

Organisationspatterns entdecken und in der Praxis nutzen

Monika Bobzien

»Nur was man aufschreiben kann,
hat man richtig verstanden.«
TIM WELLHAUSEN, 2013

Denkweisen, Theorien und Methoden der Organisationsentwicklung beschäftigen sich seit langem mit Musterbildung in Organisationen als ein notwendiger Teil der Organisationskultur. Muster beziehen sich nicht auf das ›Was‹ sondern sie regeln das ›Wie‹ unseres Tuns. Aus den meist unbewussten und ungeplanten Basisannahmen in der Interaktion der Mitglieder, den so genannten mentalen Modellen (Kantor, 1996), entstehen nach und nach grundlegende Orientierungs- und Vorstellungsmuster als ›bevorzugte Wege des Denkens und Problemlösens‹ (Schreyögg 1992), mit denen immer wieder auf neu auftretende Ereignisse reagiert wird und die koordiniertes und koordinierbares Handeln in einer Organisation überhaupt erst ermöglichen. In der Organisationskultur haben sich, als sichtbares Ergebnis der ordnenden und identitätsstiftenden Wirkungen von kollektiven mentalen Modellen, eine Vielzahl von Mustern verstetigt, die an neue Mitglieder weitergegeben und so in der Organisation tradiert werden. Organisationsmuster werden bislang insbesondere danach untersucht, inwieweit latente Regeln dazu beitragen, dass es in der Organisation zu ›Lernhemmnissen‹ (Senge, 1990, Ameln & Zech, 2011) kommt, die einen Veränderungsprozess erschweren oder ihn gar unmöglich machen.

Eine gleichbleibende Struktur kann aber auch dem *impliziten Wissen* einer Organisation zugrunde liegen. Die Möglichkeit, dieses an bestimmte Situationen und Verhaltensweisen gebundene Wissen auf geregelte und leicht verständliche Weise zu explizieren und damit interessierte Personen in ihrer Entscheidungsfindung zu unterstützen, hat vor allem zur Optimierung von Prozessen und Produkten in der Software-Entwicklung, in der Didaktik¹ und im Bereich von E-Learning

1 | Kohls/Wedekind (2008) fassen den Nutzen von Pattern für die Lehrpraxis wie folgt zusammen: »Didaktische oder pädagogische Patterns sammeln das Erfahrungswissen

und E-Teaching² zur Beschreibung von Mustern (patterns) geführt. Dieser Ansatz wird im Folgenden weiterhin als Pattern bezeichnet, um ihn von den Mustern zu unterscheiden, die eine Organisationskultur prägen.

Beraterisches Handeln ist auf Vorstellungen und Bilder und das Verständnis, was eine Organisation ausmacht und im besonderen wie sie ›tickt‹, angewiesen, also auf das Erkennen von Musterbildung. Da organisationstheoretische Diskussionen zu Musterbildung wie auch die Herleitung von Pattern an anderer Stelle in diesem Band geführt werden, beleuchtet dieser Beitrag beide Ansätze vor dem Hintergrund der praktischen Anschlussfähigkeit. Es ist ein Herantasten an die Frage, inwieweit beide Ansätze zusammenwirken müssen, das heißt, Organisationsmuster den Kontext für Pattern darstellen, damit organisationales Handeln sinnvoll und zielgerichtet weiterentwickelt werden kann. An der Ausführung eines Praxisbeispiels soll dies abschließend versucht werden.

DAS VERSTÄNDNIS VON MUSTERN ALS HINDERNIS IN VERÄNDERUNGSPROJEKTEN

Die Muster in der Organisationskultur zu erkennen, sie aufzudecken und ihre Funktionalität zu hinterfragen, wird seit einigen Jahren von verschiedenen Personen, Gruppen und Institutionen betrieben, die solche Organisationsmuster im Rahmen komplexer organisatorischer Veränderungsprozesse verstehen wollen. Die sich selbst organisierende Struktur dieser Muster zeichnet sich aus durch Phänomene der Wiederholung, der Ähnlichkeit, der Rhythmik, der Gerichtetheit und Regelmäßigkeit. Diese ›Musterhaftigkeit in Organisationen‹ (Looss, 1996) ermöglicht einerseits, dass produktivitätsorientiert gearbeitet werden kann, sie gibt Orientierung und ermöglicht Kommunikation und Kooperation. Andererseits hält sie in Zeiten der Unsicherheit für deren Mitglieder die Erwartung nach stabilen Strukturen wach. Eine ›starke‹ Organisationskultur hat ausgeprägte Selektions- und Stabilisationsmuster (z.B. ›wir‹ und die ›anderen‹) und soll die Systemidentität vor Außeneinflüssen bewahren. Sie sichert den inneren Frieden, »[...] denn nur, wer im Sinne des bisher Üblichen handelt, kann davon ausgehen, dass er Konsens findet«. (Luhmann, 2000, S. 245). Die erfolgreiche Abwehr von Störungen führt jedoch dazu, dass »[...] es die Organisation für ihre eigenen Verfahrensweisen ›blind‹ werden lässt und die Verhaltensmuster werden ›von selbst

von Experten und Expertinnen aus der Lehrpraxis. Basierend auf Best-Practice-Beispielen werden die wiederkehrenden Komponenten erfolgreicher instruktionaler Designs erfasst und analysiert mit der Zielsetzung, beim Entwurf neuer didaktischer Szenarien auf bewährte Methoden zurückzugreifen.« (S. 217)

2 | Zum Thema Educational Patterns stellen Bauer/Baumgartner in ihrem Buch ›Schau-
fenster des Lernens‹ (2012) eine Mustersammlung zum Umgang mit E-Portfolios vor, in der
auch das dahinterliegende pädagogische Konzept erläutert wird.

verständlich«, sind also nicht mehr der Gegenstand von interner Kommunikation oder Problematisierung.« (Looss, S. 235). In der Beraterischen Praxis erweisen sich eingeschliffene kulturelle Muster häufig als Hemmnisse für Veränderungsprozesse, da auf der Ebene des faktischen Handelns alles beim Alten bleibt: »Unangenehme, dem herrschenden Weltbild zuwiderlaufende Vorschläge werden frühzeitig blockiert oder gar nicht registriert. Dies bringt in der Summe potentiell das Problem der Starrheit und mangelnder Anpassungsfähigkeit mit sich.« (Schreyögg 1992: 1553 vgl. auch Ameln & Zech 2011).

