

Regeln in Organisationen

Regeln in Organisationen

Abgeleitet aus den kulturanthropologischen Studien Edward T. Halls, ist es für die Betrachtung von Organisationen hilfreich, drei Ebenen kultureller Regeln zu unterscheiden: *grammatische* („formale“), *informelle* und *technische* Regeln (Hall, 1959, S. 59 ff. zitiert nach Simon, 2004, S. 231). „Die durch sie geregelten Verhaltensweisen unterscheiden sich bezüglich ihrer Veränderbarkeit und ihrer Bedeutung für die Identität der jeweiligen Kultur bzw. der ihr angehörigen Menschen“ (ebd. S. 231). Geht es also darum, in einem Wandelprozess kulturelle Muster in Richtung erwünschten System-Verhaltens zu verändern, ist es wichtig, diese Unterschiede bei der Wahl der Interventionen zu berücksichtigen.

- ▶ **Technische Regeln:** Die technischen Regeln leiten sich nach rationalen Überlegungen von sachlich-inhaltlichen Zielen ab und legen Vorgehensweisen fest (im Sinne eines Rezeptbuches) um diese Ziele zu erreichen (das Rezept wird nachgekocht). „Sie sind explizit, eindeutig und im Allgemeinen nicht nur der Reflexion zugänglich, sondern aufgrund von Reflexion beschlossen worden“ (Simon, 2004, S. 236).

Bei der Befolgung solcher Regeln lässt man sich nicht von seinen Gefühlen leiten, sondern verhält sich regelorientiert, rational und somit zielorientiert „professionell“. Diese Regeln und das durch sie mittels kommunikativer Rückkopplungen geregelte Verhalten sind also stärker an die sachlich-inhaltlichen Ziele und nur schwach an die Affekte gekoppelt.

Da sie explizit besprechbar sind, meist auch durch Beschluss zustande kommen und nur schwach emotional gekoppelt sind, sind sie relativ schnell veränderbar und an neue Ziele anzupassen. Sie können sowohl erhaltende (konservative), als auch innovative Wirkungen haben (vgl. ebd., S. 237).

- ▶ **Grammatische Regeln:** Luhmann (2000a) beschreibt Organisationskultur, als etwas, das wie von selbst entsteht und das durch eine bestimmte Art von Kommunikation hervorgebracht wird. Die latente Funktion dieser Art von Kommunikation ist, „das Zusammengehörigkeitsbewusstsein und seine moralischen Anforderungen zum Ausdruck zu bringen, ohne dies direkt zum Thema der Kommunikation zu machen und es damit der Annahme oder Ablehnung auszusetzen“ (Luhmann, 2000a, S. 243).

Grammatische Regeln sind also implizit, evolutionär entstanden und dennoch verbindlich: „Es gibt niemanden, der entscheiden könnte, welche Regeln gelten, und dennoch stellen sie Entscheidungsprämissen für das Verhalten derer dar, die sich einer Kultur (auch einer Organisation) zugehörig fühlen“ (Simon 2007, S. 96).

Edgar Schein beschreibt Organisationskultur als „gemeinsam geteilte Werte oder eine „Menge kohärenter Glaubenssätze“ (vgl. Schein 2003). So grenzt sich z.B. eine Teamkultur als subkulturelles System einer Organisation ab und reproduziert sich dadurch gleichzeitig, dass ihre grammatischen Regeln befolgt werden (Autopoiese des sozialen Systems Team durch soziale Grenzziehung: zugehörig oder nicht zugehörig). Diese Regeln werden dabei als so selbstverständlich vorausgesetzt, dass sie von den Beteiligten erst bewusst wahrgenommen werden (also in den Aufmerksamkeitsfokus gelangen), wenn sie *nicht* befolgt werden. Sie bilden eine oft nicht hinterfragte (bezüglich Sinn und Zweck), unbewusste und nahezu automatisiert (unwillkürlich) wirkende Grundlage des Verhaltens, Wahrnehmens, Erklärens und Bewertens. Erst die Konfrontation mit anderen kulturellen Regeln, wenn zum Beispiel durch unerwartetes Verhalten gegen sie verstoßen wird, bringt die eigenen Regeln ins Bewusstsein (vgl. Simon, 2007, S. 97).

Da diese grammatischen Regeln für eine hohe Erwartungs- und Verhaltenssicherheit unter den Beteiligten sorgen, hat ihre Verletzung für alle Beteiligten emotionale Auswirkungen. Man ist sich der Zugehörigkeit nicht mehr gewiss, die gegenseitigen Identifikationsmöglichkeiten werden in Zweifel gezogen: man ist verunsichert. Daher wird auf Verletzungen der grammatischen Regeln durch die Kommunikationspartner meist affektiv (unwillkürlich und oft auch unbewusst) reagiert: werden zum Beispiel positive Gefühle ausgelöst und kommuniziert, wird das als Zeichen gewertet, dass man als zugehörig akzeptiert wird, bei negativ erlebten und

kommunizierten Gefühlen droht Ausgrenzung (vgl. Simon 2007, S. 99-100). Grammatische Regeln werden also nicht explizit beschlossen, sondern „vom Einzelnen durch Versuch und Irrtum erlernt. [...] Wenn man etwas macht, das nicht ‚passt‘, dann zeigen die meist sehr gefühlsgeladenen Reaktionen der anderen sehr deutlich, dass dies ein Irrtum war“ (Simon, 2004, S. 233).

