

Einblick über die Systemische Organisationsentwicklung

Abschlussarbeit von Sandra Weber

Zur Systemischen Coaching Ausbildung

15.01.2023

Executive Summary

Heutzutage leben wir in einer Gesellschaft von Organisationen. Dementsprechend haben diese einen hohen Stellenwert in unserem Leben und durch jedes Wachstum kommt es zu Veränderungsprozessen. Hierbei kann die Organisationsentwicklung eine Methode darstellen, die geplante Veränderungen größerer sozialer Systeme zu unterstützen. Die systemische Familientherapie hat der Organisationsentwicklung eine Reihe wertvoller Interventionsinstrumente beschert, die auch entsprechend reflektiert und angepasst in Organisationskontexten mit anderer Logik einsetzbar sind.

Die Methoden und Werkzeuge der systemischen Organisationsentwicklung sind Fragetechniken, das Anfertigen von Beobachtungen 2. Ordnung, Kerninterventionen für die Gestaltung des Beratungsprozesses, und bestimmte Einstellungen und Haltungen, die für das systemische Interventionsverständnis konstitutiv sind. Bei einem systemischen Organisationsentwicklungsprozess können folgende Punkte durch einen Berater und Coach durchgeführt werden: Analyse, Zielformulierung, Lösungsentwicklung, Implementierung von Ergebnissen und Nachhaltigkeit. Auch ein wichtiger Fokus sollte auf die Architektur und das Design gelegt werden. Mit der Architektur werden die Strukturen wie eine Projektorganisation und die Abfolge der Kommunikationsereignisse beschrieben. Mit Design ist die konkrete Ausgestaltung, die Arbeitsweise in den einzelnen Events des Prozesses gemeint. Es können in der Architektur bestehende Gremien und Rollenträger mit neuen Funktionen und Arbeitsweisen belegt werden oder ganz neue Elemente eingeführt werden.

Zusammengefasst steuern Führungskräfte den Prozess, beauftragen Beobachtungs- und reflexionsbeauftragte, richten gemeinsam geeignete Settings ein und stimmen sich mit den anderen Führungskräften in den beschriebenen Interventionen ab. Interne und externe Berater helfen bei der Entwicklung der dazu geeigneten Architekturen und Instrumente.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Definitionen und Begriffsbestimmungen	4
Die Organisation	4
Organisationsentwicklung	5
System	7
Systemische Organisationsentwicklung	7
Anwendung der systemischen Organisationsentwicklung	8
Fazit	12

Einleitung

Die vorliegende Arbeit schafft einen kurzen Einblick in die systemische Organisationsentwicklung und deren Bestandteile. Hierbei werden die Begriffe Systeme, Organisationen, Organisationsentwicklung und die systemische Organisationsentwicklung näher beschrieben und dienen als Grundlage für einen ersten Einblick in dieses komplexe Thema. Zudem wird ein grober Ablauf dieser vorgestellt, wie ein Coach diesen Prozess begleiten kann.

Definition und Begriffsbestimmungen

Die Organisation

Der Begriff Organisation wird umgangssprachlich mit verschiedenen Bedeutungen in Verbindung gebracht und auch in der Wissenschaft werden, je nach Betrachtungsebene und Untersuchungsaspekt, verschiedene Definitionen formuliert (Schulte-Zurhausen,2010). Die Dozenten der Bayreuther Universität für Organisation und Management Prof. Dr. Andreas Remer und Dipl. Kfm. Philip Hucke definieren Organisation als System von Rollen, zwischen denen Beziehungen bestehen (Remer/Hucke,2010).

So kann Organisation von anderen sozialen Systemen abgegrenzt werden, denn eine Organisationsstruktur erfordert von jedem, der an solch einem System teilnimmt, gewisse Verhaltensweisen und teilt ihm somit eine klare Rolle bzw. einen Platz zu (Remer und Hucke (2010).