In die Überlegungen zum organisationalen Lernen (Argyris & Schön 1996) hat Wolfgang Looss (1996) mit seinem Beitrag über Musterformation in Organisationen einen Aspekt beige-steuert, der Organisationen daraufhin betrachtet, welchem Grundmuster sie insgesamt folgen. Demnach schaffen Organisationen einen Bezugsrahmen entsprechend ihrer Sinnorientierung und Identitätsgewichtung, der sie auszeichnet und als »typisch« angesehen werden kann. Der Autor unterscheidet hier zwischen drei Grundmustern, die den Logiken Zielorientierung, Regelorientierung und Werteorientierung folgen, wonach sich eine Organisation (es kann auch eine Organisationseinheit sein) überwiegend formiert und sich ihre Mitglieder verpflichtet fühlen. »Ziele, Regeln und Werthaltungen bilden die Qualitäten, mit denen strukturelle Anpassungen und Innovationen einerseits und organisatorische Festlegungen andererseits vollzogen werden.« (Looss 1996: 235)

Denk- und Verhaltensmuster von Organisationsmitgliedern werden sich daher in Bezug auf Handlungs-, Kommunikations- und Entscheidungsfelder tendenziell unterscheiden, je nachdem welchen Stellenwert und welche Interpretation die Organisation diesen Logiken einräumt. Entsprechend dem vorherrschenden Grundmuster unterscheidet sich eine Softwarefirma (eher zielorientiert) in ihren »typischen« Handlungs-, Kommunikations- und Entscheidungsmustern von einer kommunalen Behörde (eher regelorientiert) oder einer karitativen Einrichtung (eher wertorientiert). Das Selbstverständnis, mit der die Organisation (bzw. Organisationseinheit) diese Logiken praktiziert, wirkt in Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen einerseits implizit, oft auch explizit nach innen und nach außen. In Kombination mit weiteren konstituierenden Bedingungen, wie beispielsweise die Konzentration oder Verteilung von Macht, wirken die drei Grundmuster ebenfalls so, dass sie eine Organisation vor »Störungen« aus der Umwelt schützen können und »tiefergreifende Lernanstrengungen der Organisation vermieden oder hinausgezögert werden« (a.a.O.: 240).

Bekannte Beispiele für eine bewusste Änderung eines Grundmusters mit all seinen Implikationen finden sich beim »Umbau« von staatlichen oder kommunalen Betrieben in privatwirtschaftliche Dienstleister. Auch innerhalb einer Organisation kann es zu Kollisionen zwischen den Grundmustern kommen, wenn beispielsweise ein kommunales Amt einerseits Dienstleister für die Bürger/innen sein möchte und andererseits hoheitliche Aufgaben wahrnehmen muss.

Der von Looss angebotene Blickwinkel ist insofern interessant, da für die Beschreibung eines Pattern die Komponente des ›Kontexts‹ eine wichtige Rolle spielt, wie im folgenden Kapitel noch ausgeführt wird. Teil dieses Kontextes ist die Organisationskultur. Sie ist auch dem lösungsorientierten Patternansatz immanent. In Anlehnung an den Informatiker Conway (1968) könnte man sagen, dass die Gestaltung eines Pattern das Grundmuster der Organisation widerspiegelt, in der das Pattern entsteht.

Die bisherige Annäherung an das Thema Musterbildung macht deutlich, dass es hier vor allem darum geht, in Veränderungsprojekten Wege zu finden, latente, als dysfunktional wirkende Muster aufzudecken, zu durchbrechen oder zumindest soweit zu stören, um bei den Organisationsmitgliedern Lernbereitschaft zu wecken, damit für eine Veränderungsstrategie förderlich Regeln entwickelt werden können. Diesem ›Verlernen‹ alter Muster folgt im besten Falle ein funktionaleres Handlungsmuster, das im Handlungsrepertoire der Organisation verankert werden kann. Die generelle Tendenz zur Veränderungsresistenz von organisationskulturellen Mustern kann allerdings dazu führen, dass sehr bald nachhaltige Veränderung und Innovation erneut gefährdet sind, folgt nicht eine regelmäßige Überprüfung auf Stimmigkeit (Ameln/Zech 2011).

MUSTER ZUR VERBESSERUNG VON KOMMUNIKATIONSSITUATIONEN NUTZEN

Im Umfeld der Vertreter der ›lernenden Organisation‹ und der Systemtheorie wird angenommen, dass die Gestaltung und Förderung einer dialogischen Kommunikation einen wesentlichen Erfolgsfaktor unternehmerischen Handelns darstellt. Diesem Ansatz geht auch David Kantor Buch *Reading the Room* (2012) nach, indem er konkrete Gesprächssituationen untersucht und feststellt, dass diesen Muster zugrunde liegen, die verbale Interaktionen beeinflussen. Für das ›Miteinander-in-Beziehung-treten‹ greift er die Struktur des bereits im Kontext von Familiensystemen beobachteten *Four-Player-Modells* auf (Kantor & Lehr 1975), das später auf Organisationsteams übertragen wurde (Ancona & Isaacs, 2007)³. Demnach kann ein ausbalanciertes Team, in dem sich die Akteure in den vier Rollen bewegen und auf geeignete Weise zusammenwirken, zu produktiven Entscheidungen kommen. Nach Kantor ist ein verbaler Austausch laufend von dieser weitgehend unbewussten Struktur durchzogen. Damit die Konversation in Gang gehalten werden kann, konstruieren und befolgen die am Gespräch Beteiligten ein implizites Verständnismuster entsprechend dieser Struktur. Funktional oder

3 | Kantor's Four-player model unterscheidet folgende Rollen: *Mover – Antreiber initiiert und gibt Richtung; Follower – Anhänger unterstützt und schafft Vollständigkeit; Opposer – Widersacher fordert heraus und liefert Korrektur; Bystander – Zuschauer beobachtet und zeigt Perspektiven auf.*

dysfunktional werden die Muster dann, wenn sich zur Struktur die persönliche Dynamik der Beteiligten gesellt. Dysfunktionale Muster entstehen nach Ansicht des Autors vor allem in Situationen, in denen die persönliche Dynamik mit der Struktur kollidiert, das heißt, in angespannten oder krisenhaften Situationen.

