

Ralph Grossmann/
Günther Bauer/Klaus Scala

**Einführung in
die systemische
Organisations-
entwicklung**

Ralph Grossmann · Günther Bauer · Klaus Scala

Einführung in die systemische Organisationsentwicklung

Zweite Auflage, 2021



Carl-Auer

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Zweite Auflage, 2021

ISBN 978-3-8497-0056-0 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8278-8 (ePub)

© 2015, 2021 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Buch wurde mit klimaneutralem Papier hergestellt. Die Kompensation der bei der Papierproduktion angefallenen Emission erfolgt unter der ClimatePartner-ID 13732-1910-1001 und unterstützt das Klimaschutzprojekt »Waldschutz Tambopata in Peru«.

Die Produktion des Buches ist unter Einsatz von 100% Ökostrom erfolgt und es entstanden weitere Emissionen von ca. 14kg/1.000 Expl.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten haben, können Sie dort auch den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

info@carl-auer.de

Inhalt

1 Aktualität und Tradition der Organisationsentwicklung

- 1.1 Die Welt der Organisationen in Veränderung
- 1.2 Organisationsentwicklung als besonderer Typus sozialer Interventionen
- 1.3 Geschichte der Organisationsentwicklung – Gesellschaftsreform praktisch

2 Grundbegriffe der systemischen Organisationsentwicklung

- 2.1 System/Umwelt
- 2.2 Beobachtung erster Ordnung/zweiter Ordnung
- 2.3 Person/Organisation (oder psychisches System/soziales System)
- 2.4 Triviale Systeme/nichttriviale Systeme
- 2.5 Intervention als systemisches Steuerungs- und Diagnoseinstrument
- 2.6 Operative Schließung – funktionale Differenzierung

3 Der Prozess macht den Unterschied

- 3.1 Status quo und Veränderung
- 3.2 Organisation und Emotion

- 3.3 Führungsgetriebene Veränderung und selektive Partizipation
- 3.4 Optimierung oder Musterwechsel
- 3.5 Linie oder Projekt
- 3.6 Veränderungsarchitektur
- 3.7 Design

4 Veränderung organisieren: Phasen und Rollen in Veränderungsprozessen

- 4.1 Formen von Rollen – Überblick über Phasen
- 4.2 Diagnose erstellen: Selbstbeobachtung ist Umweltbeobachtung
- 4.3 Ziele formulieren
- 4.4 Lösungen entwickeln
- 4.5 Ergebnisse implementieren
- 4.6 Nachhaltigkeit sichern

5 Förderliche Haltungen im Veränderungsprozess

- 5.1 Vertrauen aufbauen
- 5.2 Offenheit für Veränderungen und Kultur des Ermöglichens
- 5.3 Wertschätzung des Bestehenden
- 5.4 Ergebnisoffenheit und Prozesssteuerung
- 5.5 Kontrollverlust zulassen
- 5.6 Mut zur Auseinandersetzung
- 5.7 Emotionen zulassen
- 5.8 Containment von Angst
- 5.9 Zuversicht verbreiten

6 Durch Veränderungen führen

6.1 Der Sinn von Sinn

6.2 Halt und Beweglichkeit

6.3 Grenzen des Machbaren, Zeit und Gelegenheit

6.4 Umgang mit Bedenken und Einwänden

6.5 Emotionale Stadien im Veränderungsprozess

Nachwort

Literatur

Über die Autoren

1 Aktualität und Tradition der Organisationsentwicklung

1.1 Die Welt der Organisationen in Veränderung

Wir leben 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.

Die individuelle Entfaltung ist nachhaltig von Organisationen geprägt. Wir verbringen nicht nur einen Großteil unserer Lern- und Arbeitszeit in Organisationen, sondern sind auch auf Entscheidungen, Regelungen und Dienstleistungen von Organisationen in allen Teilen unseres Lebens angewiesen. Unsere soziale Identität wird wesentlich durch die Zugehörigkeit zu Organisationen geprägt.

Diese Steigerung des Organisationsgrades hat die Kapazität der Gesellschaften, Probleme zu bearbeiten, enorm gesteigert. Gleichzeitig werden dadurch neue Problemlagen geschaffen, die wiederum nur organisationsförmig zu bewältigen sind (vgl. 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 ihr operierenden Organisationen 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 beschleunigende Ausdifferenzierung der Welt von Organisationen gibt es viele Treiber, voran die Globalisierung der Wirtschaft mit dem rasch expandierenden Wirtschaftssystem der Schwellenländer. In diesen Ländern wächst nicht nur der Wirtschaftssektor, auch die staatlichen Organisationen sehen sich mit sprunghaft wachsenden Anforderungen konfrontiert, von der Bildungs- bis zur Umweltpolitik. Der rasch wachsende Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften und neuen Lebensperspektiven treibt die Ausdifferenzierung des Bildungs- und Wissenschaftssystems voran und macht eine neue Sozialpolitik notwendig. In den entwickelten Gesellschaften hat sich in den letzten Jahrzehnten ein rasanter Umbau der Organisationen vollzogen, die öffentliche Leistungen erbringen. Gesundheitsversorgung, soziale Dienstleistungen, Wissenschaft, Kulturproduktion wurden aus der unmittelbaren staatlichen Verwaltung ausgegliedert und in selbstständigen Unternehmen organisiert. Die zivilgesellschaftlichen Organisationen sind nicht nur der Sektor mit der höchsten Wachstumsrate, sie wirken auch als Innovationssystem. Sie ergänzen das Angebot des politisch-administrativen Systems, entwickeln

