit ihrer Benennung hat mich die Leiterin der Plattform "Darmtrakt", Frau I., engagiert, um ihr zu helfen, ihre Plattform, die seit etwa 2 Jahren in einem Szenario 2 stagnierte, zu dynamisieren. Ich habe ihr geholfen, sich der Organisationstheorie von Berne zu bedienen und zu identifizieren, warum sich der emergente Wandel nicht eingestellt hat und welche Rolle sie als Verantwortliche der planerischen Komponente hat.

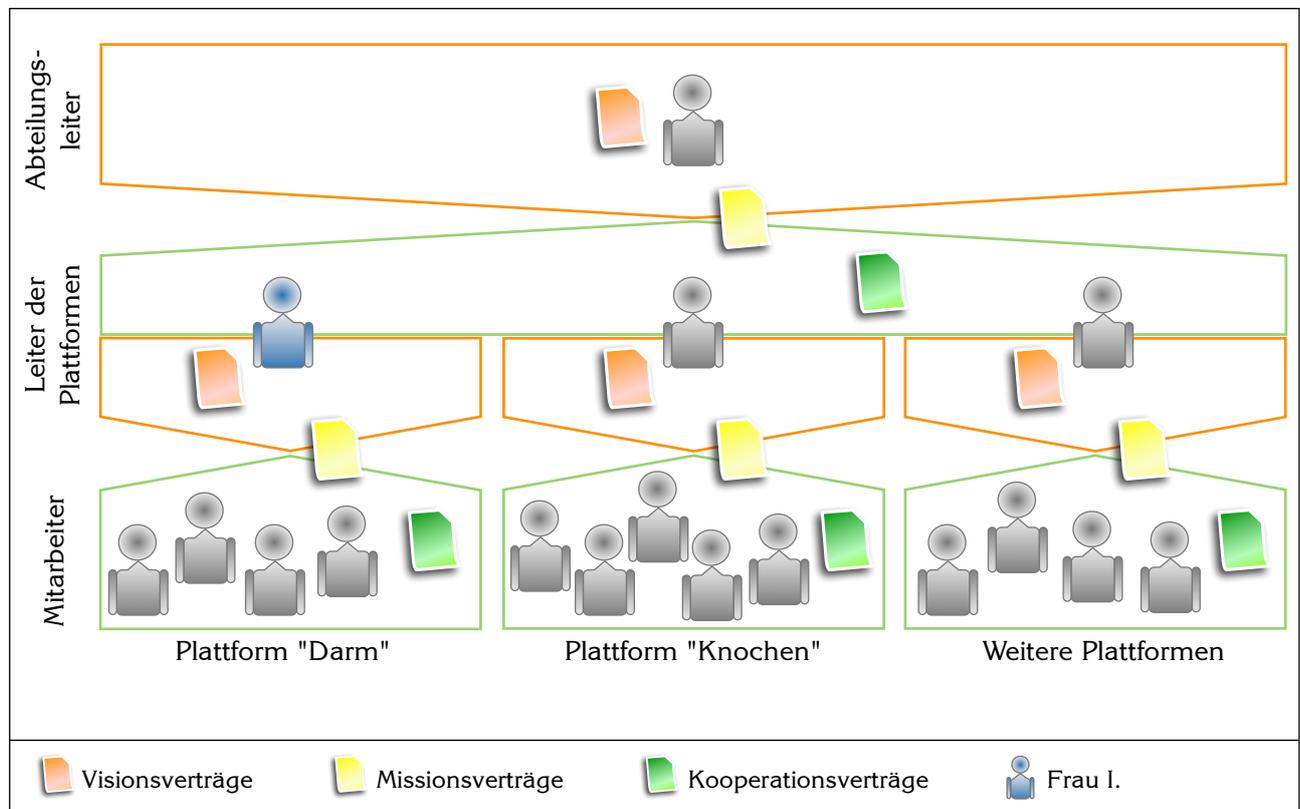


Abb. 10 – Innovation im Prozess der "Darm" Plattform

Ich habe sie bei der Einführung eines emergenten zwischenmenschlichen Prozesses begleitet, indem die drei Verträge (Abb. 10) ausgearbeitet sind :