Kantor belässt es allerdings nicht bei seinem Erklärungsmodell, sondern beschreibt eine umfangreiche Kommunikationstypisierung, die Führungskräfte in Teams praktisch erkennen, lernen und sie bewusst für eine Problemlösung einsetzen können. Zur Erweiterung ihrer kommunikativen Kompetenzen sollen Führungskräfte darin geschult werden, wahrzunehmen (to sense), wie sich Menschen in Gesprächssituationen aufeinander beziehen, die dahinter liegenden impliziten Strukturen und Dynamiken explizit zu machen und das erkannte Wissen als Muster für eine erfolgreiche Gesprächsgestaltung zu nutzen. Muster sollen für die Beteiligten erkennbar werden können und sie sollten von diesen selbst, aus ihrem Handlungsfeld heraus, generiert werden. Kantor's Vorschlag ist damit einer der wenigen Ansätze zur Musterbildung in einem allgemeinen organisationalen Zusammenhang, der die Sichtweise einer überwiegend negativen Auswirkung auf die Lernbereitschaft einer Organisation verlässt⁴ und deren Nutzen betont.

MIT PATTERNS HANDLUNGSWISSEN AUSTAUSCHEN

Bei der Suche nach Wissensquellen zur Ankurbelung von Innovationsprozessen wird in Organisationen auch nach implizitem Wissen Ausschau gehalten, das uns als Hintergrundwissen beim Handeln und beim Treffen von Entscheidungen zur Verfügung steht, ohne dass wir uns dieses Wissens (jederzeit) bewusst wären. Zusammengefasst dargestellt, umfasst unbewusstes Wissen Vorstellungen, Werte und Einschätzungen und entwickelt sich subjektiv, unter anderem über durch Sinneseindrücke angesammelte Reize und deren Interpretation und Bewertung vor dem Hintergrund bereits gemachter Erfahrungen (vgl. Polanyi 1985; Nonaka & Takeuchi 1985: 59-60; Spender 1996: 48, Wiig 1993: 136-138). Implizites Wissen kann demnach kontextbezogen Verfahrensweisen zur Verfügung stellen, mit deren Hilfe, zahlreiche Unsicherheiten überwunden werden können. Es wird langfristig im Gedächtnis gespeichert und situationsabhängig erinnert und kann somit als eine Art von »Problemlösungs-Know how« (tacit knowing) oder Handlungswissen bei der Entscheidungsfindung am Arbeitsplatz wie auch im täglichen Leben eingesetzt werden (vgl. Büschken & Blümm 2000: 10; Vossebrecher et al. 2012).

4 | Von Kritikern wird angemerkt, dass dieser in der Organisationsliteratur (z.B. bei Dutton and Ragins, 2006) beschriebene Ansatz einen rein mechanistischen Blick auf Teams wirft. Der Schlüssel des Erfolgs bestünde demnach darin, Teams zu verbessern, indem jedes Mitglied optimiert wird (vgl. MIT Sloan Management Leadership Center, 2006).

Das Denken in einem Problem-Lösungs-Schema ist weit verbreitet und der Pattern-Ansatz damit eine Möglichkeit, dieses implizite Wissen zu ›heben‹ und niederzuschreiben. »Organisationale Patterns können als Verfahren Teile des kollektiven impliziten Wissens in Organisationen aufdecken: Sie werden im Rahmen eines gemeinsamen Lernprozesses entdeckt und dokumentiert, in den die Perspektiven unterschiedlicher Akteure in der Organisation hinsichtlich einer spezifischen Herausforderung und ihrer gangbaren Vorgehensweisen einfließen. Sie konstruieren damit auch einen Möglichkeitsraum förderlicher, in verschiedenen Situationen unterschiedlich einsetzbarer Handlungen.« (Vgl. Vossebrecher et al. 2012: 5)

Ein Pattern stellt einen dokumentierten Lösungsvorschlag für ein wiederkehrendes Problem dar, in den das vorhandene Experten- und Erfahrungswissen einfließt, um es später unabhängig von der/dem Verfasser/in wieder zu verwenden. Ein Lösungsvorschlag wird prototypisch für ein konkretes, klar begrenztes Problem bzw. für eine spezifische Herausforderung erstellt. Komplexe Problembereiche werden daher zerlegt und mehrere aufeinander aufbauende Pattern zu einer Pattern Language (Muster-Sprache) zusammengefasst. Unter organisationstheoretischem Gesichtspunkt kann dieses System von Pattern eine verdichtete Form des aktuellen Standes der Kulturbildung in Organisationen darstellen, da sie auch eine organisational sinngebene Struktur aufzeigen (a.a.O.: 6).

Für *Patterns* gibt es bisher keine allgemein akzeptierte Definition (Fowler, 2002). Vielmehr hat der Begriff seine Wurzeln in verschiedenen Disziplinen, insbesondere folgt er der von dem Architekten C. Alexander in seinem Werk ›The Timeless Way of Building‹ (1979) beschriebenen grundlegenden Formel, als »[...] dreiteilige Regel, die eine Beziehung zwischen einem bestimmten Kontext, einem Problem und einer Lösung ausdrückt« (247).

