

Christiane Schiersmann  
Heinz-Ulrich Thiel

# Organisations- entwicklung

Prinzipien und Strategien  
von Veränderungsprozessen  
2., durchgesehene Auflage



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

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.

B. 32839  
 EV. HOCHSCHULE  
 für Soziale Arbeit Dresden (FH)  
 Semperstraße 2 A, 01069 Dresden  
 Bibliothek  
 QP 340  
 S 332  
 (2)  
 apk 373  
 29,90 €  
 S 20/48

- 1. Auflage 2009
- 2., durchgesehene Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten  
 © VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Stefanie Laux

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe  
 Springer Science+Business Media.  
 www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
 Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes  
 ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbeson-  
 dere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Ein-  
 speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem  
 Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche  
 Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten  
 wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg  
 Satz: format absatz zeichen, Susanne Koch, Niedernhausen  
 Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel  
 Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
 Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-16997-2

## Inhaltsübersicht

1	Einleitung . . . . .	9
2	Rahmenbedingungen einer OE: Auftragsklärung, Aufbaustruktur und Prozessarchitektur. . . . .	17
3	OE als Förderung von Problemlöse- und Selbstorganisationsprozessen . . . . .	44
4	Startszenarien einer OE: Kick-off-meeting, Workshops und Großgruppenverfahren. . . . .	89
5	Projekte als Kern organisationaler Veränderungsstrategien . . . . .	160
6	Teamentwicklung – von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-)Team . . . . .	217
7	Optimierung von Ablaufprozessen (Prozessmanagement) . . . . .	300
8	Wissensorganisation und Kompetenzentwicklung . . . . .	334
9	Strategische Veränderung durch Führungskräfte . . . . .	380
10	Moderation und Mediation bei Konflikten und Widerstand gegen Veränderungen . . . . .	411
11	Fazit . . . . .	436



Workshops im Hinblick auf eine Teamentwicklung mit west- und ostdeutschen Mitarbeitern eines Bauunternehmens.

#### Phasen der Durchführung

Die Durchführung eines Workshops sollte sich an 4 Kernregeln orientieren (Kellner 1995, S. 36f.):

- „Die gemeinsame Arbeit muss zu einem definierten Ergebnis führen.“
- „Die Erarbeitung der Ergebnisse findet innerhalb des Workshops statt.“
- „Die Erarbeitung eines gemeinsamen Ergebnisses muss durch geeignete Techniken, Verfahren und Medien möglich gemacht werden.“<sup>2</sup>
- „Die Teilnehmer sind mit der notwendigen Information, dem Fachwissen und der Kompetenz ausgestattet, um zu sinnvollen Ergebnissen zu kommen.“

Die Gestaltung eines Workshops ist eine typische Aufgabe für einen OE-Berater als Experte für die Gesprächsführung (z.B. Visualisierung von Diskussionsverläufen und -ergebnissen) und die Gruppendynamik (Schaffen eines angenehmen Klimas, Aktivierung der Teilnehmer). Vor Beginn sollte der Zeitrahmen für den Workshop festgelegt werden – er kann von einem halben Tag bis zu mehreren Tagen dauern (meist 2–3 Tage).

Den *Standardablauf* eines Workshops gliedern Lipp/Will (2002) in 9 Phasen, die aus unserer Sicht dem systemischen Prozessmodell für komplexes Problemlösen zugeordnet werden können (s. Kapitel 3.2):

Nach den „*Vorabkontakten* (1)“ (Festlegung des Moderators, Einladung der Teilnehmer usw.) kommt die „*Einfädelphase* (2)“, in der zu einer vom Moderator gestellten Frage beispielsweise ein Blitzlicht oder eine Punktabfrage durchgeführt wird. In der „*Informationsphase* (3)“ soll – beispielsweise durch einen Vortrag oder eine Expertenbefragung – ein gemeinsamer Informationsstand der Teilnehmer geschaffen werden. In der vierten Phase – der „*Zielphase* (4)“ (sie kann der Informationsphase auch vorangehen) versucht der Moderator, die Teilnehmer durch Austausch der Argumente für ein Ziel zu gewinnen. In der anschließenden Phase der „*Ideensuche und Ordnung* (5)“ wird im Hinblick auf die Durchsetzung der Ziele gearbeitet – z.B. durch eine Kartenabfrage in Kleingruppen, eine Mind-Map oder eine offene Diskussion. In der „*Wertungsphase* (6)“ wird meist in Kleingruppen vertieft an den Vorschlägen gearbeitet und in der anschließenden Phase der „*Präsentation und Diskussion der Ergebnisse* (7)“ werden die Ergebnisse nacheinander im Plenum vorgetragen. In der achten Pha-

2 Dazu gehört u.a. ein ruhiger Raum, ohne dass die Teilnehmer durch Telefonate herausgerufen werden. Verschiedene Diskussionsformen (z.B. Pro- und Contra-Diskussion), Visualisierungsmedien und Methoden zum Sammeln von Beiträgen wie Kartenabfrage, Zurufliste, Blitzlicht als Statementrunde, Mind-Mapping u.ä. sind für den Prozess und das Produkt förderlich.

se findet das „*Bewerten und Entscheiden* (8)“ über die aussichtsreichsten Ideen statt („*Favoriten*“), die in der letzten Phase in einem „*Maßnahmenkatalog* (9)“ bzw. Aktionsplan festgehalten werden. Hierbei geht es um die Verteilung der Aufgaben und die Kontrolle ihrer Erledigung. Sowohl beim Standardablauf als auch bei den o.g. verschiedenen Workshop-Modellen spielt die Moderationsmethode bzw. der Moderationszyklus eine zentrale Rolle, der mit dem Standardablauf kompatibel ist (vgl. Seifert 1999).

