



MARTIN

SALZWEDEL

Jahrgang 1954, ist Berater, Trainer und Führungskräfte-Coach. Seine Schwerpunkte beinhalten: Kommunikation in Führung, Verhandlung und Vertrieb, soziale und methodische Kompetenzen für Führungskräfte (besonders im Projektmanagement) sowie interkulturelle Kompetenz und Persönlichkeitsentwicklung. Er ist Gründer von Communications Consulting International (CCI), war acht Jahre lang für die St. Galler Business School tätig und ist seit 2000 Dozent, Projektleiter und Senior Consultant bei der St. Gallen Group und zusätzlich Leiter des Instituts für Persönlichkeitsentwicklung der Boston Business School.

Spiel nach Regeln?!

Der Einfluss von bewussten, unbewussten und geheimen Regeln in Organisationsprozessen

Unternehmen sind geprägt von vielen verschiedenen Regeln. Manche sind auf Papier gebracht, andere gelten als selbstverständlich und wieder andere sind vielen MitarbeiterInnen gar nicht bewusst. Was ihnen allen gemein ist, ist deren Einfluss auf Veränderungsprozesse in Organisationen. Der Unternehmensberater Martin Salzwedel beschreibt, welche Rolle Regeln in Unternehmen spielen und wie man dabei besonders den geheimen habhaft wird.

Ein Beitrag von Martin Salzwedel

Bevor ich mich den Regeln in Unternehmen nähern möchte, einige allgemeine Gedanken zum Thema Veränderungen in Organisationen. In Vorträgen oder Seminaren stelle ich immer die Frage, was das Gegenteil von Veränderung sei. Die Antworten reichen von Starrheit, über Unwilligkeit bis hin zu Widerstand und Leblosigkeit. Das ist natürlich Unsinn, denn ein Gegenteil von Veränderungen im Kontext von Organisationen gibt es nicht. Die einzige Wahl lautet, ob die Veränderungen als von außen zugefügte oder als selbst gestaltete passieren. Denn Veränderungen sind permanent Teil unserer Realität. Sich ihnen entgegenzustemmen, erfordert mehr Kraft und Energie, als sich darauf einzustellen. Man muss dabei verstehen, dass die meisten Veränderungen an den Stärken der Organisation scheitern, nicht an ihren Schwächen. Warum sollte man in einer Organisation etwas aufgeben, was gut funktioniert? Die Literatur über Change-Management legt nahe, dass ca. 80 Prozent der sogenannten Re-engineering-Prozesse in Unternehmen scheitern und nur 20 Prozent gelingen. Mit dem hier beschriebenen Ansatz sind es ca. 75 Prozent, die gelingen.

Die Balance von Bewahrung und Veränderung finden

Was das Funktionieren im Alltag gewährleistet, verhindert Veränderungen für die Zukunft. Das ist eine paradoxe Situation. Es geht also darum, ein ausgewogenes Verhältnis von Bestandssicherung und Veränderung anzupeilen. Veränderungsmanagement unterscheidet sich methodisch vom operativen Management. Das bedeutet, dass Veränderungen nicht durch die vorhandene Führungshierarchie produziert werden dürfen. Denn eine der Fragen lautet: Warum sollte sich jemand selbst abschaffen, wenn Untersuchungen nahe legen, dass jede vierte Führungskraft überflüssig ist?

Das Verhalten der Führungskräfte ist immer Teil des Problems, das man beheben möchte. Mit Führung bzw. Management ist Kommunikationsmanagement gemeint, das sich darauf konzentriert das Zusammenspiel von kompetenten Spielern zu dirigieren – aber nicht selbst zu spielen. In diesem Sinne sind Führungskräfte in Veränderungsprojekten „Systemarchitekten“ – sie



... Spiel nach Regeln?!

arbeiten am, nicht im System. Sie sind Dienstleister selbststeuernder Teams, nicht deren Kommandanten. Sie sind Ermöglicher, nicht Selbst-Macher. Als „Ent-Störer“ stellen sie den Mitarbeitern immer wieder die Frage: „Was hättest du lassen können, ohne das sich nennenswert etwas verändert hätte?“ oder „Was würdest du ändern, wenn dies dein Unternehmen wäre?“ So lassen sich viele nützliche, pragmatische Ideen generieren.