PATTERNS SIND GELEBTE PRAXIS

Patterns haben sich vor allem auf Betreiben einer aktiven Szene in der Softwareentwicklung (siehe Hillside Group, 1993) weiterentwickelt, die sich auch mit organisationalen Patterns beschäftigt. Der Fokus dieser organisationalen Patterns liegt nicht so sehr auf der technischen Seite von Software-Projekten, sondern auf den ›weichen‹ Faktoren des Projektmanagements, wie zum Beispiel der Aufbau von Kundenbeziehung, Kommunikation innerhalb und zwischen Teams, Teamdynamiken und Teamgeist, Motivation, Empowerment, Commitment und ein unterstützendes Management (vgl. Coplien 2004, Rising & Manns 2010). Solche Themen sind für professionelle Organisationen allgemein relevant und der Pattern-Ansatz kann daher in der Organisationsentwicklung besonder offene Prozesse, wie es in Innovations- und Veränderungsprojekten der Fall ist, effektiv unterstützen⁵.

5 | Insbesondere Rising/Manns (2010) beschreiben Patterns, die auf flexible Weise die Schritte im Veränderungsprozess – Wissen, Überzeugung, Entscheidung, Implementierung

Der Kern eines Pattern besteht darin, dass es aus der Praxis begründet ist. Pattern können nicht ›erfunden‹ werden, sondern sie werden ›gefunden‹ bzw. ›entdeckt‹, indem man mit zB mit MitarbeiterInnen gemeinsam herausfindet, wie sie etwas tun, Dinge beobachtet, die funktionieren und dann das Wesentliche daran mit den an der Problemlösung Beteiligten herausarbeitet. »Prozesse des Wahrnehmens, Beurteilens, Antizipierens, Denkens, Entscheidens, Handelns [...]« (Neuweg, 2005: 557) spielen bei der Erstellung von Patterns eine große Rolle, die von verschiedenen Personen diskutiert, wiederverwendet, verbessert und mit eigenen Beobachtungen überprüft werden. Ein Pattern ist weder statisch noch stellt es eine einfache Beschreibung in Form einer Fallstudie oder eine Betriebsanleitung dar, die blind für die anstehende Problemlösung übernommen werden könnte. Vielmehr werden in einem Pattern das Problem und die Lösung abstrakt dargestellt, so dass es auf die spezifischen Bedingungen des eigenen Projekts bzw. Situation hin angepasst werden kann (Fowler, 2002).

Der Zugang zu einem Pattern beginnt meistens damit, dass positive oder negative Beispiele beobachtet werden, mit denen versucht wird, ein erkanntes Problem zu lösen. Damit sich die Entwicklung eines (oder mehrerer) Patterns als gemeinsamer Lernprozess gestaltet, sollten hinsichtlich einer spezifischen Herausforderung oder Problems die Perspektiven und möglichen Vorgehensweisen aus Sicht unterschiedlicher Akteure in der Organisation einfließen. »Zentral ist dabei die Triade von Herausforderung, Kontext und Lösung mit den zwischen ihnen wirkenden Kräften (Keidel 1995). Durch das Offenlegen der zugrundeliegenden Prinzipien im Spannungsfeld der Kräfte wird nicht nur das Verfahren selbst vermittelt, sondern auch die dahinterliegende Erkenntnis (Kohls/Scheiter 2008)« (Vossebrecher et al. 2012: 5).

AUFBAU VON PATTERNS

In Ihrer Anleitung ›How to write a pattern?‹ (2011) benennen Wellhausen & Fießer Kernelemente von Patterns, die miteinander in Wechselwirkung stehen:

Der Kontext

setzt den Rahmen, in dem das Problem bzw. die Herausforderung auftritt und in welchem das Pattern sinnvoll eingesetzt werden kann. Schon hier ist zu beachten, dass der dokumentierte Kontext mit dem eigenen übereinstimmen muss, da sonst ein Pattern nicht anwendbar ist.

und Bestätigung – unterstützen. Diese Elemente entlang des Innovation-Decision Process Modells von Rogers (1995) beschreiben, wie im allgemeinen Innovationen von einem Organisationssystem ›adoptiert‹ werden.

Das Problem bzw. die Herausforderung

beschreibt konkret eine schwierige Situation, die das Pattern überwinden helfen soll. Häufig wird die Herausforderung bereits als Ziel formuliert.

Das Spannungsfeld

erklärt, warum das Problem schwierig zu lösen ist.

Die einwirkenden Kräfte (Forces)

müssen beachtet werden, wenn man nach einer passenden Lösung sucht, da sie den Lösungsprozess unterstützen (förderliche Bedingungen) oder behindern (Grenzen) können.

Die Lösung

schlägt eine Vorgehensweise vor, welches das Problem löst und dabei möglichst viele Rahmenbedingen berücksichtigt.

Die Konsequenzen

zeigen die Folgen auf, die sich durch die Anwendung der Lösung ergeben. Zu beachten ist, dass es sich dabei um *positive* aber auch um *negative* Konsequenzen handeln kann, so dass neue Probleme aufgeworfen werden.

Hilfreich ist es für die künftigen Benutzer auch, einige Beispiele aufzuzeigen, wie das Pattern in der *Praxis angewendet* werden kann. Schließlich wird dem Pattern ein *Name* gegeben, der es ermöglicht über das Pattern zu reden, ohne jedes Mal erklären zu müssen, worum es geht. Ein eingängiger Titel erleichtert die Weiterentwicklung. Da sich ein Pattern Schritt für Schritt entwickelt, kann sich der Name ändern, bis er schließlich das Wesentliche benennt.

Im Vorfeld der Beschreibung eines Pattern können die einzelnen Schritte mit den Akteuren gründlich durchdacht werden, ohne dass im Brainstorming die obige Reihenfolge zwingend eingehalten werden muss. Wellhausen (2013) schlägt sogar vor, mit der Beschreibung der Lösung zu beginnen: »Die Lösung ist schließlich das, was man am genauesten kennt.«

Ein Pattern entsteht über einen iterativen Ansatz, das heißt: »[...] immer wieder von vorne das schon Geschriebene zu überarbeiten, um zu einem in sich geschlossenen und konsistenten Stand zu gelangen.« (Ebda) Für dieses Herantasten an ein optimales Pattern hat sich ein Verfahren bewährt, dass sich beim Schreiben von Pattern in der Softwareentwicklung durchgesetzt hat: *Shepherding*. Damit ist ein strukturierter Prozess gemeint, in dem ein oder mehrere erfahrene Personen im Schreiben bzw. Kommentieren von Patterns den oder die Autor/in mit intensivem Feedback betreut und iterativ darin unterstützt, das vorgelegte Pattern zu verbessern (Schütz, Fießer & Wellhausen, 2009: 2). Im Allgemeinen sind drei Überarbeitungsschritte nötig, bis aus einer Lösungsbeschreibung ein aussagekräftiges Pattern wird (vgl. Harrison, 1999).