#### 4.2.2 Ausgewählte Verfahren für einen Diagnose-Workshop

Der Typus des Diagnose-Workshops (vgl. Kellner 1995, Lipp/Will 2002) als StartszENARIO einer OE ist insbesondere angesagt, wenn z.B. ein diffuses Unbehagen über die aktuelle Situation in der Organisation vorherrschend ist oder eine grobe Themenrichtung/Problemeidee aufgrund der Auftragsklärung bereits vorhanden ist, aber auf einem Workshop auf breiterer Basis mit weiteren Mitarbeitern (z.B. Führungskräften, einem repräsentativen Querschnitt der Mitarbeiterschaft in größeren Unternehmen, der gesamten Mitarbeiterschaft in kleineren Betrieben) vertieft werden soll. Ein Diagnose-Workshop ist sinnvoll, weil häufig das ursprüngliche Anliegen für eine OE – z.B. im Rahmen einer Auftragsklärung mit der Geschäftsführung – noch nicht den Kern der zu bearbeitenden Situation trifft, sondern diese sich erst auf der Basis einer Organisationsdiagnose genauer identifizieren lässt. Eine solche grobe Diagnose der Ausgangssituation dient wesentlich der Bewusstwerdung der organisationalen Determinanten und Koordinaten, in die ein Problem bzw. die Lage der Organisation eingebunden ist. Außerdem stellt die konsensual erarbeitete Sicht einer zu verändernden Ausgangssituation zugleich eine zentrale Voraussetzung für die Formulierung adäquater Ziele und entsprechender Maßnahmen dar. Hinzu kommt, dass sich Mitarbeiter durch eine Organisationsanalyse auch ihrer Ressourcen als Stärken und Chancen für die zukünftige Gestaltung des Unternehmens vergewissern können.

Es existiert eine fast unüberschaubare Vielfalt an Instrumenten zur Organisationsdiagnose (vgl. Vogel u.a. 1994; Königswieser/Exner 2004). Auf einer allgemeinen Ebene lassen sich folgende organisationsdiagnostische Verfahren unterscheiden:

- *Dokumentenanalyse* (z.B. Statistiken, Jahresberichte, Geschäftsberichte, Protokolle, Selbstdarstellungsbroschüren, Leitbilder, Organigramme, Stellenpläne, Führungsanweisungen)
- *Interviews* (offen oder standardisiert, problemzentriert oder narrativ – z.B. mit relevanten Personen oder Gruppen aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen der Einrichtung)

- *Schriftliche Befragungen* (z.B. survey feedback)<sup>3</sup>
- *Beobachtungen* (ereignisbezogen, systematisch)
- *Interaktive Methoden* (z.B. Metaplantechiken, Brainstorming, Brainwriting, Beziehungslandkarten)
- *Einsatz kreativer Medien* (z.B. Collagen, Zeichnungen, Rollenspiele, Skulpturarbeit, Aufstellungsarbeit, Systembeschreibungen mit (Tier-)Figuren)
- *PC-gestützte Modellierungen einer Problemsituation* (s. Abbildung 4-7 in diesem Kapitel)

Es empfiehlt sich, die Auswahl der Methoden von den vorhandenen Erfahrungen der beteiligten Personen bzw. deren Interesse und Bereitschaft abhängig zu machen. Auch die zur Verfügung stehende Zeit spielt dabei eine Rolle, denn der Einsatz der zuletzt genannten Verfahren erfordert Mühe. Exemplarisch stellen wir im folgenden drei diagnostische Verfahren genauer vor, mit deren Einsatz wir gute Erfahrungen sowohl in gewerblichen als auch in sozialwirtschaftlichen Organisationen gesammelt haben:

- SOFT-Analyse
- Eine auf organisationstheoretische Dimensionen bezogene Stärken-Schwächen-Analyse
- Konstruktion eines Netzwerkes über die Ausgangs- bzw. Problemsituation/PC-gestützte Modellierung des Systems

#### Die SOFT-Analyse

Die SOFT-Analyse<sup>4</sup> ist eine aus dem englischen Sprachraum stammende Methode zur Selbsteinschätzung von Einrichtungen. Sie wird in verschiedenen Veröffentlichungen dargestellt, ihre Herkunft ist jedoch unklar. Die Buchstabenfolge S-O-F-T steht für die folgenden englischen Begriffe:

- Satisfaction: Zufriedenstellendes (befriedigende Tatbestände)
- Opportunities: Gelegenheiten (Chancen, Herausforderungen, Möglichkeiten)
- Faults: Fehler (Störungen, Missstände, Probleme)
- Threats: Bedrohungen (potentiell gefährliche Aspekte)

Diese vier Begriffe sind in einem Schema mit vier Quadranten angeordnet (s. Abbildung 4-1), das den Vorteil aufweist, sowohl positive als auch negative und sowohl gegenwarts- als auch zukunftsbezogene Dimensionen zu umfassen. Die Arbeit mit dieser Struktur erleichtert es, die große Fülle unterschiedlicher

<sup>3</sup> Beim survey feedback handelt es sich um eine Methode, die im Kontext der Organisationsentwicklung konzipiert wurde. Im Wesentlichen geht es darum, erhobene Daten gemeinsam mit den Betroffenen zu diskutieren, d.h. die Ergebnisse werden unmittelbar rückgekoppelt.

<sup>4</sup> In manchen Veröffentlichungen auch als SWOT-Analyse bezeichnet.

Erfahrungen, Wahrnehmungen und Einschätzungen der Beteiligten nicht nur nachvollziehbar zu machen, sondern auch nach den vorgegebenen Kriterien zu systematisieren.