- ▶ Visionsvertrag : Wie werden die Ziele und Regeln von den Wissenschaftlern verstanden und aufgefasst? In diesem Kontext, in dem die Vision in einer sehr stark planerisch angehauchten Sprache formuliert war, bestand die Begleitung des Visionsvertrages darin, die Widerstände in der Integration der Nachricht zu suchen und diese Widerstände in einer Reihe von Präsentationen auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation auszulösen. Bei diesen Präsentationen standen die kurz- und mittelfristigen Ziele der Organisation im Mittelpunkt.
- ▶ Kooperationsverträge : Die Kooperationsverträge werden in den betroffenen Abteilungen und auf den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen eingeführt: die Techniker untereinander, die Wissenschaftler der unterschiedlichen Disziplinen, die in der Plattform zusammengeführt sind, und Frau I. mit ihren ihr gleichgestellten Kollegen, den anderen Verantwortlichen von Plattformen. Die Arbeit bestand darin mit jedem Team die Funktionsregeln und Werte zu identifizieren, die den Erfolg des neuen zwischenmenschlichen Prozesses sicherstellen. Diese Werte sind in Verhaltensweisen übersetzt worden, und diese werden zu Bestandteilen der individuellen Verträge, welche die Mitarbeiter der Gruppe untereinander abschließen.

- ▶ Missionsvertrag : Erarbeiten des Teiles A in einem Einzel-Coaching mit Frau I.: Es bestand darin, ihre Bedürfnisse in der Interaktion mit ihren Mitarbeitern zu klären und beim Namen zu nennen. Das heißt, sie sollte definieren wie ihr die strategischen Elemente der Aktivität sowie Empfehlungen und Vorschläge diesbezüglich mitgeteilt/kommuniziert werden.
Teil B: mit den unterschiedlichen Teams und nachdem der Kooperationsvertrag eingeführt ist. Es handelt sich darum, dass sich die Teams in Hinblick auf ihre Erwartungen in der Interaktion mit ihrer Chefin einigen.

Frau I. hat die Verhandlungen des Missionsvertrages (Abgleich zwischen A und B) alleine mit ihrem Team geführt. Die Verbesserung der Resultate war sichtbar und, wenig später ist Frau I. zur Leitung ihrer Abteilung befördert worden.

Diese Vorgehensweise hat es erlaubt, die Individualkultur in Richtung einer Kooperationskultur zu bewegen: nach der Intervention haben gewisse Wissenschaftler ihre Vision in Hinblick auf potentielle Forschungsarbeiten für die Zukunft ausgetauscht, unter Berücksichtigung der wissenschaftlichen Stichhaltigkeit und des Ergebnispotentials eines jeden ihrer Projekte. Sie konnten daraufhin einstimmige Empfehlungen formulieren, was die Wahl der Projekte und die Strategie der Plattform anbelangte.

Da die Plattform, in welcher die Wissenschaftler zusammenarbeiten, keiner Hierarchie zugeordnet ist, erfordert ein ordentliches Funktionieren dieser neuen Organisation, eine Anpassung des aktuellen Bewertungssystems. Innovativ basiert dieses neue System auf einer Bewertung, deren Bedingungen durch die Betroffenen untereinander ausgehandelt werden, im Gegensatz zu der früheren Bewertung, welche aufgrund von wissenschaftlichen Resultaten und der Anzahl der individuellen Veröffentlichungen abstellte.

9. Schlussfolgerungen

Das Konzept des emergenten Wandels stellt eine globale und psychodynamische Vision des zwischenmenschlichen Prozesses aller Strukturen dar, die zu einer Organisation gehören. Dabei handelt es sich um ein Werkzeug, das allen Kategorien von Mitarbeitern zugänglich ist.