Heutzutage leben wir in einer Gesellschaft von Organisationen. Der hohe und rasch wachsende Organisationsgrad ist ein herausragendes Merkmal der entwickelten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften und auch aller Gesellschaften im Übergang. Gesellschaftliche Problemlagen und auch die meisten persönlichen Problemstellungen werden in und von Organisationen bzw. Netzwerken von Organisationen bearbeitet und beeinflusst (Grossmann, Bauer & Scala,2021). Von Organisationen ist die individuelle Entfaltung nachhaltig geprägt. Wir verbringen nicht nur einen Großteil unserer Lern- und Arbeitszeit in Organisationen, sondern sind auch auf Entscheidungen, Regelungen und Dienstleitungen von Organisationen in allen Teilen unseres Lebens angewiesen. Unsere soziale Identität wird wesentlich durch die Zugehörigkeit zu Organisationen geprägt. Durch diese Steigerung des Organisationsgrades hat die Kapazität der Gesellschaften, Probleme zu bearbeiten enorm erhöht. Gleichzeitig werden dadurch neue Problemlagen geschaffen, die wiederum nur organisationsförmig zu bewältigen sind (Wimmer 1995; Grossmann u. Heintel, 2000). Die zunehmende Spezialisierung und Selektivität der Organisationen beschleunigt die Entstehung neuer Organisationen und schafft gleichzeitig auch einen wachsenden Bedarf an bereichsübergreifender Koordination. Die Gesellschaft ist in ihrer Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit von der Veränderungsfähigkeit der in ihre operierende Organisation abhängig geworden. Für die Menschen ist Organisationskompetenz zweifellos zu einer Schlüsselqualifikation für die erfolgreiche Bewältigung beruflicher Herausforderungen, aber auch für die Beteiligung im gesellschaftlichen Leben geworden. Für die sich beschleunigte Ausdifferenzierung der Welt von Organisationen gibt es viele Treiber, voran die

Globalisierung der Wirtschaft mit dem rasch expandierenden Wirtschaftssystem der Schwellenländer(Grossmann, Bauer & Scala,2021).

In der Literatur wird der Organisationsbegriff in drei Bedeutungsinhalte aufgegliedert. Zum einen ist die Rede von der funktionalen bzw. instrumentellen Organisation, womit die Tätigkeit des Organisierens gemeint ist -> Die Unternehmung betreibt Organisation). Zum anderen gibt es den strukturalen Organisationsbegriff. Dieser beschreibt den Zustand der Organisation -> Die Unternehmung hat eine Organisation Zu dieser Form gehören die Begriffe Aufbau- und Ablauforganisation. Der Aufbau eines Unternehmens wird beispielsweise mittels Visualisierung von Hierarchieebenen und Zuständigkeitsbereiche in einem Organigramm dargestellt. Mit der Ablauforganisation sind Regeln und Prozessbeschreibungen innerhalb des Unternehmens gemeint. In der Praxis ist es nicht möglich, die Gestaltung der Ablauforganisation völlig losgelöst von der Gestaltung der Aufbauorganisation zu betreiben. Beispielsweise werden auch in der Aufbauorganisation Aufgabe für Stellen, Teams und Abteilungen festgelegt, um ihren Aufbau zu begründen. Sollen nun Abläufe verändert werden, um Prozesse zu optimieren, muss auch die Aufbauorganisation beleuchtet werden (Siebenbrock,2010).

Definition Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung ist eine Methode zur geplanten Veränderung größerer sozialer Systeme. Sie entstand kurz nach dem zweiten Weltkrieg in den USA und ist eine vergleichsweise junge Möglichkeit, mit Organisationen umzugehen bzw. sie zu verändern. Um die Besonderheit dieser Methode besser in den Blick zu bekommen, kann mithilfe relevanter Unterscheidungen ein grober Überblick über wichtige in der Geschichte bislang praktizierte Veränderungsmethoden dienen (Grossmann, Bauer & Scala,2021).

Veränderung/dynamisches Gleichgewicht:

Geläufig in der Alltagssprache ist die Unterscheidung zwischen Veränderung und Nicht-Veränderung (Beharren). Aus systemischer Sicht sind alle sozialen Systeme dynamisch, manche versuchen dabei ein Gleichgewicht: aufrechtzuhalten und sich nicht zu verändern, bei anderen wird mehr oder weniger konzeptgeleitet verändert. Es ist daher treffender, zwischen Veränderung und dynamischem Gleichgewicht zu unterscheiden. Damit wird der Blick darauf frei, auf welche Organisationen den Status quo aufrechtzuhalten suchen. Organisationen müssen, um zu überleben, sowohl Veränderungen im Blick als auch Kontinuität und dynamisches Gleichgewicht beachten.

Gewalt/Konsens: Blickt man auf die gesamte Landschaft von Veränderungstypen, so entdeckt man rasch die Differenz zwischen mehr oder weniger gewaltförmigen Methoden und solchen, die nach besten Möglichkeiten den Konsens unter den Betroffenen anstreben.