neue Angebote, stärker von den Bedürfnissen der Klienten¹ ausgehend als Ausdruck gesellschaftlicher Selbstorganisation. Darüber hinaus thematisieren sie gesellschaftliche Problemzonen und bringen unterprivilegierte Interessen zur Sprache.

Die Gestaltung der internationalen Beziehungen, die Regulierung des Welthandels, die politisch-diplomatische Bearbeitung von internationalen Konflikten und Krisen bis zur Arbeit an globalen Themen wie Klimaschutz, Migration, Ernährung haben hochgradig ausdifferenzierte Organisationen und Verhandlungsregime hervorgebracht, einen Sektor, in dem staatliche, supranationale Organisationen und NGOs zusammenarbeiten.

Die skizzierten Entwicklungen haben zu einer sehr stark differenzierten und vielfältigen Organisationslandschaft geführt. Kaum ein gesellschaftliches Entwicklungsthema kann von einer Organisation alleine bearbeitet werden. Von der Integrations- und Arbeitsmarktpolitik über Regionalentwicklung und Finanzmarktaufsicht bis zur Gesundheitsversorgung und den sozialen Dienstleistungen sind Organisationen ganz unterschiedlichen Typs tätig. Sie operieren auf unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen mit verschiedenen professionellen Traditionen und in einem Mix von öffentlichen und privaten Investitionen und Beauftragungen.

Die Organisationen stellen füreinander eine turbulente Umwelt dar. Sie agieren als Konkurrenten und setzen Rahmenbedingungen für das Handeln von anderen Organisationen wie die staatliche Gesetzgebung, internationale Finanzierungs- und Förderprogramme sowie internationale Verhandlungsregime. Sie versuchen aufeinander Einfluss zu nehmen durch Lobbying oder im Rahmen von Kooperationen.

Wenn Organisationen in einer systemtheoretischen Perspektive mit ihren relevanten Umwelten als Überlebenseinheit begriffen werden, dann sind (post)moderne Organisationen mit einer äußerst vielfältigen Umweltsituation konfrontiert. Die Selektion der relevanten Umwelten und die Auseinandersetzung mit diesen ist ein Schlüssel für den Erfolg und das Überleben der Organisationen geworden. Die Fähigkeit zur Veränderung ist für die Organisationen und ihre Mitglieder eine Erfolgsvoraussetzung.

Organisationsentwicklung hat Konjunktur: *erstens* für die innere Entwicklung von Organisationen, *zweitens* für die Kooperation mit anderen Organisationen und *drittens* für die Einflussnahme von zivilgesellschaftlichen Organisationen und sozialen Bewegungen auf öffentliche und private Organisationen.

1.2 Organisationsentwicklung als besonderer Typus sozialer Interventionen

Organisationsentwicklung (OE) ist eine Methode zur geplanten Veränderung größerer sozialer Systeme. Im Ensemble aller möglichen Formen, mit Organisationen umzugehen bzw. sie zu verändern, ist OE eine vergleichsweise junge Erscheinung – sie entstand kurz nach dem [Zweiten Weltkrieg](#) in den [USA](#) (vgl. Abschn. 1.3). Sie nimmt ein qualitätsvolles, quantitativ kleines, jedoch wachsendes Segment ein.

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:

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 aufrechtzuerhalten 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 Weise Organisationen den Status quo aufrechtzuerhalten suchen. Organisationen müssen, um zu überleben, *sowohl* Veränderungen im Blick haben *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 OE 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 Veränderung bezeichnet, bei dem – der Logik der Hierarchie folgend – die Führung die Ziele, den Ressourceneinsatz sowie den Zeit- und Umsetzungsplan vorgibt. Es wird jedoch 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.

Die Einbindung aller Führungsebenen und vieler Mitarbeiter wird in Organisationen wichtig und unverzichtbar, 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 OE geht es um selektive Partizipation mit gut fundierten Auswahlkriterien und differenzierten Verfahren der Einbindung. Dieses Konzept der OE 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 unbeabsichtigten und übersehenen Nebenfolgen, die als neue, selbst verursachte Probleme die positiven Folgen oft übertrumpfen. OE ist auf nachhaltige Lösungen ausgerichtet und vermeidet es daher, dem Drängen auf rasche Lösungen auf Kosten von gründlicher Reflexion nachzugeben.

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«. (Simon 2013, S. 185). 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 (vgl. Simon 2013, S. 190).

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. Immer mehr gesellschaftliche Aufgaben werden heute nicht von einer Organisation bearbeitet, sondern es braucht differenzierte und für die beteiligten