

Einführung in die systemische Organisationsentwicklung

Acht Umweltzentren werden als Kerngruppe ein halbes Jahr durch Einzelcoaching und in Workshops betreut und erhalten auf diesem Weg eine systemische Organisationsberatung. Dieser Projektbaustein wird in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberaterin Katja Vittinghoff durchgeführt. Frau Vittinghoff leitet die kv&p Unternehmensberatung und hat sich auf die Bereiche systemisches Veränderungsmanagement, lösungsorientierte Kommunikation und Mediation spezialisiert. Der systemische Ansatz besitzt den Vorteil, weil er auch die "weichen" Faktoren innerhalb von Organisationen betrachtet, da diese oft über die "harte" Realität entscheiden. Ernst Zachow sprach mit Katja Vittinghoff:

E.Z.: Frau Vittinghoff, wir stoßen in unserem Projekt gelegentlich auf Erstaunen bei Gesprächspartnern, wenn wir von unserer Absicht berichten, Instrumente der Organisationsentwicklung in die Szene der Umweltbildungseinrichtungen zu tragen. "Das ist etwas für große Konzerne, aber doch nichts für uns" hört man dann. Sind die Methoden auch für kleine Einrichtungen - oft auch aus dem Non-Profit-Bereich - geeignet?

K.V.: Auf jeden Fall! Die sogenannten "Non-Profit-Organisationen", wie auch klassische Unternehmen sind Organisationseinheiten mit einem Zweck, einer Struktur, Abläufen und letztendlich mit der Notwendigkeit, wirtschaftlich zu arbeiten. Beim Einsatz von Modellen zur Organisationsentwicklung sollte allerdings genau darauf geachtet werden, dass die Methoden nicht einfach auf die kleineren Institutionen übertragen werden. Das würde den Besonderheiten der Einrichtungen nicht gerecht werden und auch nur bedingt erfolgreich sein.

E.Z.: Sie arbeiten in beiden Bereichen. Wo liegen aus Ihrer Sicht die Unterschiede und wo gibt es Gemeinsamkeiten?

K.V.: Aus einer ganzheitlichen, systemischen Perspektive gesehen sind Organisationen vergleichbar mit Lebensformen. Noch vor 20 Jahren wurden Unternehmen als komplexe Maschinen beschrieben, die es galt punktuell zu "reparieren". Diese Betrachtungsweise wird nun zunehmend abgelöst durch organische Modelle. Wir haben gelernt, dass Systeme langfristig nur dann überleben und gedeihen können, wenn es ihnen gelingt, eine innere Stabilität mit einem hohen Maß an Flexibilität und Anpassungsleistung zu kombinieren - und das scheint für Organisationen jeder Größe zu gelten,

Und natürlich gibt es Unterschiede zwischen einem Global Player und einer Umweltschutzeinrichtung mit 4 Mitarbeitern. Die gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sind oft ganz anders. Die offiziellen und auch impliziten Regeln, nach denen Dinge verändert werden können, unterscheiden sich. Und hierzu ist es wichtig, gerade die implizite Struktur der Organisation zu erkennen und diese im Sinne einer positiven Veränderung zu nutzen.

E.Z.: In welchen Situationen werden Sie engagiert und wie sieht eine typische Arbeitssitzung mit Ihnen aus?

K.V.: Unsere Beratung wird dann angefragt, wenn sich eine Organisation mit internen Veränderungen konfrontiert sieht. Zum Beispiel gibt es zwei kooperierende Arbeitsbereiche eines Konzerns, die sich strategisch neu aufstellen wollen, oder mehrere Umweltinitiativen möchten in Zukunft zusammenarbeiten und ihre Abläufe effektiver abstimmen. Es sind die Übergangssituationen, die uns auf den Plan rufen.