Krieg, Terrorismus, diktatorische Verhältnisse in der Politik, Ausbeutung und Zwangsarbeit, aber auch „friedenssichernde Militär- oder Polizeigewalt“ füllen die Liste von Methoden zur Steuerung sozialer Systeme mit dem Einsatz von expliziter Gewalt.

Am anderen Pol steht der Konsens; dazwischen liegt die Mehrheitsentscheidung. Für die Organisationsentwicklung ist Konsens eine „regulative Idee“, die nicht immer lückenlos umgesetzt werden kann, aber die sich sehr empfiehlt, um hohe Qualität und breite Akzeptanz zu erzielen.

Top down/bottom up: Ob Veränderungsvorhaben von der Führung (Hierarchie, Gesetze) vorgegeben oder von den Mitarbeitern, der „Basis“ initiiert, beeinflusst und mitgestaltet werden, ist eine entscheidende Differenz. Eine von der Spitze durchgezogene Veränderung verspricht zunächst einen geringeren Kommunikationsaufwand, jedoch mit dem Risiko mangelnder Akzeptanz und damit mangelhafter und kostspieliger Umsetzung. Dieser Typus der hierarchischen Steuerung hat in der Geschichte bis heute eine lange Tradition, wenn auch seine Leistungsfähigkeit den zunehmend komplexen Anforderungen nicht gewachsen ist. Mit dem Terminus Changemanagement wird meist ein elaboriertes und weitverbreitetes Konzept für die Veränderung bezeichnet, bei dem – Logik der Hierarchie folgend – die Führung die Ziele, den Ressourceneinsatz sowie den Zeit- und Umsetzungsplan vorgibt. Es wird im Unterschied zur bloßen Anordnung von Veränderungen dem gesamten Veränderungsprozess spezielle Aufmerksamkeit gewidmet und mit eigener Projektstruktur und oft auch mit Unterstützung externer Beratung umgesetzt (Grossmann, Bauer & Scala, 2021).

Die Einbindung aller Führungsebenen und vieler Mitarbeiter wird in Organisationen wichtig und verzichtbar, wo die Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung in hohem Maße von der Expertise und der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten abhängig ist (Mintzberg 1992; Grossmann, Pellert u. Gotwald 1997; Grossmann u. Janes 2004). Fachlich und sozial am effektivsten ist sicher ein „Sowohl top down als auch bottom up“ Ansatz. Organisationsentwicklung als Veränderungskonzept zeichnet sich gerade dadurch aus, dass sowohl die Führung als auch die Mitarbeiter wichtige Rollen im Veränderungsprozess übernehmen. In der Organisationsentwicklung geht es um selektive Partizipation mit gut fundierten Auswahlkriterien und differenzierten Verfahren der Einbindung. Dieses Konzept der Organisationsentwicklung kann auch als Veränderung von innen beschrieben werden, im Gegensatz zu importierten Expertenlösungen von außen wie im Changemanagement.

Rasche Lösung/ Nachhaltigkeit: Veränderungen werden in Organisationen meist aus der Not akuter Problemlagen geboren – mit einem entsprechenden Zeitdruck. Daraus resultiert ein Hang zu raschen Lösungen. Risiken dabei sind die unsichtigen und übersehenen Nebenfolgen, die als neue, selbst verursachte Probleme die positiven Folgen oft übertrumpfen. Organisationsentwicklung ist auf nachhaltige Lösungen ausgerichtet und vermeidet es daher, dem Drängen auf rasche Lösungen auf Kosten von gründlicher Reflexion nachzugehen.

In der Liste möglicher Methoden zur Veränderung darf die Gründung von Unternehmen und Organisationen nicht fehlen. Eine besondere Form eines Veränderungsprozesses stellt die Subversion dar. Im Unterschied zur Revolution (gewaltförmig, bottom up) wird sie nicht ausgerufen, sondern operiert verdeckt. Sie stellt den „Kontext“ bestehender Regeln des Systems in Rechnung --- und nutzt ihn, um die Regeln des Systems zu ändern, (Wimmer 1995; Grossmann u. Heintel, 2000). Als Beispiel können manche Kampagnen von

Greenpeace dienen, wo die Aktivisten nicht gegen das System (Staat) operieren, sondern als Anwälte und selbst ernannte Vertreter, z.B. des Umweltministeriums, agieren (Simon 2013).