Der Wert des Pattern-Ansatzes besteht im ersten Moment vor allem darin, eine Problemlösung strukturiert in ein Format zu bringen, so dass Handlungswissen auf leicht zugängliche Weise kommuniziert werden kann. Mit dem Erlernen des Handwerks ist es jedoch nicht getan, denn zwischen dem Verstehen des Konzepts von Pattern und seiner erfolgreichen Anwendung liegen einige Hürden. Die Aussage aus der Softwareentwicklung zu Design Patterns kann auch allgemein für organisationale Patterns gelten: »Der Entwickler von Patterns benötigt ausgezeichnete Kenntnisse des Problemraums, aus dem das Pattern stammt. Er benötigt die Fähigkeit, diese Kenntnisse so zu abstrahieren, dass eine wieder verwendbare Lösung entsteht.« (Hahsler, 2001: 41)

Da auch jede/r Benutzer/n von Patterns selbst entscheiden muss, ob er/sie die Anwendung des Pattern für ein bestimmtes Problem für sinnvoll hält, werden auch an ihn/sie hohe Anforderungen gestellt: »Er muss genügend Patterns kennen, um das richtige Pattern für sein Problem auswählen zu können. Dabei reicht es nicht aus, nur die Namen verschiedener Patterns zu kennen, sondern er muss das abstrakte Modell dahinter verstehen. Erst dadurch wird es möglich, zu erkennen, wo und wie das Pattern eingesetzt werden kann. Diese relativ hohen Anforderungen erschweren den Einsatz von Patterns.« (Ebda.)

VIELE AKTEURE TRAGEN ZUR GENERIERUNG EINES PATTERNS BEI

Mit einem konkreten Beispiel aus dem Bereich der Organisationsberatung soll nachfolgend der Aufbau eines Patterns veranschaulicht werden. Der gefundene Lösungsvorschlag – eine Intervention zum Start eines Veränderungsprojektes – wurde im Verlauf eines inzwischen abgeschlossenen Beratungsprozesses entwickelt und bereits in anderen Beratungssituationen mehrfach angewendet. Daraus entstand die Überlegung, zu diesem Lösungsvorschlag ein Pattern aus Berater-sicht zu schreiben. Optimal wäre jedoch ein Vorgehen, bei dem das zu beratende System aktiv in die Entwicklung eines Patterns eingebunden ist.

Inhaltlich setzt das Pattern an dem bereits erwähnten Four-Player-Modell (move, follow oppose, bystand) für Teams an. Rollen können sich verfestigen, die unproduktive Entscheidungs-routinen und Veränderungsresistenz nach sich ziehen. Mit dem gefundenen Lösungsansatz wird versucht, aktiv dieses Kommunikationsmuster zu beeinflussen, indem eine Praxis installiert wird, die Rollenträger bewusst zur Akzeptanzförderung für ein Veränderungsprojekt einsetzt.

Das vorgestellte Pattern hat bereits ein Shepharding durch Kollegen⁶ aus der Berater-Community durchlaufen, kann jedoch sicher in Form und Inhalt noch

6 | Mein besonderer Dank gilt hier meinen Basler Kollegen Andreas Hänggi, Philippe Staelin und Nicolas Passavant, für die engagierte Diskussion und hilfreichen Anregungen. Ihnen verdanke ich auch den Namen des Pattern »Spurgruppe«. Vorspuren ist eine anschauliche schweizerische Bezeichnung, sich mit Skiern durch den noch unberührten Schnee zu

weiter verbessert werden. Dazu dienen auch die Fragen, die neben den jeweiligen Punkten in Klammern gesetzt wurden. Ein Feedback wird von der Autorin unter ihrer mail-Adresse monika.bobzien@arcormail.de gern entgegengenommen.

Patternname: Veränderungen vorspuren (Die Spurgruppe)



(Abbildung 1: Quelle: Martin Ziegler 2015)

1. Der Kontext (ändert sich nicht, wenn die Lösung angewendet wird!)

Alle Kooperationsformen, in denen grundlegende Veränderungen (im folgenden Veränderungsprojekt genannt) auf den Weg gebracht werden sollen und Entscheidungen stärker von informellen Strukturen bestimmt werden als von formalen Entscheidungsprämissen.

2. Das Problem bzw. die Herausforderung (beschreibt die Lösung die Überwindung des Problems? Was passiert, wenn die Lösung nicht angewendet wird?)

Bestehende Kommunikationsgefäße zur Entscheidungsvorbereitung entsprechen nicht der Komplexität der Organisation. Informelle Hierarchien, unklare Kommunikationswege und unproduktive Entscheidungsrouinen, in denen sich Rollen verfestigt haben, blockieren die zu treffenden Entscheidungen im Veränderungsprozess.

bewegen und eine Spur zu legen. Zu einer ›Spurgruppe‹ werden interessierte Mitwirkende eingeladen oder können sich bewerben, deren Profil zur Fragestellung passt, die kreativ gelöst oder kritisch begleitet werden soll. Zum Ablauf einer Spurgruppe in einem Bürgerbeteiligungsprozess siehe das Beispiel unter www.youtube.com/watch?v=2RBkV-Vm6MY.

3. Das Spannungsfeld (Warum ist das Problem schwierig zu lösen?)

Das ›strukturelle Durchwursteln‹ mit der Regel ›Alle entscheiden alles‹ passt nicht mehr zum Reifegrad der Organisation. Die Organisationsmitglieder fühlen sich davon einerseits überfordert, befürchten jedoch eine Einbuße ihrer Privilegien, wenn sie diese Routine aufgeben und boykottieren daher eine Veränderung des Bestehenden.

