

Theoretische Grundlagen

Wenn Ereignisse Organisationen kippen

Ein arbeitsfähiges Modell für Change jenseits von Phasenlogik

Diese Perspektive verbindet drei theoretische Linien: **Event System Theory** (Morgeson, Mitchell, Liu, 2015) · **Affective Events Theory** (Weiss, Cropanzano, 1996) · **Systemtheorie sozialer Systeme** (Luhmann)

Ziel ist keine Theorieübersicht, sondern eine präzise Arbeitsgrundlage für Beratung: Wann entsteht Dynamik tatsächlich – und wo greifen klassische Change-Logiken zu kurz?

Ausgangspunkt: Diskrepanz zwischen Planung und Wirkung

Was geplant wird

Programme, Roadmaps und Zielbilder strukturieren Aufmerksamkeit.

Was tatsächlich wirkt

Die tatsächliche Dynamik entsteht jedoch häufig an einzelnen Situationen: eine Eskalation, eine irritierende Entscheidung, eine unerwartete Kommunikation.

In Projekten sehen wir regelmäßig eine strukturelle Verschiebung: Das, was geplant wird, ist nicht das, was wirkt.

Diese Beobachtung ist kein Implementierungsdefizit, sondern ein Hinweis darauf, dass die zugrunde liegende Logik zu grob ist.

Was wir beobachten – und was wir oft falsch erklären

Typische Deutung in Organisationen

- Die Umsetzung war nicht konsequent genug.
- Die Führung hat nicht ausreichend unterstützt.
- Die Kommunikation war nicht klar.

Was dabei übersehen wird

Viele dieser Effekte lassen sich nicht aus Programmlogik erklären, sondern aus konkreten Ereignissen und deren Verarbeitung.

Der Fokus auf Defizite verdeckt die eigentliche Dynamik.

Event System Theory: Relevanz entsteht nicht durch Pläne

Die Event System Theory verschiebt die Perspektive: Organisationale Dynamik wird nicht primär durch Strukturen oder Programme erzeugt, sondern durch Ereignisse.

Ein Ereignis wird relevant, wenn es Erwartungen irritiert und Anschlusskommunikation auslöst.

Entscheidend sind drei Dimensionen:

Neuheit

Im Vergleich zu bestehenden Erwartungen

Unterbrechung

Laufender Routinen

Bedeutung

Für zentrale Ziele oder Identität

Nicht jedes Ereignis wirkt – sondern nur das, was im System als relevant verarbeitet wird.

Systemtheoretische Präzisierung: Ereignisse sind keine Ursachen

Systemtheoretisch ist Vorsicht notwendig: Ereignisse „verändern“ Organisationen nicht direkt.

Organisationen operieren ausschließlich über Kommunikation. Ereignisse wirken nur, wenn sie intern aufgegriffen, gedeutet und in Entscheidungen überführt werden.

Präziser formuliert

Ereignisse irritieren – das System entscheidet, was daraus wird.

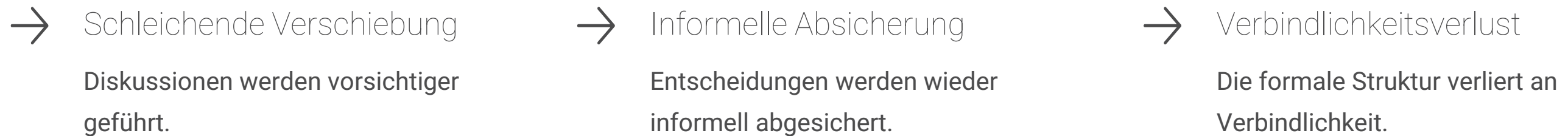
Damit verschiebt sich die Analyse von **Kausalität** zu **Verarbeitung**.

Praxisbeispiel

Reorganisation und ein unscheinbares Ereignis

In einer Reorganisation werden Entscheidungsrechte neu verteilt. Formal ist die Struktur klar beschrieben und implementiert.