Mithilfe dieser Differenzen können die jeweiligen Stärken und Limitierungen bestimmter Veränderungskonzepte für ganz bestimmte Veränderungsvorhaben diagnostiziert bzw. auch neue Konzepte entwickelt werden. Die Gegenwart ist in besonderer Weise durch einen Boom an unterschiedlichen Sozialinterventionen und entsprechenden innovativen Modellen: komplexer Formen der Zusammenarbeit charakterisiert (Grossmann, Bauer & Scala, 2021). ...

System

Der Soziologe und Gesellschaftstheoretiker Niklas Luhmann geht davon aus, dass die Systemtheorie „universell“ ist. Sie decke den gesamten Bereich der Wirklichkeit ab (Berghaus, 2003). Gemeint ist hier, dass der gesamte Bereich der Sozialen, der Gesellschaft und damit alle gesellschaftlichen Tatbestände und Phänomene mit einbezogen sind. Ebenso die „gesamte Welt“. Und zwar deswegen und insoweit, als soziale Systeme in Abgrenzung zu ihrer Umwelt operieren und sich von ihrer Umwelt unterscheiden. Die „gesamte Welt“ ist also zwangsläufig als „Umwelt“ soziale Systeme ebenfalls enthalten (Berghaus, 2003). Dies ist für den systemischen Ansatz der Beratung besonders wichtig, da das zu beratende System sich in einer Umwelt befindet, die auch mit in Betracht gezogen werden muss. Hier deutet sich der ganzheitliche Ansatz dieser Methode bereits an. Weiterhin wichtig für die Ausführungen ist zudem der Begriff des Konstruktivismus. Systemtheorie und Kybernetik haben den Konstruktivismus maßgeblich beeinflusst. Das heißt aber nicht, dass diese Theorien konstruktivistischer Natur sind (von Ameln, 2004). Jedoch besteht eine enge Verbindung zwischen diesen Theorien, die gerade im Bereich der systemischen Beratung deutlich werden. Beim Konstruktivismus handelt es sich darum, dass die Welt wie wir sie „erleben“ eine von uns konstruierte ist. Hierbei handelt es sich um eine Kognitionstheorie, die behauptet, dass es keine abgebildete Realität gibt, die wir aufnehmen, sondern es handelt sich um eine ausschließlich von uns konstruierte Realität. Der systemische Berater muss sich unter anderem dieser Position gewahr sein, hinsichtlich seiner Lösungen zielenden Fragestellung in der Beratung bzw. Therapie (Ragati, 2006).

Beim System handelt es sich um eine Menge von untereinander abhängigen Elementen und Beziehungen. Man spricht von verschiedenen Systemen, die der Gesellschaft immanent sind. Sie stehen in Wechselwirkung zur Umwelt und sich dadurch gekennzeichnet, dass sie autopoetisch sind. Man spricht zum Beispiel vom psychischen System, vom sozialen System und weitere. Es handelt sich hierbei um theoretische Konstrukte. Etwas als System zu bezeichnen bedeutet nicht mehr, als sich dem bestimmten Gegenstand mit bestimmten Begriffen und unter einem bestimmten Gesichtspunkt zu nähern, was so viel heißt wie, die Systemelemente und deren Beziehungen zu anderen Elementen (Ragati, 2003). Die Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt (Schlippe/Schweitzer, 1999).

Systemische Organisationsentwicklung

Die systemische Organisationsentwicklung als junger Spross in der Entwicklung baut sehr gut auf der Tradition auf und kann sich auch mit gegenwärtigen Ansätzen gut in Beziehung setzen

und diese integrieren. Zusätzlich bringt sie theoretische und methodische Neuerungen ein: In der Theorie stellt sie sehr praxisrelevante Unterscheidungen bereit und liefert Präzisierungen, die dem Bedürfnis nach stringenter Wissenschaftlichkeit entsprechen und methodisch nimmt sie Anleihen vor allem aus der systemischen Familientherapie und bereichert so das organisationsentwicklerische Interventionsrepertoire. Die Unterscheidung Person/soziales System schließt an die Bemühungen an, die Kopplung zwischen Person oder Individuum auf der einen Seite und sozialem System (Gruppe, Organisation) auf der anderen Seite präzise und zugleich praktisch nützlich zu beschreiben (Grossmann, Bauer & Scala,2021).

