

Fast Deep Dive

Arbeit mit geheimen Spielregeln

systemisch betrachtet

OPEX Forum 2023

Schwetzingen

Stefan Günther
Simon Weber Friends GmbH
www.simon-weber.de



Diplom Psychologe

Seit 30 Jahren im Bereich Organisation, Führung, Beratung

Bunte Mischung aus Branchen, Themen, Organisationsformen

Partner, Lehrtrainer, Gesellschafter bei Simon Weber Friends

Schwerpunkte:

- Strategie und Change
- Führungsqualifizierung
- Beraterausbildung systemische Organisationsberatung
- Coaching von Schlüsselpersonen und Teams
- Angewandte Forschungsfragen



Einige Beispiele als Appetizer – wo könnten sie gut passen?

Engagiere dich nicht zu motiviert hier, das mögen wir nicht, hier gilt Team und Kollektiv

Wenn du hier alle Regeln, Wege und Vorschriften einhältst, wirst du nichts erreichen

Wenn du Kritik äußern möchtest an der Leitung, überlegen sehr genau, wie, wann und wo du das tust

*Wenn eine neue Leitungskraft/ Potentialkandidat*in kommt und begeistert Projekte initiiert – erst mal vorsichtig zustimmen und verzögern, meistens sind die nach 3 Jahren wieder weg und das Thema auch, schone deine Kräfte*

Lege dich nie mit einem unfähigen Familienmitglied in unserem Unternehmen an, du wirst verlieren – die Familie hat immer recht

*Hierarchie ist nutzlos und out, Management is waste – wir organisieren uns selbst!
Wer daran zweifelt, hat den falschen Mindset und sollte in die Konzerne gehen*

Wenn dir eine formale Sicherheitsregel mal falsch oder zu aufwändig vorkommt, wende dich an X bevor du spontan ein Risiko für dich und uns eingehst

Wir verdienen hier wenig und Leistung wird nicht gewürdigt, also mach es dir gemütlich und optimiere dich zu deinen Gunsten, du sitzt am längeren Hebel

Wir setzen Frauen gerne für hochriskante und komplexe Jobs ein – wenn sie dann scheitern, können wir es dem Geschlecht zuschreiben

.....

Geheime Spielregeln....

- ...sind nicht direkt beobachtbar, sie lassen sich erschließen durch die Beobachtung wiederkehrender, individueller und kollektiver Verhaltensmuster
- ...sind per se weder gut noch schlecht, funktional oder dysfunktional (beachte Kontext!!)
- ...können überlebenswichtige Funktionen übernehmen, wenn formale Regeln sich als unsinnig rausstellen oder nicht greifen („Brauchbare Illegalität“)
- ...sind implizit, oft tabuisiert, nicht einmal bewusst, emergent (sie ergeben sich) entstanden
- ...können für kleinere Gruppen, Einheiten oder auch für gesamte Organisationen gelten, sind oft ähnlich innerhalb von Branchen und Organisationslogiken
- ...kommen als Gebote und Verbote vor, werden vor allem bei Verstößen spürbar durch starke Emotionen, soziale Sanktionen
- ...können in die Kommunikation kommen, sind aber nicht direkt(iv) oder explizit veränderbar, sind als verdeckte Ordnungsstrukturen oft stärker, vielfach erprobt, hartnäckig und resistent gegen logische Appelle



Theoretische Verortung von geheimen Spielregeln

Einführung

Formal

Offiziell und nachverfolgbar

Technische Regeln

1

Programme

Festlegung in der Sache – Wissen

2

Kommunikationswege

Zuständigkeiten & Prozesse, um eine Entscheidung "dingfest" zu machen

3

Personal

Mitgliedschaft und Stellenbesetzung



Informal

Emergent, "einfach so"

Praktiken

Gewachsene Routinen

"Kurzer Dienstsweg" | Netzwerke

Graubereiche Einbindung

von grauen (!) Eminenzen | Berater | Freelancer | Externe

Präferenzmuster

4

Kultur

Was man nicht befehlen kann und vor allem dann sichtbar wird, wenn dagegen verstoßen wird

Überprüfbarkeit

Entscheidbar

Einhaltung mit Hilfe von Merkmalen feststellbar und damit gewollt änderbar

Unentscheidbar

mit positiven Merkmalen nicht zu definieren

Zuschreibung

Entschieden

kommt von Organisation

Nicht entschieden

kommt über Organisation

Geheime Spielregeln i.S.v. Informalität und Kultur können alle bestehenden formalen und technischen Regeln überschreiben, ändern, ergänzen, färben, negieren.....