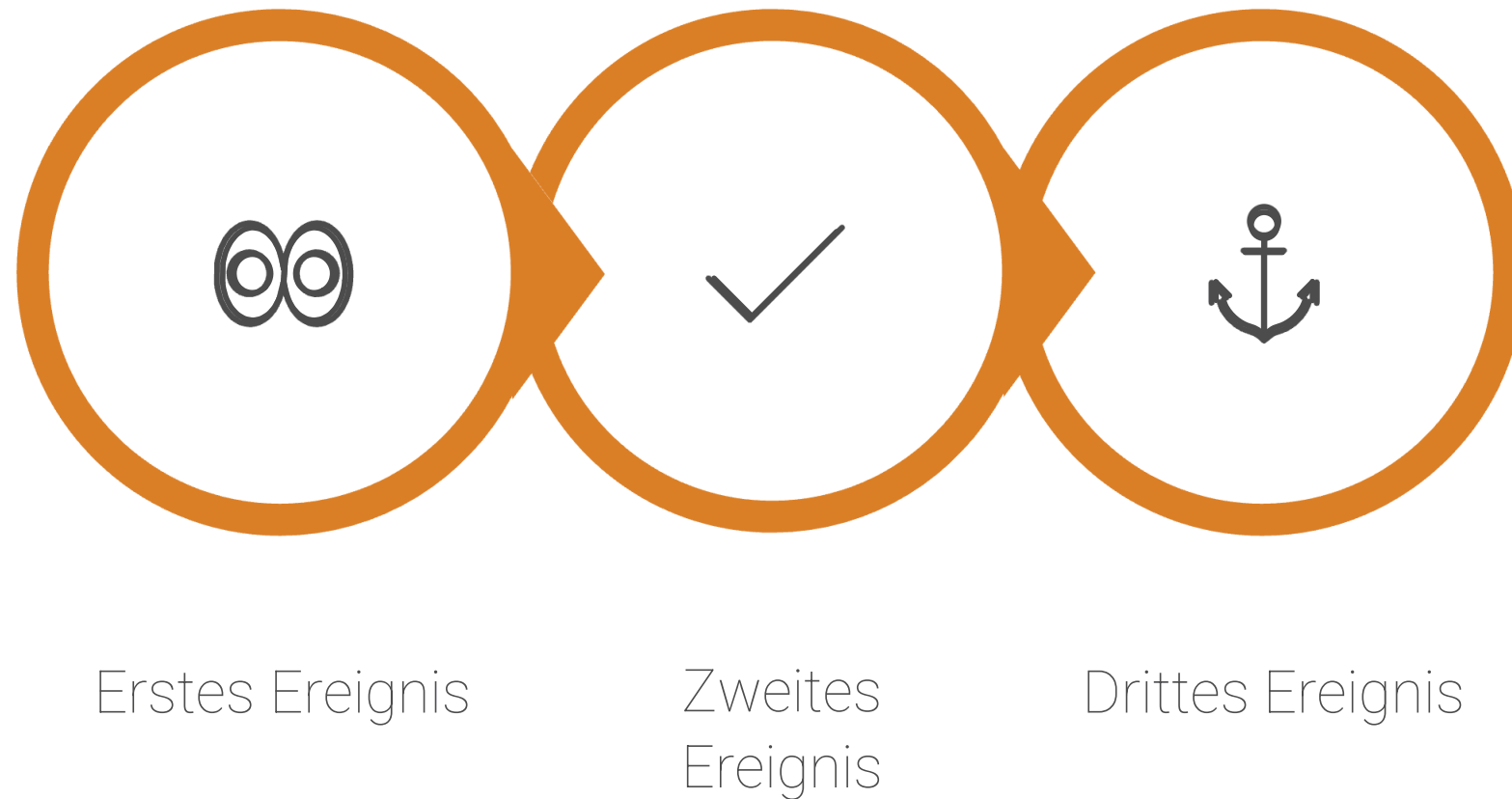
Drei Wochen nach Go-Live trifft ein Bereichsleiter eine Entscheidung, die sichtbar der neuen Logik widerspricht – und wird dafür nicht korrigiert.



Nicht die Reorganisation scheitert sichtbar. Sie wird still unterlaufen – ausgelöst durch ein einzelnes, kommunikativ nicht adressiertes Ereignis.

Ereignisdynamik: Wirkung entsteht in Sequenzen

Ereignisse wirken selten isoliert. Ihre Wirkung entfaltet sich in Verkettungen.



So entstehen Muster, die rückblickend wie „Kultur“ erscheinen, tatsächlich aber aus Ereignisfolgen hervorgehen.

Diese Dynamik ist nicht planbar, aber rekonstruierbar.

Affective Events Theory: Warum Ereignisse Verhalten verändern

Die Affective Events Theory beschreibt den Mechanismus zwischen Ereignis und Verhalten.

Affektive Bewertung

Ereignisse werden nicht nur kognitiv verarbeitet, sondern affektiv bewertet. Diese emotionale Bewertung beeinflusst, wie Menschen reagieren.

Situative Emotionen

Emotionen sind situativ und variabel. Sie entstehen entlang konkreter Ereignisse, nicht aus stabilen Eigenschaften allein.