Die von den Forschern E.L. Trist und anderen eingeführten Unterscheidung von technischem und sozialem System wird in der systemische Terminologie in mehrfacher Hinsicht berücksichtigt. Die Unterscheidung von trivialen und nichttrivialen Systemen weist darauf hin, dass Gruppen und Organisationen nicht durch lineare Steuerung, d.h. durch strikte, detaillierte Vorhaben erfolgreich lenkbar sind. Weiteres haben die Forschungen dieses soziotechnischen Zugangs sehr überzeugend vermittelt., dass in jedem System Selbstreferenz (Investition in das soziale System) und Fremdreferenz (Aufgabenerfüllung) unterschieden werden können, aber zugleich miteinander verknüpft sind.

Die systemische Familientherapie hat der Organisationsentwicklung eine Reihe wertvoller Interventionsinstrumente beschert, die auch entsprechend reflektiert und angepasst in Organisationskontexten mit anderer Logik einsetzbar sind. Sie können hier im Einzelnen nicht aufgelistet werden. Die Fragetechnik z.B. regt die Kreativität an und befördert die soziale Fantasie, wichtige Ressourcen in einem Organisationsprozess.

Die Unterscheidung System/Umwelt ist besonders in ihrer Allgemeinheit und flexiblen Verwendbarkeit als Beschreibungsinstrument geeignet, sich auf sich rasch verändernde Verhältnisse einstellen und diese gut diagnostizieren zu können. Sie schärft vor allem den Blick auf die relevanten Umwelten bzw. auf die Einheit von System und Umwelt als bedeutsam für die Nachhaltigkeit von Organisationsentwicklungs-Interventionen. Diese Differenz überwindet den in der klassischen Organisationsentwicklung oft wahrnehmbaren dominanten Blick nach innen: auf die Substrukturen der Organisation, die Mitarbeiter, das innere Potenzial. Die systemische Organisationsentwicklung hat mehr Balance in der Wahrnehmung des Systems (innen) und seiner Umwelten (außen). Insgesamt ist das Repertoire der systemischen Organisationsentwicklung – sowohl in der Diagnose als auch in den Interventionen – breiter aufgestellt als die traditionelle Organisationsentwicklung. Die Vorzüge des systemischen Zugangs liegen ganz besonders in der Fähigkeit, die aktuellen und komplexen Entwicklungen und Turbulenzen beschreibbar und bearbeitbar zu machen (Grossmann, Bauer & Scala,2021).

Anwendung der systemischen Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung ist ein theoriegeleitetes Konzept und eine ausdifferenzierte Praxis, intentionalen Wandel zu organisieren. Damit war historisch die Vorstellung verbunden, dass Organisationen sich grundsätzlich in einer stabilen Phase befinden können. Diese werden von Veränderungsprozessen unterbrochen, um dann wieder in einen Zustand der Stabilität zurückzukehren. Dieser Vorstellung ist obsolet geworden. Soziale Systeme

verwenden viel Energie, um so zu bleiben, wie sie sind. Der sogenannte Status quo ist als selbst schon Veränderungsarbeit. Stabilitätsmanagement und Management der Veränderung sind gleichermaßen zu organisieren, von Führungskräften und Mitarbeitenden. Stabilitäts- und Veränderungsmanagement werden zu wichtigen Aufgaben, weil die Stabilität nur durch Adaptierung an veränderte Umweltbedingungen aufrechterhalten werden kann. Das bedeutet auch, dass Organisationsentwicklung zu einer permanenten Aufgabe der Führung und der Mitarbeitenden sowie zu einer kontinuierlichen Steuerungsleistung des Managements einer Organisation geworden ist. In Abgrenzung der klassischen Organisationsentwicklung ist in der systemische Organisationsentwicklung der Coach Impulsgeber. Er spricht keine Handlungsempfehlungen aus und unterstützt lediglich die Organisation dabei, ihre eigenen Potenziale und Ressourcen zu nutzen, um sich weiterzuentwickeln. Charakteristisch für einen systemischen Organisationsentwicklungsprozess steht, dass die Veränderung in längerfristige Entwicklungsprozesse integriert ist. Hierbei handelt es sich um einen langfristigen, aber auch ganzheitlichen Ansatz. Die einzelnen Veränderungsziele werden unter Einbeziehen der betroffenen Mitarbeiter entwickelt und der Fokus steht das Wohl der Mitarbeiter, nicht nur die finanziellen Interessen, sowie die Produktivität des Unternehmens (Grossmann, Bauer & Scala,2021).