4. Die einwirkenden Kräfte (Forces) (Welche förderliche Bedingungen und welche Grenzen wirken auf die Lösung des Problems ein?)

Förderliche Bedingungen, die auf die Lösung einwirken:

- Bei Entscheidungen zu grundlegenden Veränderungen legen die Organisationsmitglieder Wert auf ein partizipatives Vorgehen.
- Der Leidensdruck der Überforderung ist groß genug, um einen dialogischen Prozess zu beginnen.
- Die Organisationsmitglieder wissen selbst am besten, wie Veränderungsschritte in Form und Inhalt Akzeptanz finden, damit sie entschieden werden können.

Grenzen, die auf die Lösung einwirken:

- Ein zusätzlicher Einsatz von Arbeitszeit und Energie ist nötig.
- Möglicherweise stehen einzelne Organisationsmitglieder grundsätzlich einer Veränderung des Status quo skeptisch gegenüber.
- Der Dialog muss auf professionelle Weise angestoßen und moderiert werden (z.B. externe/r Berater/in als Prozessbegleiter).

5. Die Lösung (Was kann die Lösung?)

Zur Planung und Einleitung eines partizipativen Veränderungsprojektes richtet die Organisation eine hierarchie- und bereichsübergreifende *Spurgruppe* ein, die mit ihrer Expertise die anstehenden Entscheidungen im Vorfeld unterstützt, jedoch im Veränderungsprozess selbst keine Entscheidungsbefugnis hat.

In die Spurgruppe werden Befürworter und Skeptiker des Veränderungsprojekts eingeladen, um gemeinsam Vorschläge zu erarbeiten, die allen Mitgliedern der Organisation zu einem verabredeten Zeitpunkt vorgestellt werden.

Die Zielsetzung der Spurgruppe und Regeln der Zusammenarbeit sind für alle Organisationsmitglieder transparent.

Der Stand des Veränderungsprojekts ist für die Organisationsmitglieder jederzeit erkennbar und abrufbar.

Die Spurgruppe bearbeitet im »geschützten Rahmen« mit ihrer Expertise einzelne Veränderungsschritte, in dem sie Szenarien entwirft, das Für und Wider betrachtet und im Rahmen der geltenden Struktur die ihrer Einschätzung nach bestmögliche Vorgehensweise zur Entscheidung vorschlägt.

Die Spurgruppe tastet sich in einem iterativen Prozess an eine für alle akzeptable Lösung heran. Indem sie in mehreren Feedbackschleifen die Anregungen und Kritiken von denjenigen Organisationsmitgliedern aufnimmt, die nicht Teil der Spurgruppe sind, werden diese in den Veränderungsprozess integriert.

Die Spurgruppe ist ein Lösungsansatz der auf weitere Veränderungsprojekte übertragbar ist, wenn es darum geht, Vorhaben partizipativ umzusetzen und dabei die Komplexität auf ein bearbeitbares Niveau zu reduzieren.

6. Die Konsequenzen

Positiv:

- Die Lösung eröffnet ein kreatives Lernfeld, wie ein Veränderungsprojekt unter Einbeziehung der Beteiligten hierarchie- und bereichsübergreifend geplant und kommuniziert werden kann und ist daher für alle Involvierte motivierend.
- Die Lösung kann als vertrauensbildende Maßnahme angesehen werden, mit der ein größeres Verständnis füreinander erreicht wird. Dies fördert auch die Akzeptanz, sich mit der anstehenden Veränderung konstruktiv auseinander zu setzen.
- Mit der Lösung wird Komplexität reduziert, weil die Beteiligten mit ihrer Expertise auf das Wesentliche fokussieren, ohne dass sich alle Organisationsmitglieder mit jedem Detail im Veränderungsprozess befassen müssen.

Negativ:

- Der Erfolg des Lösungsansatzes ist abhängig vom persönlichen Commitment der Mitwirkenden. Fluktuation in der Spurgruppe kann das bereits Erreichte auf der Sach- wie auf der Beziehungsebene wieder in Frage stellen.
- Bestehende Machtkämpfe können sich in der Spurgruppe fortsetzen und Bedenkenräger können versuchen, den Prozess zu boykottieren. Die Begleitung der Spurgruppe durch eine kompetente Moderation kann dem entgegenwirken, in dem sie mit den Mitwirkenden Regeln der Zusammenarbeit erarbeitet, Impulse setzt, den Prozess strukturiert sowie Konfliktlinien erkennt und diese managt.
- Im Ergebnis sorgt die Spurgruppe ›nur‹ für einen tragfähigen Entscheidungsvorschlag. Nach wie vor muss die Organisation sicherstellen, dass die Entscheidung zur Veränderung in dem bis dahin gültigen Entscheidungsgefäß tatsächlich getroffen wird.

7. Beispiele, in denen das Pattern in der Praxis angewendet werden kann

Eine grundlegende Neuorganisation der Strukturen steht häufig mit dem Ausscheiden einer Gründerin/eines Gründers der Organisation an.

Die Organisation möchte ein größeres Veränderungsvorhaben einführen, z.B. ein umfassendes Qualitätsmanagement, das alle Organisationsmitglieder tangiert.

Über den oben genannten Organisationskontext hinaus, kann das Pattern auch in Kooperationsformen wie Bürgerbeteiligungsprozesse angewendet werden, wenn es beispielsweise um die Planung von Stadtentwicklungsprojekten geht.

DISKUSSION UND NÄCHSTE SCHRITTE

Organisationale Patterns zeigen auf, wie sich das Handeln in einer Organisation schrittweise verbessern lässt. Dazu muss in der *Organisationsarchitektur* als erstes der Schwachpunkt identifiziert werden, den es zu ›beheben‹ gilt. Aus technischer Sicht würde sich daran anschließen, dass ein Pattern generiert und angewendet wird, das diese Schwachstelle stärkt. Wird die Wirksamkeit evaluiert und stellt sich heraus, dass die Dinge sich verbessern, kann erneut eine Schwachstelle identifiziert und bearbeitet werden oder aber das Pattern wird verworfen und eine Alternative erprobt.