	Gegenwart	Zukunft
+	<b>Satisfaction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was läuft zufriedenstellend (gut)?</li> <li>▪ Worauf können wir uns verlassen?</li> <li>▪ Welche Abläufe und Bereiche erbringen befriedigende Ergebnisse?</li> <li>▪ Warum läuft es zufriedenstellend?</li> <li>▪ Was sind unsere Stärken?</li> <li>▪ Worauf sind wir stolz?</li> </ul>	<b>Opportunities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Zukunftschancen und Entwicklungsmöglichkeiten gibt es? In welchen Bereichen liegen sie?</li> <li>▪ Was können wir ausbauen?</li> <li>▪ Wozu wären wir noch fähig?</li> </ul>
-	<b>Faults</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wo liegen Unzulänglichkeiten, Schwierigkeiten, Schwachstellen, Fehler?</li> <li>▪ Was führt häufig zu Spannungen und Konflikten?</li> <li>▪ Welche Störungen behindern uns?</li> <li>▪ Was fehlt uns? Was fällt uns schwer?</li> </ul>	<b>Threats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche bedrohlichen Entwicklungen/Schwierigkeiten kommen in welchen Bereichen, aus welchen Gründen, in welchem Zeitraum und in welcher Form auf uns zu?</li> <li>▪ Wo lauern künftige Gefahren?</li> <li>▪ Was sind unsere Befürchtungen?</li> </ul>

Abbildung 4-1: SOFT-Analyse

#### Vorgehensweise bei der Durchführung:

1. Zunächst ist es notwendig, den Anwendungsbereich zu definieren, auf den sich die Analyse beziehen soll – entweder die gesamte Organisation, einzelne Abteilungen oder ein bestimmter Themenbereich (z.B. Angebote, Kommunikationsklima, finanzielle Situation, Abläufe innerhalb oder zwischen Abteilungen, Kundenorientierung).
2. Anschließend werden die vier Fragedimensionen von allen Beteiligten individuell bearbeitet, wobei die obigen Formulierungen als Anregungen und Anhaltspunkte gedacht sind. Dabei bietet es sich an, die Stichworte auf Moderationskarten festzuhalten.
3. Danach werden die individuellen Sichtweisen der Beteiligten, die manchmal recht unterschiedlich ausfallen können, zusammengetragen und diskutiert. Das Ziel besteht neben dem Austausch darin, Gewichtungen zu erreichen.

- So ergibt sich ein Gesamteindruck über die Wahrnehmung der Stärken und Chancen der Organisation, aber auch der Probleme und Bedrohungen. Es empfiehlt sich dabei, im Interesse eines systemischen Herangehens auch die Wechselwirkungen bzw. das Spannungsverhältnis zwischen den Faults und den Opportunities in den Blick zu nehmen.
- Die Herausarbeitung von zu bearbeitenden Themen/Problemen/Verbesserungen geschieht vor dem Hintergrund der erarbeiteten Ergebnisse.
  - Der *Zeitaufwand* beträgt – je nach Umfang des Themas, der Größe der Gruppe und der Intensität der Bearbeitung – zwei bis vier Stunden bzw. einen halben Tag.

*Analyse ausgewählter Organisationsdimensionen*

Eine weitere Möglichkeit zur Stärken-Schwächen-Analyse bezieht sich auf die Dimensionen einer Organisation. Analysekatoren können organisationssoziologischen oder betriebswirtschaftlichen Modellen entnommen werden (vgl. Peters/Watermann 1994; Bleicher 1992; Glasl/Lievegoed 1996; Bea/Göbel 2006) – auch wenn konstatiert werden kann, dass es in der Wissenschaft keinen Konsens über ‚die‘ Definition von Organisation gibt (vgl. Baecker 2003). Wir orientieren uns insbesondere an dem Ansatz von Glasl/Lievegoed (1996) – in der von Baumgartner u.a. (2004) um systemische Elemente weiterentwickelten Form.

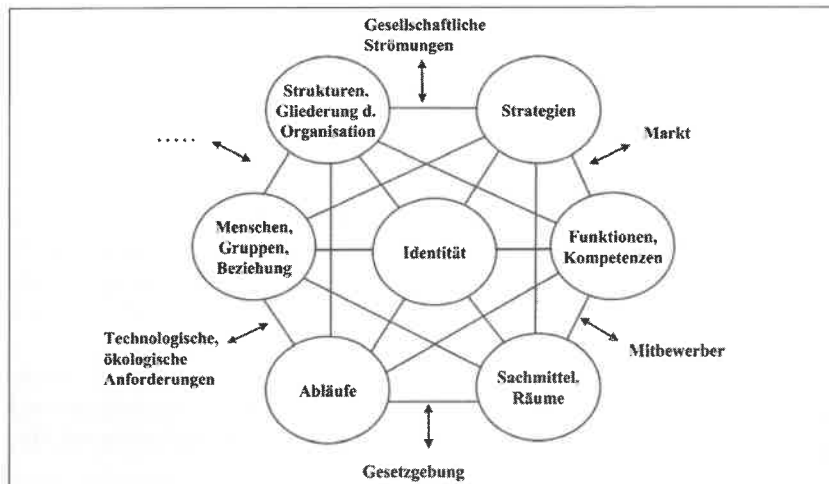


Abbildung 4-2: Die sieben Dimensionen einer Organisation (Quelle: Baumgartner u.a. 2004, S. 48)

Neben der Struktur einer Organisation als formaler und informeller Gliederung, den (Markt-)Strategien, den Prozessabläufen, dem Umgang mit Sachmitteln (z.B. Finanzen) und den kommunikativen Beziehungen gehören diesem Konzept zufolge die ‚Identität‘ (u.a. die übergeordneten Unternehmensziele, die Geschichte und Kultur) ebenso zu den relevanten Elementen einer Organisation wie die Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter.

Glasl/Lievegoed (1996) ordnen die sieben Dimensionen einer Organisation drei Bereichen bzw. Subsystemen zu und unterscheiden:

- das *kulturelle* Subsystem (z.B. die Identität der Organisation, die Konzeptionen, Programme und Normen),
- das *politisch-soziale* System (z.B. Gesamtgliederung, Aufbau der Organisation, Individuen bzw. Gruppen sowie Funktionen, d.h. die eigentlichen Organe),
- das *technisch-instrumentelle* Subsystem (z.B. Abläufe und Prozesse, Sachmittel, Gebäude, Maschinen).