Im Regelfall beginnen wir mit einer Kontext- und Auftragsklärung, die schon nach 1-2 Stunden die ersten Veränderungsschritte verdeutlicht. Und nachdem klar ist, wer in welchem Veränderungsschritt eine aktive Rolle übernimmt, wechseln sich Workshops mit Einzelgesprächen ab. Der Schwerpunkt liegt hierbei weniger auf umfangreichen Analysen der Vergangenheit, sondern darauf, was in Zukunft und oft auch kurzfristig verändert werden kann.

E.Z.: Im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung wird oft von Veränderungsmanagement gesprochen. Was ist damit gemeint und was bedeutet dies konkret für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

K.V.: Veränderungsmanagement meint die Fähigkeit und das Know-how eines Unternehmens konstruktiv mit Veränderung umgehen zu können. Veränderung wird hierbei nicht als notwendiges Übel gesehen, sondern als natürlicher Bestandteil von Entwicklung.

Für uns Menschen ist das oft eine persönliche Herausforderung. Wir scheinen lieber in alten Einschränkungen zu verharren, als mutig in Richtung Veränderung zu streben.

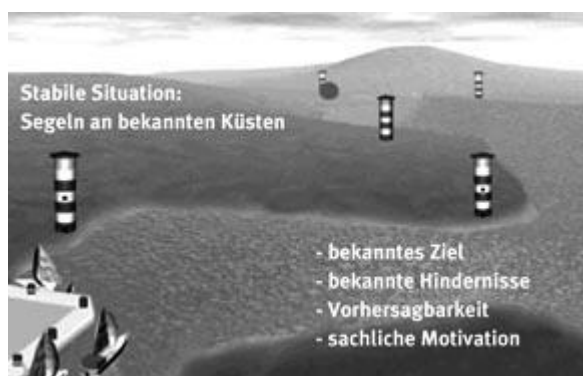
E.Z.: Die Forderung nach Veränderung wird von vielen als bedrohlich empfunden. Was tun Sie, um dieses Bedrohungsszenario positiv zu wenden und das kreative Potenzial der Menschen zu wecken?

K.V.: Damit sprechen Sie eine Kernfrage an! 15 Jahre Beratungserfahrung machen einiges deutlich: 1. Einrichtungen brauchen ein gemeinsames Veränderungsverständnis, eine gemeinsame Sprache, wenn es um den Umgang mit Veränderung geht; 2. den Beteiligten muss klar sein, wozu sie sich verändern sollen und in welche Richtung es geht. Die Ziele müssen attraktiv und sinnvoll sein; 3. Neben all der Veränderungsgeschwindigkeit ist Stabilität und Regelmäßigkeit notwendig. Werte und Regeln stehen hier ganz oben auf der Liste. Unsere Beratung setzt an der Veränderungskultur einer Organisation an. Die Kunst besteht darin, die Angst vor Neuem durch die Lust auf Veränderung zu ersetzen!

E.Z.: Wie kann sichergestellt werden, dass die Anfangserfolge im Bereich der Organisationsentwicklung in einen dauerhaften Prozess übergehen und damit nachhaltig werden?

K.V.: Wenn es den Veränderungen in einer Einrichtung gelingt, an den Strukturen und Regeln anzusetzen, ist schon einmal ein wichtiger Schritt in Richtung nachhaltige Entwicklung getan. Und, Veränderungsprojekte sind Chefsache! Ebenso wichtig ist es, dass Organisationsentwicklung nicht als einmaliges Ereignis gesehen wird, sondern als die Fähigkeit permanent - und sogar mit Freude - auf veränderte Anforderungen reagieren zu können.

Umgang mit Stabilität und Instabilität als zentrale Kategorien von Organisationsentwicklung



Stabile Situation: Segeln an bekannten Küsten



Instabile Situation: Segeln ins Unbekannte

Die Aufrechterhaltung von Stabilität und Motivation in Gruppen bei sich ständig ändernden Rahmenbedingungen erfordert entweder klare, gemeinsame, messbare und unumstößliche Zielsetzungen oder die Entwicklung nachhaltiger kollektiver visionärer Strategien. Ziel und Vision sind dabei nicht dasselbe. Dieser Zusammenhang lässt sich anhand von Beispielen aus der Seefahrt illustrieren.

