

Es macht einen Unterschied ob ich ein Auto oder ein Pferd lenke!

Agilität impfen: „Ins Räderwerk etablierter Organisationskultur eingreifen“

Ausgangsfragen:

Aber was passiert, wenn ein lebendes System gesteuert wird, als ob es ein Auto wär?

Sind mechanistisch getriebene Organisationen (mgO) nur mechanistisch zu steuern?

Welche „Abstoßungsreaktionen“ habe ich zu erwarten, wenn ich systemisch interveniere?

Wie viel „Entgegenkommen“ darf systemische Organisationsentwicklung bringen, um noch systemisch zu sein?

Was bedeutet Methodenkonkurrenz, wenn man systemisch intervenieren will?

Es macht einen Unterschied ob ich ein Auto oder ein Pferd lenke!

Agilität impfen: „Ins Räderwerk etablierter Organisationskultur eingreifen“

Wir können uns diesen Fragen nähern, indem wir uns zunächst die **Abgrenzungshypothesen** aus mechanistischer (tayloristischer) **und** systemischer Sicht anschauen.

Die Philosophie der beiden Denkansätze ist grundverschieden. Zudem ist die eine etabliert und die andere weitgehend unbekannt. Dennoch hat systemisches Denken eine große Zukunft, da **in einer immer komplexer werdenden Welt** das „alles hängt mit Allem zusammen“ eine immer größere Bedeutung bekommt. Spätestens seit den Geschehnissen um die „systemrelevanten“ Banken, ist der systemische Gedanke ins Bewusstsein der Gesellschaft gerückt.

Aus unserer Sicht hilft es den tayloristisch durchdrungenen Industrieunternehmen und anderen Organisationen „Brücken“ zu bauen, die sowohl auf dem Vorhandenen aufsetzen, als auch über das Vorhandene hinaus führen. Veränderung braucht für komplexe Verhältnisse auch annähernd komplexe Methoden, denn **methodisch muss das Ziel in der Vorgehensweise repräsentiert sein.**

Auf welche Grunddynamiken trifft man in mechanistisch getriebenen Organisationen (mgO)

1. Es gibt einen „**Objektivierungszwang**“ in mgO's. Auch wenn es um komplexe Prozesse geht, die gar nicht objektivierbar sind. Alles ist zahlengetrieben und so werden auch Zahlen bei systemischen Interventionen (so man sich überhaupt drauf ein lässt) gefordert.
2. Es gibt einen „**Simplifizierungszwang**“ in mgO's. Die Grundidee einer Methode muss einer breiten Masse verstehbar kommuniziert werden. Systemische Zusammenhänge sind aber oft nicht so einfach zu erklären. Systemische Beratungsansätze tun sich schwerer in mgO's an zu koppeln. Ihre Ideen scheinen ein zu hohes Maß an Verständnis für Komplexität voraus zu setzen.
3. Es gibt häufig **keine Lernhaltung** bei den beteiligten Menschen in den operativen Abläufen. Mit Lernhaltung ist eine proaktive Bereitschaft für Lernen (im Sinne von verstehen wollen) gemeint. Aktiv eingebrachte Neugierde für werthaltige Entwicklung!
4. Wie Menschen im allgemeinen, so haben auch Organisationen einen Hang **Gewohnheiten** auszuprägen. Solche Gewohnheiten können für Entwicklung und Veränderung sehr hinderlich sein und sie haben ein ausgesprochenes Beharrungsvermögen (Autopoietisches System)
5. MgO's tun sich schwer mit **aufretenden Widersprüchen**, hervorgerufen durch schnellen Wandel in den Umwelten, umzugehen (Mangel an Ambiguitätstoleranz).
6. Die Hierarchieebenen und die verschiedenen Funktionsbereiche einer Organisation haben eine starke **Tendenz sich abzuschotten** (Glasboden), so dass eigene „Welten“ mit eingeschränktem Verständnis für die Welt der Anderen entstehen. **Egoismen** breiten sich aus.

„Hürden“ des systemischen Denkens in Bezug auf Wirkungen in mgO's

1. Das Wissen um die Nichtvorhersagbarkeit von Reaktionen auf Interventionen in lebenden Systemen und wie man das Managern vermitteln soll, die zahlengetrieben sind.
2. Die Gleichzeitigkeit von trivialen und nichttrivialen Abläufen und deren grundsätzlicher Unterschiedlichkeit und wie man das Managern vermitteln soll, die zahlengetrieben sind.
3. Die wahrscheinliche Wirkungslosigkeit von trivialen Wirkideen im komplexen Umfeld (interagierende Menschen) und wie man das Managern vermitteln soll, die zahlengetrieben sind.
Organisationswerkzeuge müssen im Verhältnis zum Problem auf die sie angewendet werden, angemessen komplex und sozial sein.
4. In großer Dynamik (großem Veränderungsdruck) ist eine hohe Beziehungs- und Kommunikationsdichte das Wichtigste. Das Werkzeug selbst wird zweitrangig. Dafür sind Ressourcen wie Zeit und Menschen unabdingbar. Wie ist dies Managern zu vermitteln, die ein Dauerproblem mit Ressourcen haben?.
5. Das Wissen um den Unterschied der einen Unterschied macht (oder wie Menschen auf schon Erlebtes reagieren und als „neue Sau“ bezeichnen). Aktionismus haben die Mitarbeiter schon öfter erlebt.
6. Das Wissen, dass hierarchische Macht ein Konstrukt ist, das von Beteiligten umstrukturiert werden kann (ausgehebelt, sabotiert, ausgenutzt, umgedeutet usw.).