Element	Umschreibung	
1 Identität	Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen und außen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Kulturelles Subsystem
2 Ziele und Strategien	Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personal-, Finanzpolitik	
3 Strukturen	Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linie und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	Soziales Subsystem
4 Menschen, Gruppen, Klima	Wissen und Können der Mitarbeiter, Gruppen, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	
5 Einzel-funktionen	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination	
6 Prozesse Abläufe	Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse, Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse	Technisch-instrumentelles Subsystem
7 Physische Mittel	Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	

Abbildung 4-3: Kurzbeschreibung der sieben Dimensionen einer Organisation (Quelle: Glasl/Lievegoed 1996)

Baumgartner u.a. (2004) haben die systemische Komponente dieses Ansatzes verstärkt, indem sie die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Faktoren ebenso betonen wie die Einflüsse der Umwelt (Markt und Mitbewerber, gesellschaftliche Strömungen, Gesetzgebung, technologische und ökologische Anforderungen etc.). Eine Stärken-Schwächen-Analyse in einer Organisation kann sich auf diese Dimensionen beziehen. Dazu haben Baumgartner u.a. (2004, S. 52f.) einen umfangreichen Fragenkatalog zur ‚Selbstdiagnose‘ vorgelegt. Eine Kurzform dieses Fragenkatalogs von Graf-Götz/Glatz (1999, S. 41) geben wir im Folgenden wieder.

Elemente/Aspekte der Organisation		
<b>1 Identität</b>	0	100
Orientieren wir uns an den Bedürfnissen oder Problemen unserer Kunden?		
Wird der Daseinszweck im Unternehmen kommuniziert?		
Welches Image hat unsere Organisation in der Umwelt?		
<b>2 Konzepte, Strategien</b>		
Sind unsere grundsätzlichen Strategien klar?		
Sind wir sensibel für Tendenzen in der Umwelt?		
Korrespondieren die Strategien mit vorhandenen Stärken?		
<b>3 Strukturen</b>		
Ist unsere Organisation marktgerecht strukturiert?		
Kommunizieren die Bereiche ausreichend miteinander?		
Verändern wir unsere Strukturen entsprechend neuen Anforderungen?		
<b>4 Menschen</b>		
Treffen Fähigkeiten, Wissen, Können die zukünftigen Anforderungen?		
Wie sind die Einstellung, das Verhalten, die Motivation zur Leistung?		
Ist die Personalentwicklung aktiv und gezielt?		
Werden Reibungen und Konflikte produktiv bearbeitet?		
<b>5 Funktionen</b>		
Übernehmen die Mitarbeiter gern Verantwortung?		
Sind Aufgaben klar definiert und mit Kompetenz ausgestattet?		

<b>6 Abläufe</b>	
Sind die Abläufe gut aufeinander abgestimmt?	
Stehen Zweckmäßigkeit und inhaltliche Güte im Vordergrund?	
Wie ist die Qualität von Entscheidungen (gibt es Lücken, Doppelgleisigkeiten, etc.)?	
Wie verlaufen Informationsprozesse?	
<b>7 Sachmittel</b>	
In welchem Zustand sind Gebäude, Anlagen und Ausstattung?	
Wie gut stehen wir finanziell da?	
Wie gut fördert die räumliche Situation die Zusammenarbeit?	

Abbildung 4-4: Fragebogen zur Organisationsdiagnose (Quelle: Graf-Götz/Glatz 1999, S. 41)

Für diesen Prozess einer Organisationsdiagnose sollte ein Workshop – mit oder ohne externen Berater – vorgesehen werden, um die nötige Konzentration und Ruhe für diese Aufgabe zu gewährleisten. Es empfiehlt sich, in großen Organisationen (mehrere Hundert Mitarbeiter) die Diagnose in einer *abteilungs- und hierarchieübergreifend* zusammengesetzten Gruppe vorzunehmen. In ihr sollten Führungskräfte der obersten und der mittleren Ebene sowie Mitarbeiter aus der Fachebene vertreten sein. Diese Gruppe wird in den meisten Fällen nicht identisch sein mit einer später einzurichtenden Projektgruppe, die je nach ausgewähltem Projektthema auch in Bezug auf Fachkompetenzen optimal zusammengestellt werden sollte (s. Kapitel 5). Ausgewertete Fragebögen und eine grafische Darstellung der Gesamtergebnisse bilden dann den Hintergrund beispielsweise für eine gezielte Auswahl von Projektthemen. Das Vorgehen in einer solchen Gruppe ermöglicht es, die unterschiedlichen Sichtweisen, Interessen, Erfahrungen und Einstellungen zu berücksichtigen, die mit den verschiedenen – normativen, strategischen und operativen – Managementebenen verbunden sind. Die Erarbeitung von Projektthemen bzw. die Überprüfung der Reichweite und Akzeptanz eines vorgeschlagenen Themas in einer hierarchieübergreifenden Gruppe anstelle der alleinigen Leitungsentscheidung stellt bereits den ersten Schritt zu einer partizipativen, Selbstorganisationsprozesse ermöglichenden Arbeitsform dar.

#### Systemmodellierung einer Ausgangssituation

Einen weiteren Ansatz zur Analyse der Ausgangssituation für eine Organisationsveränderung stellt ein im engeren Sinne systemisches Vorgehen dar, das zudem softwaregestützt angewandt werden kann. Die Modellierung eines Systems von Einflussfaktoren als Wirkungsnetz bzw. die ‚Konstruktion von Kausalstruk-

turen' (Vogel u.a. 1994, S. 133f.) geht auf Vesters sog. ‚Papiercomputer‘ und St. Gallener Autoren zurück (vgl. Ulrich/Probst 1991). Es wurde in eine CD-Version gebracht: ‚GAMMA – Ein PC-Werkzeug für Vernetztes Denken‘<sup>5</sup> und bildet die Folie für diesen systemischen Ansatz. Die Modellierung von Systemen bzw. die Konstruktion von Netzen zur Analyse und Entwicklung von Lösungsstrategien ist nicht nur eine gute Einübung in das systemische, vernetzte Denken und Handeln (im Unterschied zum monokausal-linearen Vorgehen). Diese ‚idiographische Systemmodellierung‘ zur ‚Identifikation von Mustern des relevanten Systems‘ legt auch fest, „auf welches System sich die zu fördernden Selbstorganisationsprozesse beziehen sollen“ (Haken/Schiepek 2006, S. 37) und liefert damit zugleich ein Bezugssystem für das weitere Vorgehen. Nach Schiepek u.a. (1998; vgl. auch Ulrich/Probst 1991) gilt dieses prozessorientierte, vernetzte Denken heutzutage als eine wesentliche Voraussetzung für kompetentes Handeln im Sozial- und Wirtschaftsbereich.