Regeln als menschenunabhängige Funktionslogik einer Organisation

Um Veränderungen aber überhaupt angehen zu können, gilt es sich mit den Regeln in dem Unternehmen zu befassen. Jede Organisation braucht Regeln, um zu funktionieren. Diese bilden die Leitlinien bei der Entscheidungsfindung. Sie funktionieren wie (Computer-)Programme und steuern die Operationen des Systems. „Sie legen das Schienennetz, auf dem die Kommunikationsszüge dieser Organisation verkehren können – und außerhalb dieses Schienennetzes entgleisen die Züge.“¹

Die Regelsysteme definieren die Qualität der sozialen Prozesse. Sie entstehen in der Praxis des Handelns und Entscheidens. Haben sich diese zu Programmen verfestigt, bilden sie eine Funktionslogik der Organisation, die sogar das Auswechseln von Personen überdauert. „Die Regeln des Funktionierens steuern das Handeln und Entscheiden von Personen und nicht umgekehrt.“² Hierbei ist es wichtig zu verstehen, dass das Verhalten der in der Organisation arbeitenden Menschen größtenteils durch die Regeln und Rollenerwartungen der Organisation bestimmt wird, weniger durch die individuellen Werte und Motivatoren der in ihr agierenden Individuen. Natürlich ist es für die Zufriedenheit wünschenswert, dass es eine gewisse Überlappung der Rollenerwartungen der Organisation und der Werte der Menschen gibt. Es ist für die Leistungserbringung jedoch nicht zwangsläufig notwendig. Mit anderen Worten: Das System mit seinen Regeln und Strukturen überformt die Handlungslogik des Individuums.

Regeln sind zum Brechen da

Explizite Regeln sind immer vergangenheitslastig. Sie wurden aufgestellt, weil etwas geregelt werden musste. Vor allem sollte eine Wiederholung der Fehler der Vergangenheit vermieden werden. Die Bedingungen verändern sich aber ständig. Nach einer Weile sind die Regeln überholt oder überspitzt gesagt ein bisschen falsch. Neue Probleme mit alten Regeln zu bearbeiten, kann zu gravierenden Fehlern führen. Sie müssen Spielraum für Abweichungen enthalten. Abweichungen stehen also nicht außerhalb der Regel, sondern sind Teil davon. Ähnlich wie Pläne in einer Organisation, dienen sie dazu, Abweichungen beobachtbar zu machen. Regelabweichungen sind normal, sie müssen allerdings gut begründet werden. Sie sind kein Drama sondern eine Ent-

¹ Zech, Rainer: Organisation, Individuum, Beratung – Systemtheoretische Reflexionen, Göttingen 2013, S. 27

² Ebd.



... Spiel nach Regeln?!

wicklungschance für die Organisation. Es geht um die Regelverletzung „im Dienst der Sache“, die ursprünglich auch der Regelbefolgung diene. Die Unterscheidung müsste lauten: legitime/akzeptable und illegitime/inakzeptable Regelverletzung. Es gibt eine Unterscheidung zwischen dem Buchstaben und dem Geist der Regel. Das zu differenzieren, geht nur mit einer gewissen Achtsamkeit für die Anwendung in der Praxis, weil ein Regelwerk über die Anwendung zu nicht vertretbarem Bürokratismus führen würde.