Es erleichtert die Darstellung des "Standard"-Prozesses und regt die Einführung einer vertraglichen Funktionsweise sowie einen "sich zu eigen machenden"¹⁴ Umgang mit den Situationen an. Es ermöglicht außerdem kurzfristig die Korrektur der Abweichungen und eine Entwicklung der Autonomie der Führungskraft, des Mitarbeiters und des Teams.

Mit dem Diagramm von Fox zusammengeführt, ermöglicht die hier vorgestellte Arbeit eine konkrete Diagnose. Die Bestandteile der Organisation können mit einer neuen Vorgehensweise analysiert werden, die auf den natürlichen Unterschieden und dem OK der Werte, der Strategien und der Empfindungen zwischen dem planerischen und dem emergenten Element beruht. Es stellt den Beteiligten die zahlreichen Instrumente zur Verfügung, die die Organisationstheorie von Berne und die Transaktionsanalyse ganz allgemein den Verantwortlichen und den Mitarbeitern für alle Umstände im Leben einer Organisation bereithält.

10. Literatur

- ▶ Berne, Eric (1979): Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen. Taschenbuch, Kindler Verlag GmbH.
- ▶ Berne, Eric (1984): The structure and dynamics of organizations and groups. Ballentine Books (5th edition), New York.
- ▶ Fox, Elliott (1978): Die Organisationstheorie von Berne. AAT 8, CAT1-224-230.
- ▶ Gélinas, Arthur und Claux, R. (1983): Systemik und Problemlösung. Universität von Québec.
- ▶ Gélinas, Arthur und Schoonbroodt C. (Juni 1996): Die Vorsorge durch emergenten Wandel. Zeitschrift « Vie et Santé », Nr. 108.
- ▶ Gioan, Pierre (1960): Dictionnaire usuel. Quillet, Flammarion.
- ▶ Pellerin, Gilles (1994) : Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation (Schnelldiagnose von Funktionsstörungen einer Organisation). AAT 71.
- ▶ Stewart, Ian (Autor) ; Van Joines (Autor) ; Rautenberg, Werner (Übersetzer) (3. Februar 2009): Die Transaktionsanalyse: Eine Einführung. Taschenbuch, 9. Auflage (23. Gesamtauflage), Herder, Freiburg.
- ▶ Claude, Steiner (August 2009): Wie man Lebenspläne verändert. Die Arbeit mit Skripts in der Transaktionsanalyse. Taschenbuch (12. durchgesehene Auflage), Junfermann.

11. Abstract

Übersetzung der Zusammenfassung Seite 3.

This article is presenting a psycho dynamic model called the Emerging Change and used in the Organisational field to help the actors understand the human process and structure the hierarchical dialogue.

It describes three different levels of energy active in the organisation :

- ▶ Planned change,
- ▶ Emerging change,
- ▶ Constructivism.

These energies are dealt with through three fundamental contracts :

- ▶ Vision contract,
- ▶ Mission contract (part a and part b),
- ▶ Cooperation contract.

The article is based on a synthesis between a Constructivist model by Gelinias and Fortin and Berne's Organisational Theory using the diagram described by Fox in his article. With the work already done by Gelinias and Fortin I was able to develop a diagram for the integration and synergy of the three types of energy (Figure 1), and the Three Contracts Methodology supporting a functional understanding of Berne's Theory of Organisations.

The Emerging Change concept provides a global vision and a regulation of the Human Process inside an organisation or a team, leading to increased cooperation and performance. The Emerging change diagram presenting the three types of change forces within the organisation can be fitted into Fox's diagram while avoiding a possible confusion with Berne's representation of the organisational culture already using the Ego States.