Die Methoden und Werkzeuge der systemischen Organisationsentwicklung sind Fragetechniken, das Anfertigen von Beobachtungen 2. Ordnung, Kerninterventionen für die Gestaltung des Beratungsprozesses, und bestimmte Einstellungen und Haltungen, die für das systemische Interventionsverständnis konstitutiv sind.

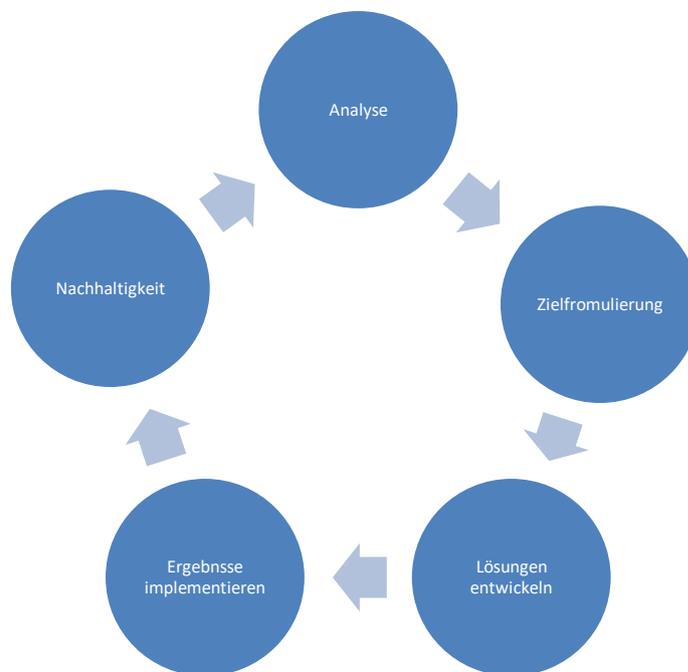


Abbildung 1: Schritte der systemischen Organisationsentwicklung

In der Darstellung sind mögliche Schritte der systemischen Organisationsentwicklung dargestellt. Bei der Analyse werden Interviews mit Beteiligten der Organisation aus verschiedenen hierarchiestufen durchgeführt. Zudem werden Arbeitsabläufe wie z.B. Besprechungen analysiert. Hierfür können die systemischen Fragetechniken, die eine

Beobachtung aus verschiedenen (sozialen, inhaltlichen und zeitlichen) Perspektiven genutzt werden. Aus den Beobachtungen können Annahmen gebildet werden, die Grundlage für weitere Workshops und gemeinsam erarbeitete Lösungswege darstellen. Hierbei geht es um die Aufbrechung von problembehafteten Mustern und Etablierung von neuen Gewohnheiten. Ein wichtiger Fokus ist hierbei die Kommunikation und die Rahmenbedingungen der Organisation. Wirkungsvolle Interventionen im Veränderungsprozess sind Architektur und Design. Wenn Organisationen aus Kommunikation bestehen, dann geht es bei der Veränderung von Organisationen um den Umbau von Kommunikation. Die organisatorische Gestaltung von Veränderungsprozessen wird durch die Einrichtung von nützlichen Strukturen und die passende Abfolge von Kommunikationsereignissen bewerkstelligt:

Durch Strukturen und Prozesse, die es dem betroffenen System ermöglicht, neue Lösungen zu kreieren, sie durch Entscheidungen verbindlich zu machen und in den Regelbetrieb zu integrieren. Mit der Architektur werden die Strukturen wie eine Projektorganisation und die Abfolge der Kommunikationsereignisse beschrieben. Mit Design ist die konkrete Ausgestaltung, die Arbeitsweise in den einzelnen Events des Prozesses gemeint. Es können in der Architektur bestehende Gremien und Rollenträger mit neuen Funktionen und Arbeitsweisen belegt werden oder ganz neue Elemente eingeführt werden.

Die Einrichtung von Veränderungsarchitektur wird zur Kernaufgabe für Führungskräfte und interne Organisationsentwicklungs-Fachleute und sollte nicht nur externen Beratern überlassen bleiben. Um die Architektur einzurichten und neue Lösungswege zu entwickeln, braucht es die Autorität der Führungskräfte.