Das Problem ist, dass die Organisation erst im Nachhinein entscheiden kann, ob die Regelabweichung funktional war oder nicht. Auch bei Gesetzen gibt es den Geist wie auch den Buchstaben der Vereinbarung. Man kann leicht gegen den Geist einer Vereinbarung verstoßen (siehe Fairplay-Regel der UEFA), sich aber gleichzeitig strikt an den Buchstaben derselben halten. Ähnlich verhält es sich in der Praxis mit der Anwendung von Regeln. Dabei gibt es drei Ebenen von Regeln in Organisationen³:

1. **Formale Regeln** sind mehr oder weniger rechtlich bindende Bestimmungen über das Verhalten. Sie können sinnvoll oder überholt sein. Es drohen Sanktionen, wenn man nicht nach ihnen handelt. Selbst wenn sie nicht mehr funktional sind, ist die Veränderung mit viel Aufwand verbunden und wird deswegen häufig unterlassen.
2. **Informelle Regeln** kennt man aus Formulierungen wie „den kleinen Dienstweg nehmen“. Sie ergänzen (wenn sie noch funktional sind) oder unterlaufen (wenn sie dysfunktional sind) die formalen Regeln. Wenn Mitarbeiter sich in Pausen gemeinsam den Frust von der Seele reden, kann das durchaus funktional sein. Wenn eine Führungskraft, die weit weg von den täglichen Prozessen ist, einem Mitarbeiter in der Produktion eine Anweisung gibt und dieser sie nicht befolgt, weil es unsinnig wäre, ist das besser so für die Organisation. Diese Regeln sind den handelnden Personen in der Regel bewusst.
3. **Latente Regeln** sind den Mitgliedern der Organisation nicht bewusst. Man redet auch von geheimen Spielregeln oder der „*latenten Funktionsgrammatik* – in Analogie zu der Tatsache, dass die meisten Menschen ihre Muttersprache (überwiegend) grammatikalisch korrekt sprechen, ohne dass ihnen die grammatischen Regeln beim Sprechen bewusst sind. Die Grammatik wirkt ohne das bewusste Tun der Sprechenden.“⁴ Diese Regeln sind besonders wirksam, weil sie nicht bewusst sind. Sie können hilfreich sein. Dann fallen sie nicht weiter auf. Sie können aber auch destruktiv sein, was sich an verschobenen Symptomen zeigt (wiederkehrender Streit zwischen Personen oder Widerstand gegen notwendige Veränderungen trotz wiederholter Reformbemühungen).

³ Vgl. Zech, 2013 S. 30

⁴ Zech, 2013 S. 31



... Spiel nach Regeln?!

Das Unbewusste ins Bewusstsein rücken

Es stellt sich also die Frage, wie man diese geheimen Regeln zunächst bewusst macht, bevor man sie verändern kann. Häufig wird der Versuch unternommen, in jährlichen Strategie- oder Change-Management-Workshops Themen zu identifizieren, bei denen man sich in Zukunft anders verhalten möchte. Das kann die Offenheit oder Ehrlichkeit des Feedbacks in Meetings betreffen oder auch ganz andere Aspekte wie Pünktlichkeit oder Ehrlichkeit bei den jährlichen Mitarbeiterbeurteilungen. Egal, was man an intelligenten Lösungen skizziert, diese „neuen“ Regeln der Zusammenarbeit, der Kommunikation und der Führungskultur treffen auf ein vorhandenes „Betriebssystem“, das ganz andere Algorithmen der Zusammenarbeit enthält. Wenn man sich dieses alte Betriebssystem nicht bewusst macht und es Schritt für Schritt außer Kraft setzt, wird es die Zusammenarbeit weiter bestimmen, egal, was in den Workshops verabredet wurde. Es gilt die destruktiven Regeln bewusst zu machen und erst dann durch konstruktive Regeln zu ersetzen. Diese Zusammenhänge und Wege der Weiterentwicklung aufzuzeigen, ist Aufgabe der Organisationsentwicklung.