Nach diesem Regelkreis lassen sich prinzipiell alle Verbesserungsmaßnahmen technischer Art auf systematische Weise angehen. Bei der Generierung von organisationalen Patterns müssen jedoch die Besonderheiten des sozialen Handelns mit berücksichtigt werden, insbesondere die Botschaften des Widerstands⁷. So war es im aufgezeigten Beispiel ›Spurgruppe‹ einerseits wichtig, vorab ein Verständnis für die spezifische Organisationskultur mit ihren formalen und informellen Strukturen und deren Geschichte zu gewinnen, wie auch herauszufinden, welche negativen Erwartungen mit der Veränderung einhergingen, wie auch die Werte, die mit dem Pattern weiterhin wertgeschätzt und bewahrt werden sollten. In dieser Vorarbeit zu den Kontextbedingungen wurde die Organisation extern begleitet.

Die Frage, was den Einsatz eines organisationalen Pattern erfolgreich macht, lässt sich dahingehend beantworten, dass die Beteiligten letztlich die einzigen sind, die wirklich wissen, welche Interventionsform für sie jetzt hilfreich ist. Am Beispiel ›Spurgruppe‹ war es die aktive Einbindung in den Veränderungsprozess. So konnten sie die Situation kontrollieren, für die das Pattern eine Lösung darstellt. Sie lernten jedoch nicht nur die Lösung ihres »offensichtlichen« Problems kennen, sondern entwickelten in diesem Prozess auch ein Problembewusstsein für die dahinterliegenden mentalen Modelle des Problems.

Schließlich konnte die Organisation insoweit von dem Prozess profitieren, indem sie fähig war zu lernen, wie sie ihre Probleme erkennen und künftig lösen könnte. Das Beispiel des Pattern ›Spurgruppe‹ dokumentiert ja auch einen Lösungsvorschlag für ein wiederkehrendes Problem, in den das vorhandene Experten- und Erfahrungswissen einfließt, um es später unabhängig von der/dem Verfasser/in wieder zu verwenden. Der Lösungsvorschlag, der prototypisch für das

7 | Klaus Doppler und Christoph Lauterburg (2000) beschreiben im Wesentlichen drei Ursachen für Widerstand: »1. Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme *nicht verstanden*. 2. Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man Ihnen sagt. 3. Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.« (294)

spezifische Problem – ein Veränderungsprojekt durchzuführen – entwickelt wurde, konnte auch für die nächste Herausforderung genutzt werden: Ein Entscheidungsgremium einzusetzen. Es hat sich als sinnvoll herausgestellt, über eine ›Spurgruppe‹ eine neue Entscheidungsstruktur zu entwickeln, die ausreichend Raum für Delegation und Mitsprache lässt und die bewusst installiert wird. Weitere komplexe Problembereiche, wie beispielsweise das Thema Entscheidungswege, könnten infolge ebenfalls zerlegt und mehrere aufeinander aufbauende organisationale Pattern im Organisationsentwicklungsprozess zu einer Pattern Language (Muster-Sprache) zusammengefasst werden.

Das standardisierte und iterative Vorgehen (Shepherding) bei der Entwicklung von organisationalen Pattern sollte nicht nur isoliert auf die Lösung von organisationstechnischen oder managementtechnischen Probleme beschränkt sein, wie es beispielsweise für die Unterstützung der Phasen im Projektmanagement eingesetzt werden kann. Vielmehr ist es eine wesentliche Aufgabe bei der Entwicklung von organisationalen Pattern für die daran Beteiligten, festzulegen, welche gemeinsame Struktur in ihrem sozialen Netzwerk und welche corporate memory sie bereit sind, formal in einem Pattern offen zu legen. Für viele Aspekte in der Praxis von Organisationen, wie beispielsweise Kommunikationswege oder Rollenerwartungen, gibt es formale wie auch informelle Strukturen zwischen denen permanent hin- und hergewechselt wird⁸. Organisationale Pattern können daher den Organisationsmitgliedern einerseits ›mehr Orientierung‹ geben, sie erhöhen aber auch die Formalisierung der Organisation und damit den Bürokratisierungsgrad der Beziehungen untereinander.

Damit die Motivation erhalten bleibt, organisationale Patterns nicht nur zu beschreiben, sondern sie zu finden und damit die Organisationskultur lebendig zu gestalten, kann es hilfreich sein, regelmäßige gemeinsame Retrospektiven⁹ durchzuführen, in denen die Erfahrungen mit den vorliegenden Pattern insgesamt reflektiert, aus den Ereignissen gelernt und Verbesserungen aus dieser kritischen Betrachtung gezogen werden.

8 | Stefan Kühl (2010) bezeichnet das »Zusammenspiel von formalen und informal Wege[n] als *eine zentrale Besonderheit von Organisationen gegenüber anderen sozialen Gebilden wie Ehen, Gruppen, Staaten oder sozialen Bewegungen*«. (S. 17)

9 | Ausführliche Hinweise zur Durchführung von Retrospektiven in Teams gibt Norman L. Kerth (2001) in seinem Buch *Project Retrospectives*.