Thesen die Verbindung schaffen können.

1. Die immer notwendige **Ankoppelung** eines systemisch orientierten Beratungssystems an eine Organisation kann deutlich erleichtert werden, wenn die systemischen Interventionen in methodisch strukturierte Formen gegossen sind. Module und Prozessschritte vermitteln den Eindruck als gehe es hier um eine bekannte, prozesshafte Vorgehensweise. Gleichzeitig enthalten die „**Prozessschritte**“ genügend unbekannte Elemente, um ausreichend interessant und innovativ für die Organisation zu erscheinen.
2. Es ist möglich **kompromisshafte Methoden** anzubieten, die sowohl klare Durchführungsrichtlinien enthalten, als auch systemische Interventionen enthalten, welche die Gewohnheiten von Organisationen herausfordern (z.B. Lerngänge – Lerneinladung, Hierarchiedurchmischung, Kommunikation auf Augenhöhe, fremder Blick, Selbstorganisation)
3. Es ist möglich über Klassifikationen von Lernsituationen (Lernsettings), „Baustellen“ einer gewünschten Veränderung ins Bewusstsein zu rücken. **Lernsettings** dienen dann als Muster, (ist das interessant für uns, brauchen wir das?) um mit eigenen Lernbedarfen in der Organisation in Kontakt zu kommen. Sie bieten dann ein strukturiertes **Set von Tools** im Veränderungsprozess.

4.

Es gibt drei gleichzeitig auftretende Strukturelemente in Organisationen. Die formelle Struktur, die informelle- und die **Wertschöpfungsstruktur**. Die Wertschöpfungsstruktur ist ein neues Element neben den gewohnten formellen und informellen Strukturen und richtet den Blick auf die **Zukunftsfähigkeit einer Organisation**, im Sinne einer gelingenden dauerhaften Wertschöpfung. Die „Köner“ ihres jeweiligen Faches erarbeiten Herausragendes, Blindleistung wird ausgeschlossen, Schnittstellenprobleme aufgehoben. Die maßgeblichen Stichworte sind „**schnell, preiswert, qualitativ exzellent, innovativ**“, eben werthaltig. Die herausgehobene Sicht auf die Wertschöpfungsstruktur eröffnet eine neue Möglichkeit die beobachtbaren Abläufe in Organisationen in neuer Sichtweise zu ordnen. Macht und Einfluss in dieser Struktur sollte durch die **Reputation von Könnern** bestimmt sein und nicht vorrangig durch die Hierarchie, aber die Führungskräfte sollten darum wissen. Auch sollte von Führungskräften im Fokus sein, dass die drei Strukturen nicht unverbunden sind, sondern ständig interagieren und gelegentlich übereinander her fallen. Der Schutz gilt dann der Wertschöpfungsstruktur. Wertschöpfung ist ein Begriff mit dem man gut ankoppeln kann.

5.

Die Unterscheidungen eines angekoppelten Beobachters und **die Kommunikation dieser Unterscheidungen** und ihre Infiltration in die Organisation, reduzieren einerseits die Komplexität auf ein „besprechbares Maß“. Und sie beschreiben andererseits einen neu konstruierten Ausschnitt von Wirklichkeit der „Gestalt annimmt“. Sie laden ein, einen anderen Blick auf die wahrgenommene Wirklichkeit zu bekommen. So führt die Einführung des Begriffs „**Gewohnheitsmuster**“ in die wertneutralere Welt der Muster. Auch der Begriff der Gewohnheiten ist zunächst einmal weniger wertig besetzt.

Identifiziert man die hinderlichen Gewohnheiten (z.B. über Interviews relevanter Mitspieler), dann ist es daran anschließend möglich einen „systemischen“ **Beharrungskreis** aus der Interaktion dieser hinderlichen Gewohnheiten zu formen. Daraus ableiten lassen sich dann die Lernthemen, die wiederum in einem **Interventionskreis** darstellbar sind. Die gemeinsame Sicht auf eine überschaubare Zahl von relevanten Themen, ermöglicht ein ganzheitlicheres Vorgehen im Veränderungsprozess.

6.

Eine **besondere Rolle kommt der Kommunikation** zu. Im kommunikativen Prozess „ereignen“ sich die Unterschiede zwischen mechanistischen und systemischen Denkansätzen diesseits und jenseits von Anweisungen. Zitat Fritz B. Simon: „Kulturelle Regeln entstehen nicht zweckrational, sondern sie entwickeln sich evolutionär, einfach so ... Es gibt niemanden, der entscheiden könnte, welche Regeln gelten, und dennoch stellen sie Entscheidungsprämissen für das Verhalten derer dar, die sich einer Kultur (...) zugehörig fühlen. Diese oft eher zufällig erscheinende Kommunikations- und Verhaltensregeln (...) muss einhalten, wer dazugehören will, obwohl niemand sagen kann, wie und wann sie einmal entstanden sind.“ Und weiter „Durch die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf Einhaltung (Gebote) und Abweichungen (Verbote) von **tradierten Verhaltens- und Kommunikationsmustern wirken sie immer konservativ.**“

Diese beharrenden und konservativen Kommunikationsmuster gilt es aufzuweichen. Das Einüben einer neuen Kommunikationsweise (**Kommunikation auf Augenhöhe**) in Lerngängen oder Lernsituationen jeglicher Art, erlaubt den Beteiligten die Erfahrung machen zu dürfen, dass eine veränderte Kommunikation eine Veränderung der Beziehung bewirkt, die konstruktive und motivierte Mitarbeiter und Mitstreiter hervorbringt.