Den geheimen Regeln auf der Spur – ein Beispiel aus der Praxis

Ob es sinnvoll ist, sich in einer Organisation die geheimen Regeln bewusst zu machen, hängt davon ab, ob sie für die Organisation funktional oder dysfunktional sind. Bei immer wieder auftauchenden „unerklärlichen“ Schwierigkeiten könnte dies ein sinnvoller Weg sein, um die Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation zu verbessern. Das Herausarbeiten von diesen unterschwellig funktionierenden Organisationsregeln und das Rekonstruieren der Programme, die aus dem Zusammenwirken mehrerer Regeln entstanden sind, bedürfen aber auf jeden Fall einer gewissen Erfahrung. Daher sollte mit einem externen Berater bzw. einer externen Beraterin kooperiert werden, der/die aufgrund seiner/ihrer Distanz zur Organisation nicht den gleichen blinden Fleck hat wie die Organisationsmitglieder.

Mein jüngstes Projekt, in einer Organisation die geheimen Regeln bewusst zu machen als Voraussetzung für gewünschte Veränderungen, zeigt einige interessante Details, die ich so noch nie beobachtet hatte. Deswegen eine kurze Zusammenfassung:

Ein Unternehmen mit ca. 650 Mitarbeitenden möchte etwas an der Führungs- und Kommunikationskultur verbessern. Wie oben beschrieben hat es eine Menge Workshops gegeben, die inzwischen zu einer großen Frustration bei den Mitarbeitenden geführt hat, weil sie berechtigterweise monieren, dass zwar immer geredet wird, sich aber letztendlich gar nichts ändert. Das Unternehmen ist relativ jung (10 Jahre) und die ersten 20 der Führungskräfte und Mitarbeitenden waren schon von Anfang an mit dabei. Ein 2-tägiger Workshop mit den 15 Führungskräften der 1. bis 3. Ebene fand mit dem Ziel statt, die geheimen Regeln bewusst zu machen. Der Personalchef war, durch jahrelange Frusterlebnisse mit vergeblichen Ansätzen etwas an der Füh-



... Spiel nach Regeln?!

rungs- und Kommunikationskultur zu verändern, zunächst daran interessiert herauszufinden, ob die Führungskräfte überhaupt eine Veränderung wollten. Manchmal ist ja das Aushalten eines zwar unangenehmen aber nicht wirklich nervenden Zustands einfacher, als die Energie aufzubringen wirklich etwas zu verändern. Deswegen wurden die Teilnehmenden mit folgendem Text eingeladen:

Die beiden übergeordneten Ziele des Workshops sind:

1. *Wie groß die Veränderungsbereitschaft im Führungsteam tatsächlich ist (häufig erfordert die Veränderung mehr Energie und Aufwand als das Ertragen des Ist-Zustandes)*
2. *Wie die Wirksamkeit der zur Zeit geltenden (dysfunktionalen) Regeln der Zusammenarbeit im Führungsteam über einen längeren Zeitraum minimiert werden können*

Zum Hintergrund der Situation

In jeder Organisation gibt es formale Regeln, an die sich Mitarbeiter halten müssen, um Sanktionen zu vermeiden. Die informellen Regeln, die sich hauptsächlich auf den Umgang miteinander beziehen, sind genauso wichtig. Der Unterschied ist, dass es bei Nichtbeachtung keine vorher bekannten Sanktionen gibt, weil diese Regeln nirgendwo in schriftlicher Form existieren. Mit diesen informellen Regeln kann man innerhalb der Organisation bis zu einem gewissen Grad die formalen Regeln unterlaufen. Darüber hinaus gibt es „geheime“ Regeln, die nicht bewusst, aber ausschlaggebend für die Kommunikations- und Führungskultur sind. Wenn gut gemeinte Veränderungsbemühungen mit Workshops und andere Maßnahmen immer wieder im Sande verlaufen, macht es Sinn, diese unbewussten Regeln zunächst bewusst zu machen, damit sie dann im zweiten Schritt verändert werden können.