Die Formen der Architektur sind unbegrenzt, aber es haben sich bewährte Formen herauskristallisiert:

- Steuerkreise, Projektgruppen und damit systematische Nutzung von Teams;
- Coaching mit Führungskräften und zentralen Rollenträgern im Projektmanagement;
- Plenarveranstaltungen und Großgruppen-Methoden;
- Dialoggruppen und Sounding Boards;
- Beobachter- und Evaluationsteams; Review-Meetings;
- Interne und organisationsübergreifende Netzwerke und Kooperationen;
- Lernsequenzen im Veränderungsprozess

Die Entscheidung über die Architektur ist einer der stärksten Interventionsmöglichkeiten. Führungskräfte können hierbei nicht allein eine optimale Lösung erarbeiten, weil sie das Detailwissen und die Erfahrung aus allen relevanten Bereichen der Organisation nicht haben. Da sie nicht allein die Lösung umsetzen können, ist es sehr wichtig, dass die Organisation die Lösungen erarbeitet. Die Führungskräfte erteilen den Auftrag, stellen Räume und stellen Zeit, Personal und Legimitation zur Verfügung. Je offener der Prozess inhaltlich angelegt ist, desto eher ist Sicherheit notwendig, die nur über die Steuerung des Prozesses gewährleistet werden kann. Es geht also um Prozesssicherheit und nicht um Ergebnissicherheit. Hier ist die Rolle des Coachs vor allem den Prozess zu begleiten und die Kommunikationswege aufzubrechen.

Sind Lösungen begleitend entwickelt worden muss die Führungsebene diese Ergebnisse in die Strukturen implementieren. Für die Führungskräfte ist die Implementierung von neuen Strukturen, Prozessen oder Qualitätskriterien in ihren Bereichen eine große Herausforderung, aber auch die Mitarbeiter ihrer Einheiten, die jetzt Dinge anders zu tun haben als bisher. Dazu braucht es Lernprozesse on the job oder in eigenen Qualifizierungsprozessen, und es braucht vor allem die Inszenierung von Verlernprozessen, also die Verabschiedung von bisher bewährten und lieb gewonnen Routinen. Es gilt den Verlauf des Implementierungsprozess kontinuierlich zu beobachten und auszuwerten. Das ist durch die Führungskräfte und Mitarbeiter der beteiligten Organisationseinheiten zu tun. Diese kontinuierliche Auswertung kann dazu führen, dass in den einzelnen Leistungsprozessen und in daran beteiligten Einheiten selbst Adaptierungen vorgenommen werden bezogen auf die spezifischen Voraussetzungen des jeweiligen Bereichs. Die zweite Perspektive der Auswertung ist darauf zu richten, aus den Veränderungsprozessen für die Zukunft zu lernen.

Beobachten der Organisation auf möglichen Veränderungsbedarf und die rechtzeitige Information der Führungskräfte, Beratung und Coaching von Führungskräften bei der Analyse vorhandener Problemlagen; Beratung beim Aufsetzen eines beteiligungsorientierten Analyseprozess; Beratung, wer im Rahmen des Beteiligungsprozesses involviert werden soll und in welcher Form.

Zu einer systemischen Organisationsentwicklung gehört auch der Designprozess. Hierbei handelt es sich um das Thema Kommunikation. Es muss entschieden werden, wie in einer Organisation oder in einem bestimmten Teil einer Organisation, in einer Besprechung oder in einer Veranstaltung miteinander kommuniziert wird. Die systemische Organisationsentwicklung geht davon aus, dass die Kommunikationsform, die Art und Weise, wie Personen, Gruppen und Organisationsteile zueinander in Beziehung gesetzt werden, den Inhalt als Ergebnis der Zusammenarbeit bestimmt. Beispielsweise macht es einen Unterschied, ob in einer Besprechung die Führungskraft, die die Sitzung leitet, hauptsächlich selber spricht, alle inhaltlichen Punkte einbringt und die Teilnehmer nur beiläufig ihre Meinung äußern können oder ob bei der Bearbeitung der anfallenden Themen auch eine horizontale Kommunikation stattfindet, beispielsweise Diskussionen in Untergruppen, die ihre Ergebnisse in der Gesamtgruppe einbringen. Dadurch erhalten die Ergebnisse eine größere inhaltliche Breite und Qualität sowie eine bessere Akzeptanz. In der Organisationsentwicklung geht es darum, Systeme in ihrer inneren Arbeitsfähigkeit zu unterstützen, also die Problemverarbeitungskapazität eines Systems, eines Teams, einer Abteilung oder eines Gesamtorganisation zu verbessern. Design ist die Antwort auf die Frage, wie miteinander kommuniziert werden kann, damit diese Kapazität im Organisationsalltag und im Veränderungsprozess gesteigert werden kann.