In this article, italics are used to refer to the Emerging Change terms and capitals on the first letter of the word are used with Transactional Analysis concepts, for which a definition is given in the end text notes. When some concepts are common to the two disciplines, like "Environment" and "Activity", it is the Transactional Analysis definition that will be used

- ¹ Anmerkung des Übersetzers: Dem Begriff "Vereinbarung" wird hier der Begriff "Vertrag" als soziale Institution vorgezogen. In diesem Sinne regelt der Vertrag das soziale Verhalten der beteiligten Parteien. Entsprechender Queerverweis unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Vertrag>.
- ² Anmerkung des Übersetzers: Im französischen Original sowie der englischen Fassung, wird hier von "drei Energien" gesprochen. In Übereinkunft mit der Autorin wird in der deutschen Fassung zur besseren Verständlichkeit das Wort "Kraft" im Sinne eines "Kraftpotenziales" verwandt.
- ³ Anmerkung des Übersetzers: "Changement Emergent" wird hier mit dem Begriff des "emergenten Wandels" übersetzt. Umfassende Queerverweise zur Verwendung des Adjektives "emergent" im Deutschen sind unter <http://de.wiktionary.org/wiki/emergent> sowie <http://de.wikipedia.org/wiki/Emergenz> zu finden.
- ⁴ Der Begriff "Energie" beschreibt hier "das was ein System besitzt, wenn es im Stande ist eine Arbeit zu verrichten [...] eine Lebenskraft fähig eine Veränderung nach sich zu ziehen" (Wörterbuch Robert).
- ⁵ Der geplante Wandel ist das Vorrecht der Autorität der Gruppe, ist ihr aber nicht ausschliesslich reserviert. Jede Person ist im Feld der geplanten Kraft, wenn sie für sich die Entscheidung eines operativen Vorgehens in Verbindung mit der Zielvorgabe trifft. Zum Beispiel die Benutzung einer Maschine an Stelle einer anderen.
- ⁶ Der Autor differenziert die Kooperations-Beziehungen unter Gleichgestellten von denen zwischen den Mitarbeitern und der Hierarchie.
- ⁷ Das will nicht heissen, das jeder immer zu allen Situationen zu Rate gezogen werden muss. Das soll heissen, dass sich das Team einigt ist, einen Prozess zu benutzen, der es erlaubt zu identifizieren, wer, wann, in welcher Weise und zu welchen Themen hinzugezogen / zu Rate gezogen / befragt werden sollte, um eine effiziente und objektive Information der Führungskraft zu gewährleisten.
- ⁸ "[...] die individuelle Struktur wird aus den Menschen gebildet, die zu einem bestimmten Zeitpunkt die organisatorischen Planstellen einnehmen ; die verborgene (private) Struktur schliesslich beruht auf den persönlichen Empfindungen jedes einzelnen Gruppenmitglieds."
- ⁹ "Die organisatorische Struktur an sich ist nicht mehr als seine Art Gerüst oder Skelett. Eine Gruppe wird erst dann lebendig, wenn sie dadurch aktiviert wird, dass im Stellenplan einige oder gar alle Planstellen mit ganz bestimmten Individuen besetzt werden."
- ¹⁰ Aussenwelt, Umwelt : "Das Universum ausserhalb des Gruppenraumes"
Aktivität : "Beabsichtigte (Intentionelle) Arbeit, die von einer Gruppe in ihrem Tätigkeitsfeld geleistet wird"
- ¹¹ Agitation : "Kollektive Kraft, die die individuellen Neigungen aktiviert"
- ¹² "Die Schiffs definieren Passivität als : die Art und Weise, wie Menschen Dinge nicht, bzw. nicht effektiv, tun."
- ¹³ Gilles Pellerin beschreibt auf diese Weise das Phänomen wie eine Führungskraft sich in unangebrachter Weise in die taktische Organisation der Aktivität investiert, während seine Rolle prioritär im Management der Umwelt liegt.
- ¹⁴ Gélinas, Arthur. Übersetzung des englischen Begriffes "empowerment".