Das Ziel dieses Workshops ist also das „Bewusst-Machen“ der tatsächlich geltenden Regeln der Zusammenarbeit, die dysfunktional und unerwünscht sind. Dazu werden Maßnahmen im Workshop erarbeitet, die in den nächsten Monaten in den Meetings und allen anderen Formen der Zusammenarbeit befolgt werden. Und erst ganz am Ende dieses Prozesses steht die Erarbeitung neuer erwünschter Regeln für die Zusammenarbeit im Führungskreis.

Inhalte des Workshops

- Diskurs über den Grund des Workshops
- Kooperationsaufgabe mit Teilnehmern und Beobachtern
- Das „Kaskadengespräch“ um Beobachterpositionen 1. und 2. Ordnung zu verstehen
- Fragenliste zur Analyse der geheimen Regeln einer Organisation
- Tipps zum „Außer-Kraft-Setzen“ unerwünschter, dysfunktionaler Regeln



... Spiel nach Regeln?!

Eine Überraschung war gleich zu Beginn die Bearbeitung der Kooperationsaufgabe. Selten hat eine Gruppe diese Übung so schnell und konstruktiv erledigt. Es ging in erster Linie darum, Informationen zu sammeln, zu sortieren und zu bewerten, um zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen. Dies war für mich der erste Indikator dafür, dass die Veränderungsbereitschaft von einigen eher gering sein würde, weil sie – bewiesenermaßen – ihre Arbeit auf der Sachebene sehr gut machten. Warum also etwas verändern?!

Weiterhin haben wir einige Übungen gemacht, deren Auswertung mit folgendem Text eingeleitet wurde: *Stell Dir vor, wir würden wahllos 15 andere Personen ansprechen, die Dich und Deine Organisation nicht kennen, und Du müsstest Anweisungen in Form von Regeln formulieren, die dazu führen, dass diese Personen sich bei der Aufgabe genauso verhalten, wie Du es getan hast. Wie würden diese Regeln lauten?*

Auf diese Weise wurden einige der Regeln formuliert. Da die Aussagen teilweise nur allgemeine Zustände beschrieben, war es notwendig, immer wieder darauf hinzuweisen, dass die Regeln eindeutige Handlungsaufforderungen enthalten sollten. Da Humor in solch einem Kontext förderlich sein kann, dürfen die Formulierungen durchaus überspitzt sein. Im Anschluss wurde gemeinsam die Vielzahl an Notizen auf die wesentlichen Regeln in fünf Bereichen reduziert:

1. Bereich: Führung

- Konflikte aus der Diskrepanz von Erwartungen und Rollenverantwortung sollst du niemals ausdiskutieren oder adäquat lösen.

2. Bereich: Zusammenarbeit der Führungskräfte

- Vermeide Klarheit und Verbindlichkeit bei Entscheidungen.
- Pflege deine Vorurteile und Voreingenommenheiten.
- Antworte direkt, wenn du hierarchieübergreifend gefragt wirst (ohne deinen direkten Vorgesetzten zu informieren).
- Demonstriere deine fachliche Überlegenheit, indem du alles kritisierst.
- Zeige möglichst viele Mängel auf und treibe dadurch andere in die Defensive.

3. Bereich: Entscheidungsfindung

- Fang schon an zu arbeiten, obwohl noch keine formale Entscheidung getroffen wurde.

4. Bereich: Kommunikation

- Rede möglichst viel über andere, nicht mit ihnen.
- Kommuniziere deine Erwartungen/Forderungen indirekt – möglichst nie klar.
- Informiere andere nur teilweise und lass sie den Rest selbst herausfinden.
- Stelle anderen Fragen und beantworte sie dir aber selbst.



... Spiel nach Regeln?!