Designs haben die Funktion, diese Arbeitsfähigkeit zu optimieren und den Ressourcen der Mitarbeiter zur Entfaltung zu verhelfen. Es geht darum, dass sich die Beteiligten einbringen können, dass sie gehört werden und dass sie sich zu den Ergebnissen in Beziehung setzen können. In diesem Sinne ist Design so etwas wie eine Schlüsseltechnologie für die Organisationsentwicklung. Die Fokussierung auf gut durchdachte Designs und die Ausbildung von Mitarbeitern auf diesem Gebiet ist eine der wirkungsvollsten Interventionen,

Organisationen zukunftsfähig zu machen. Der Umbau der Kommunikation in einer Organisation wird wesentlich durch Architektur und Design geleistet. In vielen Organisationen des Profit- und Non-Profit-Sektors wird meist sehr traditionell, also linear kommuniziert. Das limitiert wesentlich die fachlichen und kulturellen Möglichkeiten der Entwicklung dieser Organisationen. (Grossmann, Bauer & Scala, 2021).

Zusammengefasst steuern Führungskräfte den Prozess, beauftragen Beobachtungs- und reflexionsbeauftragte, richten gemeinsam geeignete Settings ein und stimmen sich mit den anderen Führungskräften in den beschriebenen Interventionen ab. Interne und externe Berater helfen bei der Entwicklung der dazu geeigneten Architekturen und Instrumente und betreuen den ganzen Prozess.

Fazit

Die systemische Organisationsentwicklung ist ein sehr großes und komplexes Thema. Diese Arbeit kann nur einen kleinen Einblick in die übergeordneten Themen dieser, verschaffen. Da sich der Prozess innerhalb einer Organisation entwickelt und auch verändern kann, können schwer konkrete Ablaufpläne erstellt werden. Hierzu haben Grossmann, Bauer und Scala in ihrem Buch Einführung in die systemische Organisationsentwicklung hilfreiche Praxisbeispiele dargestellt, an denen sich orientiert werden kann. Als Grundlage für diese Prozesse steht aber das systemische Coaching mit ihren Fragetechniken und Beobachtungswerkzeuge.

Literaturverzeichnis:

Berghaus,M.(2004).Luhmann leicht gemacht: eine Einführung in die Systemtheorie.(Böhlau).Köln.

Grossmann,R., Bauer, G. und Scala,K.(2021). Einführung in die systemische Organisationsentwicklung (Carl-Auer).

Grossmann, R. und Heintel, P.(2000).Vermittlung von Organisationskompetenz, In Heintel, P. Krainer, L.(Hrsg.):Weiterbildung? Beiträge zur wissenschaftlichen Weiterbildung aus Theorie und Praxis(iff-teste,Bd.7).Wien/New York (Springer).

Ragati, A.(2006) Von der systemischen Familientherapie zur systemischen Organisationsberatung, München, GRIN Verlag,

Remer, A. und Hucke,P. (2007).Organisation und Management.(Kohlhammer).

Simon,F. B. (2013).Wenn rechts links ist und links rechts.Paradoxienmanagement in Familie, Wirtschaft und Politik. Heidelberg (Carl-Auer).

Siebenbrock,H. und Zeitlinger,H.(2010). Kernpunkte der Betriebswirtschaft, 3. Vollständ. überarb. Edition (Rieder).

Schulte-Zurhausen,M.(2010). Organisation,5. Aufl.München(Vahlen).

Trist,E.L.(1975).Sozio-technische Systeme. In:Bennis,G. Benne,D. und Chin,R. (Hrsg):Änderung des Sozioverhaltens.Stuttgart (Klett-Cotta).

Wimmer,R.(1995). Die permanente Revolution.Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisation. In Grossmann,R., Krainz,E. und Oswald,M. (Hrsg)(1995):Veränderung in Organisationen, Management und Beratung.Wiesbaden (Gabler).

Von Ameln, F.(2004). Konstruktivismus: die Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit (UTB).