Der Vorgang der Modellierung eines Systems wechselseitiger Einflussfaktoren auf ein Problem (s. Abbildung 4-7) geschieht nach einem Phasenmodell (s. Abbildung 4-5) und wird durch eine ‚Konstruktionsanleitung‘ konkretisiert (s. Abbildung 4-6). Die Bearbeitung einer Problemsituation mithilfe der PC-gestützten Software – der sog. GAMMA-Methode<sup>6</sup> – gliedert sich in vier Phasen (s. Abbildung 4-5), die mit dem Grundmodell eines Problemlöseprozesses (s. Kapitel 3.2) kompatibel sind:

5 Eine detailliertere Konstruktionsanleitung zur Systemmodellierung der Zusammenarbeit von drei Teams einer Organisation enthält Abbildung 6-16  
 6 Ein Produkt der UNICON Management Development GmbH (Vertrieb über TERTIA Edusoft GmbH Tübingen)

Bearbeitungsphasen der GAMMA-Methodik

1. Worum geht es überhaupt? Was passt uns nicht? Was wollen wir erreichen?	<b>Problem erfassen</b> Vorläufige Kennzeichnung der Problemsituation, der zu erreichenden Ziele und der relevanten Einflussfaktoren
2. Von welcher (Modell-) Vorstellung der Problemsituation gehen wir aus?	<b>System modellieren</b> Die im ersten Schritt erfassten Elemente werden in Form eines Wirkungsnetzes dargestellt: Die Beziehungen zwischen den Elementen werden nach Richtung, Art und Intensität bestimmt. Danach liegt ein Modell der Problemsituation in Form eines Wirkungsnetzes vor.
3. Welche Einflüsse, Dominanzen, Wirkungsketten usw. liegen vor? Wie reagiert das System auf Eingriffe?	<b>System analysieren</b> Das vorhandene Wirkungsgefüge wird unter verschiedenen Blickwinkeln analysiert. Ziel: Erkenntnisse über Struktur und Dynamik der wesentlichen Prozesse im System. Erkennen von Mustern bzw. Regeln in Teilsystemen. Feststellung von ‚Neben‘-Wirkungen von Eingriffen. Welche Elemente werden von einem Eingriff nicht tangiert?
4. Was können wir tun? Wo können wir eingreifen? Welche ‚Lösungen‘ bieten sich an? Welche Strategien und Maßnahmen?	<b>Eingriffe bestimmen</b> Wie kann in das komplexe Wirksystem eingegriffen werden, damit es sich in eine gewollte Richtung entwickelt? Welche Eingriffsmöglichkeiten bestehen überhaupt? Auf dieser Grundlage Strategien entwickeln, bewerten und auswählen. Die gewählte Strategie umzusetzen erfordert ein entsprechendes Projektmanagement.

Abbildung 4-5: Bearbeitungsphasen nach der GAMMA-Methodik (In Anlehnung an GAMMA-Tutor 2002, S. 16f.)

Nachdem in Phase 1 („Problem erfassen“) das Untersuchungsziel benannt und die Einflussfaktoren auf die Problemsituation zusammengetragen wurden, wird in der Phase 2 („System modellieren“) das Wirkungsnetz erstellt, indem Beziehungen zwischen den benannten Elementen hergestellt werden. Hierbei können ganz unterschiedliche Einflussfaktoren in einen Zusammenhang gebracht werden – z.B. Einstellungen, Emotionen, Verhalten und Kompetenzen von Menschen sowie ökonomische Faktoren und technische Elemente (s. Abbildung 4-7).<sup>7</sup> Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass sie aufgrund des systemischen Ansatzes nicht isoliert und additiv einzelne Einflussfaktoren hervorhebt, sondern die Wechselwirkungen und Rückkoppelungen zwischen verschiede-

7 Nach diesem systemischen Vorgehen können Zusammenhänge zwischen den 7 Organisationsdimensionen und den Umweltvariablen gemäß Abbildung 4-2 ‚konstruiert‘ werden oder auch die Stichworte auf den Moderationskarten bei der SOFT-Analyse in einen systemischen Zusammenhang gebracht werden.

denen Elementen bzw. Prozessen in einem komplexen, dynamischen System fokussiert. Das geschieht durch die Visualisierung von dynamischen Zusammenhängen/Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Elementen<sup>8</sup>, die der Berater zusammen mit einem Organisationsmitglied (oder einem Team) als Einflussfaktoren auf das Problem herausgearbeitet hat (s. Abbildung 4-7). Neuartig ist – neben technischen Möglichkeiten der Veranschaulichung von Zusammenhängen, dass diese Elemente im Hinblick z.B. auf die Richtung und Stärke ihrer Einflussnahme und Beeinflussung durch andere quantitativ verrechnet werden können, um beispielsweise die aktivsten Elemente herauszufiltern, an denen evtl. eine Lösungsstrategie ansetzen kann (s. Abbildung 4-8). Im Zentrum der Phase 3 („System analysieren“) steht die Suche nach Mustern, Regeln des (Teil-)Systems bzw. das Referenzschema eines Mitarbeiters (oder eines Teams oder der Gesamtorganisation). Da diese Muster zum einen durch die subjektive Perspektive des Mitarbeiters (oder der Teammitglieder) und zum anderen durch die Zusammenarbeit mit dem Berater gemeinsam ‚konstruiert‘ bzw. ‚sozial validiert‘ werden, kann dieser Ansatz auch als ‚systemisch-konstruktivistisch‘ bezeichnet werden. Vor dem Hintergrund einer Einflussanalyse (s. Abbildung 4-8) werden dann in Phase 4 („Eingriffe bestimmen“) angemessene Lösungsstrategien/Veränderungsmöglichkeiten entwickelt. Die Umsetzung der ausgewählten Strategie erfordert dann ein entsprechendes Projektmanagement (s. Kapitel 5).