LITERATUR

- Ameln, F. v. & Zech, R. (2011): Musterwechsel in Organisationen. Latente Organisationsregeln als Schlüsselfaktoren gelingenden Change Managements. In *Organisations-Entwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 4/2011, 49-55.
- Ancona, D. & Isaacs, W. (2007): Structural Balance in Teams. In: Jane E. Dutton, Belle Rose Ragins (eds.): *Exploring Positive Relationships at Work. Building a Theoretical and research Foundation*. 225-243, Routledge, New York.
- Argyris, C., Schön, D.A. (1996): *Organizational Learning II*, Addison-Wesley, San Francisco.
- Bauer, R., Baumgartner, P. (2012): *Schaufenster des Lernens. Eine Sammlung von Mustern zur Arbeit mit E-Portfolios*. Waxmann, Münster.
- Baumgartner, P. (2011): *Taxonomie von Unterrichtsmethoden. Ein Plädoyer für didaktische Vielfalt*. Waxmann, Münster.
- Buber, M. (2008): *Ich und Du*. Reclam, Stuttgart.
- Büschken, J. & Blümm, C. (2000): Zur Rolle von implizitem Wissen im Innovationsprozeß. Diskussionsbeiträge der Kath. Universität Eichstätt, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt, Nr. 142, Ingolstadt.
- Coplien, J. O. & Harrison, N. B. (2004): *Organizational Patterns of Agile Software Development*. Prentice Hall, New Jersey.
- Conway, M. E. (1968): *How Do Committees Invent?* F. D. Thompson Publications, Inc.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2000): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Campus, Frankfurt a.M.
- Eigen, M., Winkler, R. (1978): *Das Spiel*. München, Zürich.
- Fowler, M. (2002): *Patterns of Enterprise Application Architecture*. Addison-Wesley, San Francisco.
- Hahsler, M. (2001): *Analyse Patterns im Software-Entwicklungsprozess*. Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien, Abt. für Informationswirtschaft.
- Harrison, N.B. (1999): *The Language of Shepherding. A Pattern Language for Shepherds and Sheep*. Lucent Technologies, Denver, Col.
- Hillside Group (1993): <http://hillside.net> letzter Zugriff am 30.9.2013.
- Hinnen, H., Krummenacher, P. (2012): *Großgruppen-Interventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstoßen – Betroffene einbeziehen*. Schaeffer-Poeschel, Stuttgart.
- Kantor, D. (2012): *Reading the Room. Group Dynamics for Coaches and Leaders*. Jossey-Bass – Wiley.
- Kantor, D. & Lohnstein, N.H. (1996): Die Neurahmung von Teambeziehungen: Wie die Grundsätze der ›strukturellen Dynamik‹ einem Team dabei helfen können, mit seiner ›dunklen Seite‹ umzugehen. In: Senge, P. et al. (Hg.) *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*, Stuttgart, S. 472-483.
- Kantor, D. & Lehr, W. (2003): *Inside the Family*. Meredith Winter Press.

- Keidel, R. W. (1995): *Seeing Organizational Patterns*. Berrett-Koehler Publ, San Francisco.
- Kerth, N. L. (2001): *Project Retrospectives. A Handbook for Team Reviews*. Dorset House Publishing, New York.
- Kohls, C. & Scheiter, K. (2008): *The Psychology of Patterns*. In: *Proceedings of the 2008 Conference on Pattern Languages of Programs (PLoP)*. ACM, Nashville.
- Kohls, C., Wedekind, J. (2008): *Die Dokumentation erfolgreicher E-Learning-Lehr-/Lernarrangements mit didaktischen Patterns*. In: S. Zauchner, P. Baumgartner, E. Blaschitz, & A. Weissenböck (Eds.), *Offener Bildungsraum Hochschule: Freiheiten und Notwendigkeiten* (pp. 217-227). Waxmann, Münster.
- Kühl, S. (2010): *Die formale Seite der Organisation. Überlegungen zum Konzept der entschiedenen Entscheidungsprämissen*. Working Paper 2/2010, Universität Bielefeld www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Formale-Seite-Workingpaper-1-25052010-endgultig.pdf letzter Zugriff am 30. 9. 2013.
- Looss, W. (2002): *›Der unsichtbare Tanz zur lautlosen Musik‹ – institutionelle Funktionen und persönliches Verhalten im Wechselspiel*. In: Lenz, A. und Stark, W. (Hg.): *Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisation. Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung*, 239-242, DGVt-Verlag, Tübingen.
- Looss, W. (1996): *Die nicht-lernende Organisation: Grundlegende Spielmuster im Umgang mit Störungen*. In: Fatzer, G. (Hg.), *Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen*. EHP, Köln.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- Manns, M. L. & Rising, L. (2005): *Fearless Change: Patterns For Introducing New Ideas*. Addison-Wesley, Boston, MA.
- Meszaros, G. & Doble J. (1997): *A Pattern Language for Pattern Writing*. In: R.C. Martin, D. Riehle F. Buschmann (Hg.) *Pattern Languages of Program Design*. (pp. 529-574). Addison-Wesley, Boston, MA.
- MIT Sloan Management Leadership Center (2006): *The 4-Player Model: A Framework for Healthy Teams* <http://mitleadership.mit.edu/r-fpmodel.php> letzter Zugriff am 30.9.2013.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York/Oxford.
- Polanyi, M (1985): *Implizites Wissen*, Frankfurt a.M.
- Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of innovations*. Free Press, New York.
- Schreyögg, G. (1992): *Organisationskultur*. In: *Handwörterbuch der Organisation*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Schütz, D.; Fießer, A. & Wellhausen, T. (2009): *Patterns selbst gemacht. Eine interaktive Gebrauchsanleitung*. Java User Group, München <http://hillside.net/europlop> letzter Zugriff am 30.9.2013.
- Senge, P. (1990): *The fifth discipline*. Doubleday, New York.

- Tröndle, M. (2006): Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement. h.e.p. verlag, Bern.
- Vossebrecher, D.; Bluszczyk, O.; Humpert, G. & Stark, W. (2012): Organisation musikalisch denken: die implizite Dimension des Organisierens entdecken. In: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. – Vol. 21 (2/3), 2012: 132-146.
- Wellhausen, T. & Fießer, A. (2011): How to write a pattern? A Guideline for first-time authors, 16th European Conference on Pattern Languages of Programs. [www.europlop.net/sites/default/files/files/o_How to write a pattern-2011-11-30_linked.pdf](http://www.europlop.net/sites/default/files/files/o_How%20to%20write%20a%20pattern-2011-11-30_linked.pdf), letzter Zugriff am 30. 9. 2013.
- Wellhausen, T. (2013): Wie schreibe ich ein Pattern? In <http://freiberufler-team.de/category/patterns>, letzter Zugriff am 30.9.2013.
- Wiig, K. M. (1993): Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge. Schema Press, Arlington, Texas.