Die Aufmerksamkeit ist stärker auf Abweichung von der Norm fokussiert. Daher wirken grammatische Regeln über negative Rückkopplungsschleifen konservativ und strukturerhaltend, und sie verändern sich langsam. Sie sind stark mit Affekten gekoppelt und im Gegensatz zu den technischen Regeln kaum an sachlich-inhaltlichen Zielen orientiert. Kulturell so gerahmte Verhaltensmuster wirken unwillkürlich und werden meist unbewusst reproduziert, manchmal auch dann, wenn die Beteiligten die sachlich inhaltlichen Auswirkungen als unerwünscht erleben (vgl. Dörner, 2003).

- ▶ **Informelle Regeln:** „Die Bedeutungen von ‚richtig‘ und ‚falsch‘, sind bei den informellen Regeln erheblich uneindeutiger und vager definiert“ (Simon 2004, S. 235). Auch „die Reaktionsmuster auf Normabweichungen sind nicht eindeutig und die affektiven Reaktionen sind milder, weniger dramatisch, man nimmt sie relativ gelassen“ (ebd.). Es gibt einen wesentlich größeren Spielraum der erwarteten und tolerierten Möglichkeiten, als bei den grammatischen und technischen Regeln. Dieser Möglichkeitsraum bleibt meist unausgesprochen und wenig bewusst. Die Regeln werden daher überwiegend nach evolutionären selbstorganisierten Selektionsprinzipien implizit fortgeschrieben: erlernt durch Imitation am Modell beobachtbarer Verhaltensweisen (zum Beispiel Rollenmuster).

Normverstöße können zur Ausgrenzung führen oder auch zur Änderung der Normen führen. Sie können also sowohl die Chance beinhalten, innovativen Einfluss zu gewinnen als auch das Risiko, ausgestoßen zu werden.

Im Gegensatz zu den grammatischen Regeln wirken sie nicht identitätsstiftend für das System und für die beteiligten Personen, und sie sind damit meist eher kurzlebig. Verfestigen sie sich jedoch und entstehen dadurch Konflikte zu den grammatischen Regeln, kann dies sogar zu deren Veränderung führen (vgl. Simon, 2004, S. 236). Damit bietet diese Ebene einen wichtigen Ansatzpunkt für kulturverändernde Interventionen.

Regelungsprozesse in Systemen

In Organisationen funktioniert die Koordination von Aktionen und von Akteuren also durch kommunikative Angebote und die dadurch angeregte Aufmerksamkeitsfokussierung auf bestimmte Regeln (grammatisch, informell, technisch). Dadurch werden willkürlich gesteuerte Muster (zum Beispiel auf der Basis technischer Regeln) und unwillkürlich ablaufende Muster (zum Beispiel auf Grundlage grammatischer Regeln) aktiviert. „Die in einem System Beteiligten wirken also durch ihre jeweiligen Beiträge als permanente ‚Einladung‘ zu bestimmten Fokussierungen. [...] Wechselseitig kontinuierliche Feedbacks dienen dazu, diejenigen Regelungen zu reproduzieren, die von den Beteiligten als hilfreich oder notwendig für den Bestand des Systems gesehen werden (Schmidt, 2005, S. 56).

Auch wenn alle beteiligten Personen und die betrachteten sozialen, psychischen und physischen Systeme füreinander strukturell gekoppelte Umwelten sind, so operieren sie dennoch autonom, also jeweils nach ihrer internen Struktur und Organisation (operational geschlossen). Die Personen müssen die Aufmerksamkeitsfokussierungseinladungen nicht annehmen: sie können ihren Wahrnehmungsfokus individuell einstellen, sie können das Wahrgenommene für sich deuten und bewerten, sie können sich auch entgegen der Erwartung verhalten und die Regeln nicht befolgen. Jedoch ist unter den erlebten Feedbackbedingungen die Wahrscheinlichkeit nicht gering, dass „die meisten Beteiligten die Fokussierungseinladungen damit beantworten, dass sie ihre Wahrnehmung selektiv ausrichten auf alles, was diese Systemregelungen bestätigt. Damit wird aber ihr Erleben indirekt-hypnotisch gestaltet, Erleben und Verhalten werden auch unwillkürlich dem als gültig erlebten System angepasst“ (Schmidt, 2005, S. 57).

Schmidt bezeichnet diese Art des systembezogenen Erlebens mit dem Begriff „organisationaler Regeltrance“: „So ‚passiert es ganz unwillkürlich‘, dass Denken, Fühlen, Physiologie und Verhalten wie von allein systemadäquat gestaltet werden, es sei denn, man wäre bereit einen hohen Feedbackpreis zu bezahlen“ (ebd.). Diese Phänomene sind bei der Frage, wie Führung im Bereich organisationalen Wandels wirksam werden kann, zu berücksichtigen.