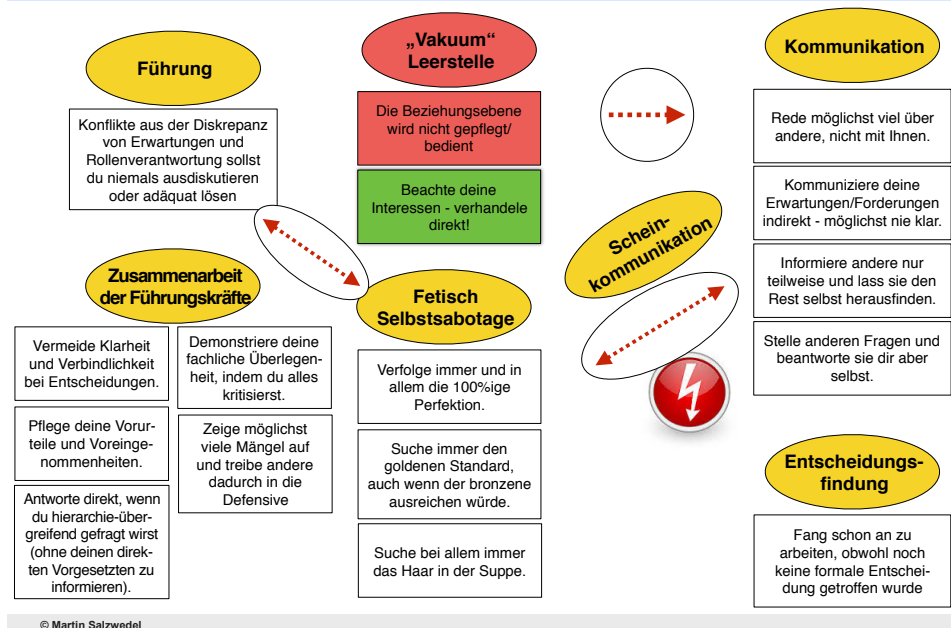
5. Bereich: Fetisch – Selbstsabotage

- Verfolge immer und in allem 100%ige Perfektion.
- Suche immer den goldenen Standard, auch wenn der bronzene ausreichen würde.
- Suche bei allem immer das Haar in der Suppe.

Durch die Diskussion ergab sich, dass es ein riesiges Vakuum gab: Die Beziehungsebene wird nicht gepflegt/bedient. Im 4. Bereich „Kommunikation“ gibt es zwar 4 Regeln, die aber allesamt dysfunktional sind. Alles, was beschrieben wird, hat überhaupt nichts mit dem Wesen von Kommunikation zu tun. Es wird viel hinter dem Rücken geredet und man tut so, als ob man interessiert sei, indem man Fragen stellt, will aber gar keine Antworten haben. Erwartungen bei Arbeitsaufträgen werden nicht klar ausgesprochen, weil es wichtiger ist, darüber Recht zu behalten, dass die Kollegen einfach nicht gut sind. Das steigert das eigene Selbstwertgefühl. Außerdem kann einen dann niemand zur Rechenschaft ziehen, wenn irgendetwas schief geht.

Auf dem Schaubild wird deutlich, dass es im Bereich der Kommunikation keinerlei Bemühungen gab, etwas für die Beziehungsebene zu tun (die roten Karten). Es wurden zwar Worte gewechselt, aber im besten Fall ging es um den Austausch von Informationen.

Die geheimen Regeln als Programm





... Spiel nach Regeln?!

Die Überschrift „Fetisch Selbstsabotage“ für einen Teil der Regeln wurde nach längerer Diskussion über den Versuch, wie die einzelnen Felder systemisch zusammenhängen könnten, so drastisch bezeichnet, weil es von vielen so empfunden wurde.

Als Maßnahmen für die Nachhaltigkeit wurde folgendes vereinbart:

- Ein Partnersystem zum Kontroll-Feedback (2 Teilnehmende erinnern sich in regelmäßigen Zeiträumen an die Ergebnisse des Workshops).
- Es werden Karten für die Meetings erarbeitet, rote und grüne (oder schwarze und weiße) zum non-verbalen Geben von Feedback – bei längeren Meetings durchaus auch eine verbale Feedbackrunde von bis zu 10 Minuten.
- In jedem Meeting wird ein Beobachter bestimmt mit der Funktion des Regelwächters, was so viel bedeutet, dass er eine dieser Regeln ansprechen darf/soll, sobald er sie funktionieren sieht.
- Weiterhin stimmten einige für eine freiwillige Selbstkontrolle (im Kalender mittels eines Ampelsystems), inwieweit die Arbeit des Bewusstmachens der geheimen Regeln voranschreitet.