Beispiel: Funktion und Veränderung geheimer Spielregeln

Relevante Aspekte für Veränderung	Aktuelle Realität IST	Angestrebte Zukunft SOLL	Herausforderung Spannungsfeld	Interventionen Aktivitäten	Fortschritts-Indikatoren
Welche kritischen Ereignisse treten auf...?					
Welche Verhaltensmuster erzeugen diese...?					
Welche Prozesse, Strukturen und Personen tragen dazu bei?					
Welche informalen Regeln, Kultur, Werte..geheimen Spielregeln wirken hier?					
Welche Funktion hat geheime Spielregel und Problemmuster?					

Kommen Sie gerne in die anschließende
 Break Out Session
 Fragen, Vertiefungen, Beispiele, Interventionen.....

Einige Gebote im Umgang mit geheimen Spielregeln

- **Nimm als Ausgangspunkt wiederkehrende, merkwürdig hartnäckige Verhaltensmuster mit problematischen Folgen für bedeutsame Existenzfragen der Organisation**
- **Erkunde alle beteiligten problemerzeugenden Aspekte und benenne die möglicherweise zugrundeliegenden geheimen Spielregeln, die das Verhalten erklären könnten**
- **Identifiziere die Spannungsfelder (Paradoxien), innerhalb derer sich die Spielregeln gegen „besseres Wissen“ oder Notwendigkeiten positionieren**
- **Gib die Hoffnung auf, dass sich grundlegende Paradoxien endgültig lösen lassen – es kann nur um andere Arten der Bearbeitung gehen (es gibt keine Paradoxie-freien Organisationen)**
- **Prüfe, wo, wie und durch wen das jeweilige Spannungsfeld bearbeitet wird und ob das der beste Ort ist, der Komplexität des Themas gerecht zu werden**
- **Gehe davon aus, dass die bisherige Art des Umgangs damit ein Lösungsversuch ist und aktuell offensichtlich die negativen Auswirkungen nicht zu einer Änderung führen konnten**
- **Erfrage und erkunde die Funktion der geheimen Spielregel, setze sie in den aktuellen Kontext und stelle die Frage, was geschieht, wenn nichts geschieht**
- **Aktiviere die Verantwortung von Führung, schaffe Raum für Variationen und Experimente und konzentriere dich auf Lösungen in den entscheidbaren Aspekten der Organisation**
- **Rechne mit Unerwartetem und Rückfällen, organisiere die Beobachtung der Effekte, ermögliche Reflexion und Lernen**
- **Gehe immer davon aus, dass sich neue geheime Spielregeln bilden werden.....**

Beobachte dein „inneres Modell“ von Organisation –
und das deines Kunden – denn das hat Folgen.
Ein Vorschlag: einige systemtheoretische Merkmale

Betrachte Organisationen als...

- undurchschaubare, unberechenbare, eigensinnige, lebende ...
- pfadabhängige, durch die eigene Geschichte geprägte (Erfolg & Trauma..)...
- sich durch Kommunikation und Entscheidung reproduzierende...
- In Unsicherheit bezüglich der Zukunft agierende...
- in vielfachen, strukturellen und nicht dauerhaft auflösbaren Widersprüchen und Spannungsfeldern operierende....
- in Abgrenzung und Beziehung zu ihren Umwelten ihre Existenz sichernde...
- um Routinen gebaute, mit einer Tendenz zu Stabilisierung...
- Menschen in Form von Rollen- (erwartungen) als Mitglieder benötigende, aber zu starke Abhängigkeiten vermeiden müssende...
- notwendigerweise auf ein Zusammenspiel formaler (entscheidbarer) und informeller (nicht entscheidbarer) Regeln (bekannte, geheime, unbewusste ..Kultur) angewiesene.....Systeme