Die Methode der Systemmodellierung wird im Folgenden auf das Fallbeispiel der Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen in einem gewerblichen Unternehmen angewandt (s. weiteres Fallbeispiel in Kapitel 6.3). Es wurden individuell Interviews mit den Mitarbeitern aus den Abteilungen Disposition (als Schnittstelle zwischen Vertrieb und Fertigung) und Vertrieb zu Einflussfaktoren auf die abteilungsübergreifenden Arbeitsprozesse durchgeführt. Aus der je subjektiven Sicht jedes interviewten Mitarbeiters wurden die komplexen abteilungsübergreifenden Einflussfaktoren auf die Prozesse im Betrieb zuerst auf der Pinwand mit Moderationskarten herausgearbeitet und nach einem bestimmten Schema in einen Zusammenhang gebracht (s. Abbildung 4-5). Der Berater hat, um die Arbeitsabläufe im Betrieb nur minimal zu ‚stören‘, bei diesen Interviews in der Regel nur 1 bis 1½ Stunden pro Mitarbeiter zur Verfügung gehabt.

8 Die Visualisierung kann mit Moderationskarten auf einer Pinwand oder direkt mithilfe des Softwareprogramms auf einem Laptop bzw. über einen Beamer realisiert werden.

- 1 Kurze Erklärung des Vorgehens an der Pinnwand durch Lernberater
- 2 Was muss Ihrer Meinung nach dringend bei den Arbeits-Abläufen verbessert/optimiert werden?“ → (1-2 Zielfaktoren durch Moderationskarten mit besonderer Form (z.B. Rhombus) anpinnen).
- 3 Einflussfaktoren sammeln: „Was hat Einfluss auf das Problem bzw. Ziel?“ → Für jeden Faktor eine Moderationskarte beschriften und auf Pinnwand verteilen. Wegen der Übersichtlichkeit max. 10 Karten – sonst gewichten und auswählen lassen.
- 4 System modellieren: „Sehen Sie eine Verbindung/Beziehung/einen Zusammenhang zwischen zwei Karten/Einflussfaktoren?“ Diese ‚Wirkungsbeziehungen‘ von einem Element auf ein anderes als Pfeile zeichnen, und zwar in unterschiedlicher Dicke bzw. Stärke – je nach ‚Wirkungsintensität‘ (oder Pfeile mit Nummern zwischen 1 als schwachen und 3 als starken Einfluss verstehen). Danach durch ein Plusymbol (+) oder Minuszeichen (-) im Pfeilkopf die ‚Wirkungsart‘ bestimmen: Plus (+) meint eine ‚gleichgerichtete‘ Wirkung (Je mehr von dem einen ... desto mehr von dem anderen bzw. je weniger ... desto weniger). Minus bedeutet eine ‚entgegengerichtete‘ Wirkung (Je mehr ... desto weniger bzw. je weniger ... desto mehr)
- 5 System analysieren: Wirkungsverläufe/Rückkoppelungen/Muster herausarbeiten, indem man z.B. – ausgehend von einer Karte – über mehrere andere zur Ausgangskarte zurückkehrt. „Wie würden Sie diesen ‚Kreislauf‘ benennen?“ Evtl. weitere entdecken und benennen.
- 6 Veränderungs-/Eingriffsmöglichkeiten: „Wie könnte eine Lösungsstrategie aussehen?“ Und: „An welcher Verbesserung würden Sie gerne mitarbeiten – sich z.B. in einem Projektteam aus beiden Abteilungen beteiligen?“
- 7 Zum Schluss: Rückmeldung zur Methode

Abbildung 4-6: Interview zu den Einflussfaktoren auf abteilungsübergreifende Arbeitsabläufe (Konstruktionsanleitung)

Es geht in dem folgenden Fallbeispiel (s. Abbildung 4-7 u. 4-8) um die Analyse der Einflussfaktoren auf abteilungsübergreifende Arbeitsabläufe und um Lösungsstrategien für deren Optimierung in dem gewerblichen Unternehmen. Eine Leitungskraft hat im Laufe des Interviews 10 Einflussfaktoren auf Arbeitsabläufe zwischen den Abteilungen genannt und mit Unterstützung durch den Berater in einen Zusammenhang gebracht. Als Zielgröße nannte sie klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten (Element 1), die verbessert werden müssten. Die intensive Analyse von Teilnetzen ergab, dass aus ihrer Sicht zwei Muster/ ‚Spiele‘ die Abläufe beherrschten: Zum einen ist es die ‚Motivation und Kundenorientierung‘ der beteiligten Mitarbeiter. Eine mangelnde Kundenorientierung (Element 6) führt mittelfristig zu Finanzproblemen der Firma (Element 10), was wiederum das Selbstbewusstsein und die Motivation der Mitarbeiter beeinträchtigt (Element 2) und damit zu Verzögerungen bei den Lieferterminen beiträgt (Element 4), was als Indikator für eine mangelnde Kundenorientierung



angesehen werden kann (Element 6). Zum anderen – sie nannte es ‚Strukturierungskompetenz‘ – ist das Know-how des Projektmanagements wichtig (Element 5), das klare Zuständigkeiten vorsieht (Element 1) und das Einhalten von Ablaufplänen impliziert (Element 8). Dieses wiederum fördert die Kooperation