Zur weiteren Reflexion für die nächsten Monate wurden folgende Vorschläge gemacht:

- Welchen Nutzen stiftet das Regelsystem (für die Einzelnen und für die Organisation als Ganzes)?
- Welcher Schaden entsteht durch dieses Regelsystem (für die Einzelnen und für die Organisation als Ganzes)?
- Soll etwas geändert werden – und wenn ja, was?
- Wie können schädliche Regeln so umformuliert werden, dass sie förderlich wirken?
- Welche neuen Regeln sollen aufgestellt werden?
- Was kann die Organisationsleitung tun, damit die veränderten bzw. neuen Regeln umgesetzt werden (Anreize, Sanktionen etc.)?
- Was kann jede(r) Einzelne tun, damit die veränderten bzw. neuen Regeln umgesetzt werden?

Dieser Reflexionsprozess ist noch in vollem Gange. Zwei Monate später fand ein weiterer Workshop statt. Auch wenn es sicherlich einige Organisationsmitglieder gab, die immer noch der Ansicht waren, dass alles beim Alten geblieben sei, lassen die Beobachtungen von außerhalb des Systems hoffen, dass der Faden, die Beziehungsebene in der Kommunikation unter den Führungskräften zu bedienen und zu pflegen, weitergesponnen wird.

Ganz bestimmt nicht alle, aber eine ganze Reihe der anwesenden Führungskräfte hat einen wichtigen Schritt in Richtung einer Veränderung gemacht, weil Ursachen für Missstände klar geworden sind, die vorher immer auf die



... Spiel nach Regeln?!

Geschäftsleitung oder Kolleginnen und Kollegen abgeschoben worden waren. Für den Auftraggeber (der Leiter der Personalabteilung und der Personalentwicklung) war die Erreichung des ersten übergeordneten Workshop-Ziels essentiell:

1. *Wie groß die Veränderungsbereitschaft im Führungsteam tatsächlich ist (häufig erfordert die Veränderung mehr Energie und Aufwand als das Ertragen des Ist-Zustandes)*

Die Antwort lautet: Es ist ein wirklich zartes Pflänzchen, das der Pflege bedarf! Es wird noch Zeit brauchen, aber so ist das eben in Veränderungsprozessen. Wichtig ist die Einschätzung: Es ist kein Misserfolg. Sondern: Ein weiterer wichtiger Schritt ist getan. Der nächste wird folgen, wenn die Zeit dafür reif ist.

Als Fazit lässt sich sagen, dass es zum ersten Mal ein Bewusstsein bei einem großen Teil der Führungskräfte dafür gibt, dass Veränderungen möglich sind. In den letzten Jahren hatte sich geradezu eine Aversion gegen Workshops aufgebaut, bei denen alle Teilnehmer zwei Tage lang vor Pinnwänden oder Flipcharts in einem Seminarhotel standen, die Organisationsregeln neu formuliert haben und sich im Alltag rein gar nichts verändert hatte. Die unterste Ebene der Führung aus der Produktion schob die Schuld konsequent auf die „Theoretiker“ aus der Verwaltung und umgekehrt. Vor diesem Workshop gab es Andeutungen von Einzelnen, dass sie streiken würden, wenn irgendeiner auf die Idee kommen würde, Kärtchen zu verteilen und Regeln der Zusammenarbeit entwickeln zu wollen. Mit den Erläuterungen zur methodischen Vorgehensweise für diesen Workshop war es immerhin möglich, am zweiten Tag die geheimen Regeln so zu formulieren, dass sie in Zukunft beobachtbar und dadurch auch veränderbar sind. Vor allem war es gelungen, die Aversion gegen Workshops komplett zu eliminieren. ¶