Verhaltensänderung

Damit wird verständlich, warum scheinbar kleine Ereignisse große Verhaltensänderungen auslösen können.

Systemtheoretische Einordnung von Emotion

Präzision notwendig

Emotionen sind keine Bestandteile von Organisationen.

Sie gehören zu psychischen Systemen. Organisationen können sie nicht direkt „nutzen“ oder „steuern“.

Indirekte Wirkung

Ihre Wirkung entfalten sie indirekt: Sie beeinflussen, welche Kommunikation zustande kommt, vermieden wird oder eskaliert.

Emotion ist damit kein Gegenstand der Organisation, sondern ein Kopplungsmechanismus zwischen Person und Kommunikation.

Praxisbeispiel

Eskalation ohne inhaltliche Neuigkeit

Ein Projekt wird im Steering Committee kritisch diskutiert. Inhaltlich sind die Punkte bekannt.

Neu ist die Form: Die Kritik erfolgt öffentlich, ohne Vorabklärung und in einer zugespitzten Tonalität.

Was folgt, ist nicht primär eine inhaltliche Klärung, sondern eine Verschiebung der Interaktion:

Themen absichern

Themen werden vorab stärker abgesichert.

Vorsichtigere Positionierung

Positionierungen werden vorsichtiger.

Informelle Verlagerung

Konflikte verlagern sich in informelle Räume.

Die Organisation reagiert nicht auf Inhalte, sondern auf die Form des Ereignisses.

Integration: Ereignis, Verarbeitung, Kommunikation

Die Kombination der Modelle führt zu einer präziseren Prozesslogik:

1

Ereignis

Ereignisse irritieren Erwartungen.

2

Verarbeitung

Diese Irritation wird interpretiert und emotional bewertet.

3

Kommunikation

Auf dieser Basis entstehen kommunikative
Anschlussentscheidungen.

4

Wirkung

Erst diese Entscheidungen erzeugen organisationale Wirkung.

Der Hebel liegt damit nicht im Ereignis selbst, sondern in der Art der Verarbeitung.

Unterschied zu Phasenmodellen

Phasenmodelle

Phasenmodelle unterstellen eine lineare Abfolge von Veränderung. Sie gehen implizit davon aus, dass Planung und Umsetzung gekoppelt sind.

Diese Perspektive

Veränderung ist **episodisch**, nicht kontinuierlich. Sie entsteht aus Situationen, nicht aus Stufen.

Planung bleibt relevant, verliert aber ihren Status als primärer Wirkmechanismus.

Die hier beschriebene Perspektive widerspricht der Annahme linearer Veränderungslogik.

Konsequenz für Diagnose

Diagnose verschiebt sich von Struktur zu Dynamik.

1

Prägende Ereignisse

Welche Ereignisse haben das System in letzter Zeit geprägt?

2

Wahrnehmung

Welche davon wurden breit wahrgenommen – welche nicht?

3

Muster

Wo sind Muster aus Ereignisfolgen entstanden?

Diese Perspektive erlaubt eine differenziertere Analyse als klassische Kultur- oder Strukturdiagnosen.

Praxisbeispiel

Intervention am falschen Hebel

In einem Transformationsprojekt wird intensiv an Rollen, Prozessen und Governance gearbeitet.

Parallel dazu entsteht ein Konflikt zwischen zwei zentralen Führungskräften, der nicht adressiert wird, weil er als „persönlich“ eingeordnet wird.

Die Folge

- Entscheidungen werden verzögert.
- Abstimmungen werden umgangen.
- Initiativen verlieren an Tempo.

Die formale Intervention bleibt wirkungsschwach, weil die eigentliche Dynamik unberührt bleibt.

Konsequenz für Intervention

Intervention bedeutet in dieser Logik nicht primär: Strukturen verändern.



Sichtbar machen

Relevante Ereignisse sichtbar machen



Irritieren oder stabilisieren

Interpretationen irritieren oder stabilisieren



Kommunikation rahmen

Kommunikation ermöglichen oder neu rahmen

Der Fokus liegt auf laufender Dynamik, nicht auf statischen Lösungen.

Verdichtung

Organisationale Veränderung entsteht nicht durch Programme, sondern durch die Verarbeitung von Ereignissen.

Event System Theory

Beschreibt, wann Ereignisse relevant werden.

Affective Events Theory

Beschreibt, wie sie Verhalten beeinflussen.

Systemtheorie

Beschreibt, unter welchen Bedingungen daraus organisationale Wirkung entsteht.

Für die Beratung bedeutet das: Weniger Implementierungslogik, mehr Aufmerksamkeit für Ereignisse, Verarbeitung und Kommunikation.