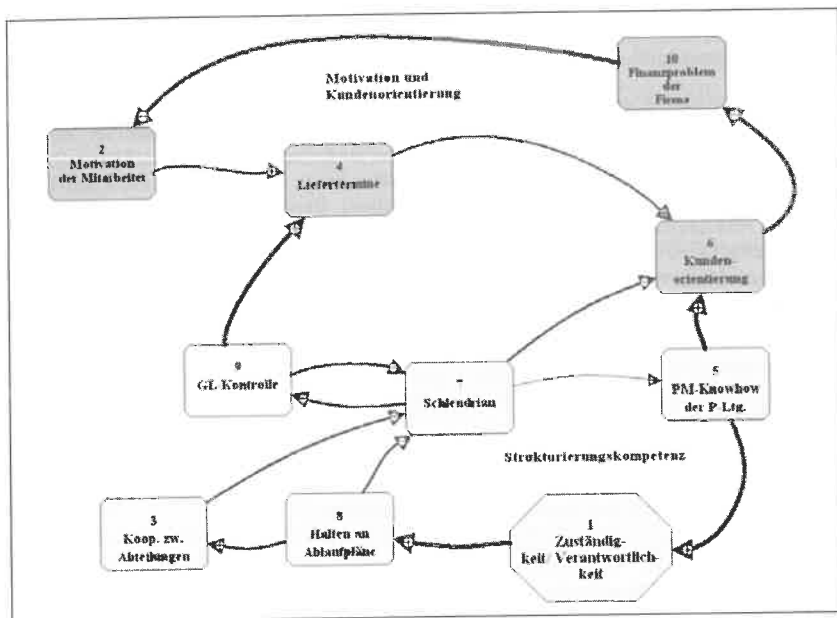


Abbildung 4-7: Netzdarstellung der Einflussfaktoren und Muster in Teilnetzen

zwischen den Abteilungen (Element 3), gebietet einem möglichen Schlenndrian an Einhalt (Element 7), was wiederum die Projektmanagement-Kompetenz der Projektleitung unterstützt (Element 5). Nach der grafischen Darstellung und Analyse sowie Reflexion der komplexen Einflussfaktoren auf die Prozesse im Betrieb aus der je subjektiven Sicht wurde die paper-pencil-Darstellung dann auf die GAMMA-Software übertragen.

Jeder interviewte Mitarbeiter bekam individuell die PC-gestützte Darstellung mitsamt den herausgearbeiteten (Teil-)Mustern als schriftliche Auswertung persönlich zurück gemeldet. Ergänzt wurde die Grafik durch eine sog. ‚Einflussanalyse‘ als Vierfelder-Schema, aus der sich weitere Lösungsstrategien bzw. -möglichkeiten ergeben können.

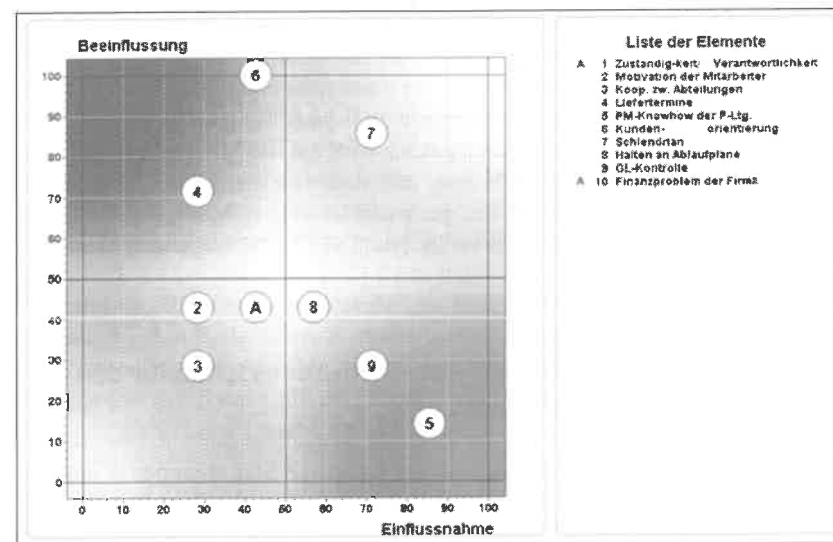


Abbildung 4-8: Einflussanalyse und Veränderungsmöglichkeiten

Die aktiven Elemente (s. rechten unteren Quadranten), bei denen die Einflussnahme auf andere Faktoren im System hoch und die Beeinflussung durch andere vergleichsweise gering ist, spielen bei der Entwicklung von Lösungsstrategien bei dieser Methode eine wichtige Rolle. Es ist einleuchtend, dass wahrscheinlich stärkere Veränderungen im ganzen System erzeugt werden, wenn ein aktives Element verändert wird. In diesem Fall ergibt die mathematische Verrechnung durch die PC-gestützte Software<sup>9</sup>, dass es Sinn macht, bei dem Projektmanagement-Know how der Leitung von abteilungsübergreifenden Projekten anzusetzen (Element 5) und dadurch auch das Einhalten von Ablaufplänen zu unterstützen. Eine Schulung dieser Mitarbeiter wäre eine angemessene Lösungsstrategie bzw. Interventionsmöglichkeit, zumal diese Kompetenzerweiterung indirekt auch die Kundenorientierung (Element 6) und Motivation der Mitarbeiter beeinflussen würde (s. Abbildung 4-7). Aber auch die Kontrolle der Abläufe durch die Geschäftsleitung (Element 9) spielt eine entscheidende Rolle für die Optimierung von Arbeitsabläufen aus Sicht der Mitarbeiterin. Hier sei großer Handlungsbedarf in der Firma – so ihre mündliche Aussage.

Die Rückmeldungen von den interviewten Mitarbeitern aus den Abteilungen – wie auch von der Führungsebene nach der Präsentation der Gesamtauswertung

<sup>9</sup> Dieses Zahlenwerk lässt sich auch ohne Software herstellen (vgl. Ulrich/Probst 1991, S. 142ff.; Baumgartner u.a. 2004).