Das erste Bild zeigt die typische Ausgangssituation einer Seereise. Ein Segelboot verlässt den sicheren Hafen. Die Zielorte an der gegenüberliegenden Küste sind bekannt, Leuchttürme symbolisieren ihre Lage. Ob das Schiff in den Häfen Frachten aufnimmt oder ob es sich um einen Freizeittörn handelt, ist nicht entscheidend. Wichtig ist die Vorstellung, dass hier eine relativ stabile Situation vorliegt. Der einzuschlagende Kurs ist klar, solides seemännisches Können wird vorhanden sein, der Auftrag definiert die Motivation der Teilnehmer. Überträgt man diese Segelmetapher auf Organisationen und deren Akteure lassen sich ganz bestimmte Anforderungen zur persönlichen Zielerreichung formulieren. Wichtig sind eine exakte Zielvorgabe, richtiges Planungswissen, die detailgenaue Umsetzung und eine Sachmotivation. Auf dieser Basis ist ein Soll-Ist-Abgleich praktisch zu jeder Zeit möglich.

Anders ist die Lage in der zweiten Situation. Ein Schiff steuert eine unbekannte Küste an. Im Unterschied zum ersten Bild liegt hier eine höchst instabile Situation vor. Um die Mannschaft an Bord zu halten benötigt das Vorhaben eine überzeugende Vision und ein hohes Maß an Instabilitätstoleranz. Das Unternehmen kann nur funktionieren, wenn es von den Beteiligten mitgetragen wird. Vision und Motivation sind dabei eine wesentliche Voraussetzung. Sie können ihre Kräfte und Wirkungen nur entfalten, wenn im Alltag persönliche Gestaltungs- und Beteiligungsspielräume vorhanden sind. Diese ist auch eine wesentliche Bedingung für das Gelingen von Veränderungsprozessen in Organisationen.

Benötigt werden Motivationen, die "nach vorne" gerichtet sind, so dass das Ziel nicht darin besteht, sich von etwas Unangenehmem zu entfernen. Im Gegensatz dazu wäre ein ungünstiger Motor für Veränderungsprozesse das Motiv Angst (z.B. Umwelt-Katastrophenszenario). Im Verlauf der Veränderung bedeutet Angst als Antrieb immer, sich "von etwas wegbewegen". Lässt der Angstdruck nach, weil z.B. ein anderes Problem in den Mittelpunkt des aktuellen Interesses gerückt ist, versiegt gleichzeitig auch der Antrieb zur Veränderung.

Veränderungsprozesse setzen nun im Übergang zu neuen Verhaltensmustern immer ein Loslassen von festen alten Mustern voraus. Im Augenblick des Loslassens ergibt sich sodann ein Moment der Unsicherheit oder Instabilität, in der Psychologie mit Hysterese beschrieben, im Sinne des kritischen Scheitelpunktes einer Veränderung.

Diese kurzfristige Irritation und Instabilität ist nötig und unabdingbar im Umbruch von Veränderungsprozessen. Instabilität ist also eine notwendige Voraussetzung für eine Neuordnung. Sie ist jedoch nur als Übergangssituation sinnvoll. In der Instabilität ist die Handlungsfähigkeit einer Organisation zu Gunsten einer erhöhten Sensibilität und Flexibilität herabgesetzt. Dauerhafte Instabilität würde daher das Risiko mangelnder Effektivität oder des Scheiterns bedeuten. Dagegen verringert dauerhafte Stabilität gleichfalls die Wirksamkeit von Organisationen, da sie einen Mangel an Kreativität und Innovationsfreude mit sich führen kann.