– belegen die hohe Akzeptanz des Vorgehens und ein großes Interesse an diesem für sie neuartigen Verfahren. Die Analyse der Arbeitsabläufe brachte für die daran beteiligten Arbeitskräfte teilweise neue Einsichten in die Regeln und Muster der komplexen betrieblichen Geschehnisse und systemischen Zusammenhänge. Mit dieser Methode des vernetzten Denkens wird auf der Mitarbeiter- und Führungsebene folglich die Wahrnehmung und Reflexion der Gesamtzusammenhänge gefördert. Es geht nicht um personalisierende Schuldzuschreibungen, sondern um die Identifikation und Veränderung von vorherrschenden Mustern.

### 4.3 Großgruppenverfahren – ein Motivationsschub für den organisationalen Wandel

Im Folgenden geht es um vergleichsweise komplexe Start szenarien – nämlich die Großgruppenverfahren. Sie dienen dazu, die Lage einer Organisation – sei es ein Unternehmen, ein Netzwerk, eine Stadt oder Region – gemeinsam zu analysieren, Visionen und Ziele zu entwerfen und entsprechende Maßnahmen zu planen. Seit Mitte der 1990er Jahre verbreiten sich im deutschsprachigen Raum Großgruppenverfahren (GGV), die sich zum Ziel setzen, betroffene Teilnehmer – das können z.B. Mitarbeiter einer Organisation oder Bürger einer Kommune in einer Größenordnung zwischen ca. 30 und mehreren Tausend Menschen sein – in einen lebendigen Dialog über eine gemeinsame Sache zu bringen. Es sind Verfahren, die zumeist die theoretische Chiffre der lernenden Organisation, d.h. das kollektive Lernen und die Selbstorganisation betonen. Ursprünglich dauerten die meisten dieser Verfahren mehrere Tage, heutzutage verkürzt sich die Veranstaltungsdauer und die Großgruppenverfahren werden häufig miteinander kombiniert.

Es wurden für die folgende Darstellung sieben Verfahren ausgewählt, mit denen wir selber gute Erfahrungen in der OE gemacht haben (vgl. Schiersmann/Thiel 2008) und für die bereits viele Fallbeispiele in der deutschsprachigen Literatur dokumentiert sind. Es sind die Verfahren

- World Café,
- Appreciative Inquiry (AI),
- Real Time Strategic Change (RTSC),
- Zukunftswerkstatt,
- Zukunftskonferenz,
- Open Space Technology (OST) und
- Unternehmenstheater.

Bei der Darstellung gehen wir nicht chronologisch nach dem ersten Erscheinen des jeweiligen GGV vor, sondern beginnen mit eher ‚einfachen‘, aber nach unseren Erfahrungen recht wirksamen Verfahren, die ein OE-Berater zudem auch ohne eine längere, spezifische Fortbildung initiieren und begleiten kann. Alle Verfahren werden – nach Darstellung ihrer empirischen Verbreitung im deutschsprachigen Raum – nach einheitlichen Gesichtspunkten beschrieben (Herkunft und Ziele des Konzepts, Anwendungsbereiche und Zielgruppen, Phasen der Durchführung) und jeweils durch ein Fallbeispiel aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen illustriert (z.B. Beratungssektor, IT-Branche, internationales Postzentrum, IG-Metall, Stadtwerke zur Energieversorgung, Kommune, Chemiebetrieb). Am Ende dieses Kapitels (s. Kapitel 4.4) werden – neben einigen Unterschieden – vor allem die Gemeinsamkeiten zwischen den GGV vor dem Hintergrund der Synergetik als Theorie der Selbstorganisation (vgl. Haken/Schiepek 2006) herausgearbeitet und Grenzen dieser Verfahren beleuchtet.

#### *Herkunft und Ziele der Großgruppenverfahren*

Die GGV setzen sich zum Ziel, viele Menschen – in der Größenordnung zwischen ca. 30 bis zu mehreren Tausend Teilnehmern bzw. Organisationsmitgliedern – direkt miteinander kommunizieren zu lassen, um in weitgehend selbstgesteuerten Lernprozessen ihre Zukunft zu gestalten bzw. ihre Organisation zu verändern. Die Arbeit mit größeren Gruppen unter Beteiligung der Betroffenen ist seit den 1960er Jahren in Deutschland mit dem Namen Robert Jungk und seinem Modell der Zukunftswerkstatt (s. Kapitel 4.3.4) verbunden. Dieser Ansatz sowie die sog. Aktionsforschung und das Konzept der Gemeinwesenarbeit kritisierten die mangelnde Mitbestimmung von Betroffenen angesichts des Vorherrschens von Expertenlösungen. Vor allem durch Impulse der Bürgerrechtsbewegung und der Großgruppenorientierung in den USA der 1960er und 1970er Jahre – exemplarisch soll hier Ronald Lippitt erwähnt werden, der nach seiner Beschäftigung mit kleingruppenorientierten Lösungen zu zukunftsorientierten Verfahren mit großen Netzwerken überging und selbst viele bekannte Gemeinwesen- und OE-Berater ausgebildet hat – wurden verschiedene GGV für Veränderungsprozesse vor allem seit den 1980er Jahren entwickelt und praktisch angewandt. Die meisten Begründer dieser Methoden (zumeist aus dem akademischen Milieu stammend) waren bzw. sind Organisationsberater und stellen ihr Konzept explizit in den Zusammenhang der ‚lernenden Organisation‘. Seit Mitte der 1990er Jahre verbreiten sich die GGV im deutschsprachigen Raum – literarisch und praktisch – und haben inzwischen einen vergleichsweise hohen Bekanntheits- und Verbreitungsgrad (vgl. Kolenaty/Weber 2003). Der größte Teil der deutschsprachigen Literatur zum organisationalen Lernen bzw. zur lernenden Organisation bezieht sich allerdings kaum explizit auf die GGV als