

Ralph Grossmann · Günther Bauer · Klaus Scala

**Einführung
in die systemische
Organisationsentwicklung**

2015

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

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

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in the Czech Republic
Druck und Bindung: FINIDR, s. r. o.

Erste Auflage, 2015
ISBN 978-3-8497-0056-0
© 2015 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

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: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

2 Grundbegriffe der systemischen Organisationsentwicklung

Der Begriff »System« bedarf einer präzisen Erläuterung, was im Kontext von Organisationsentwicklung damit gemeint ist und welchen Nutzen diese Begrifflichkeit zum Verständnis von Veränderungsprozessen sozialer Systeme bringen kann. Konkret beziehen wir uns auf den Systembegriff, wie er vor einigen Jahrzehnten sowohl in der Biologie (vgl. Maturana 1982), der Soziologie (vgl. Luhmann 1984) als auch in der Familientherapie (vgl. Selvini-Palazzoli 1977) entwickelt wurde und seither angewendet wird. Für eine ausführliche und auch für unseren Kontext hilfreiche Darstellung der Entwicklungs- und Anwendungsgeschichte des Begriffs »systemisch« verweisen wir auf Simon (2006 und 2007) und greifen jene Aspekte heraus, die zum Verständnis »systemischer Organisationsentwicklung« dienlich sind.

Vorweg sei betont, dass das Theorierepertoire, das auf vielfältige Weise von der Systemtheorie des genannten Zuschnitts in den letzten Jahrzehnten entwickelt wurde, in besonderer Weise geeignet erscheint, die Komplexität von Dynamiken und rapide voranschreitenden Entwicklungen größerer sozialer Systeme beschreibbar und handhabbar zu machen. Damit wird auch der zunehmenden sozialen Komplexität der modernen Gesellschaft Rechnung getragen. Organisationsentwicklung braucht Instrumente zur Darstellung der Binnenstruktur von Organisationen ebenso wie einen differenzierten Blick auf die Einbindung von Organisationen in den gesellschaftlichen Kontext. Für beides ist das Theorierepertoire des systemischen Ansatzes sehr hilfreich.

Der so entwickelte Systembegriff bedient wissenschaftliche Theorieansprüche ebenso wie die Anliegen der Praktiker (Führungskräfte, Projektmanager, Berater etc.), Orientierung für die eigene Praxis zu bekommen. Dies ist eine besondere Stärke des

systemischen Zugangs zur Organisationsentwicklung, weil die Besonderheit der zu bearbeitenden Fragestellung: »Wie verändern sich Organisationen?« auf eine Weise fokussiert wird, die Gestaltungsoptionen für Veränderungsprozesse aufzeigt und zugleich auf eine wissenschaftlich fundierte Terminologie und Argumentation Wert legt.

Fachliche Expertise in OE, die sich außerhalb des systemtheoretischen Ansatzes, auf anderen Konzepten und Theorien basierend positioniert, zerfällt in zwei unterschiedliche Lager: in ein wissenschaftliches und ein praxisorientiertes. Praktiker orientieren sich an Erfahrungen, die sich *in* der Praxis und *für* die Praxis »bewähren«, Wissenschaftler wenden im Wissenschaftskontext etablierte wissenschaftliche Methoden an, meist mit der Etikette »empirisch« versehen, und legen Wert auf eine klare Trennung des beobachtenden Subjekts vom beobachteten Objekt, was – wie zu zeigen sein wird – wiederum die Beobachtungsmöglichkeiten im Feld »Organisationsentwicklung« und damit die Ergebnisqualität einschränkt (vgl. Schein 1999). Diese beiden Lager verhalten sich zueinander indifferent und abgrenzend, was sich auch faktisch in der Fachwelt und den Publikationsmedien beobachten lässt. Der systemische Zugang hingegen schließt eine Reflexion des Beobachtungskontextes ein und ermöglicht so, jeweils praktisch relevante Empirie mit erkenntnistheoretischer Fundierung zu verknüpfen.

Das Spezifische des systemischen Konzepts zur Thematik Organisationsentwicklung lässt sich an folgenden Unterscheidungen bzw. Begrifflichkeiten illustrieren:

- System/Umwelt
- Beobachtung erster Ordnung/Beobachtung zweiter Ordnung
- Person/System
- Triviale Systeme/nichttriviale Systeme
- Intervention als systemisches Steuerungs- und Diagnoseinstrument
- Operative Schließung und funktionale Differenzierung

2.1 System/Umwelt

Zunächst ist hier festzuhalten,

»dass mit dem Begriff des Systems nicht ein bestimmtes Objekt bezeichnet wird, sondern eine bestimmte Unterscheidung, nämlich die von System und Umwelt« (Luhmann 1991, S. 7).

»Systemisch« arbeiten bedeutet, sich auf die Anwendung der Unterscheidung »System/Umwelt« einzulassen. Es wird erprobt, was man mit dieser Unterscheidung zu sehen bekommt. Dabei ist jeweils zu spezifizieren, was das System und was die Umwelt ist. Dies bedeutet, dass der Beobachter als Erstes entscheidet, was er als System definiert und beobachten will. Im Kontext von OE gibt es viele Möglichkeiten, sich für ein bestimmtes Bezugssystem zu entscheiden: eine bestimmte Organisation, eine Abteilung, einen Vorstand, ein Team, eine bestimmte Berufsgruppe, Kunden, ein Netzwerk, also ein bestimmtes soziales System. Die Auswahlentscheidung wird durch die Fragestellung des jeweiligen Beobachters (Berater, Führungskraft, Mitarbeiter) begründet. Zur Umwelt eines sozialen Systems gehören nicht nur andere soziale Systeme, wie z. B. für eine Schule die Schulbehörde eine wichtige Umwelt darstellt, sondern auch Lehrer sind als Personen Umwelt des sozialen Systems Schule, ebenso wie die Mitarbeiter eines Unternehmens.

Der Blick auf den Kontext eines Systems mit seinen relevanten Umwelten lässt diesen als eine Überlebenseinheit sichtbar werden und legt so die Basis für das Konzept der Nachhaltigkeit, ein wichtiges Charakteristikum der Organisationsentwicklung (vgl. Grossmann, Lobnig u. Scala 2007, S. 59 ff.). Die systematische Anwendung dieser Unterscheidung im Sinne einer System-Umwelt-Analyse gehört zu den wichtigsten »Tools« der systemischen OE. Sie ermöglicht, eine »Landkarte« über die Dynamik und das Erwartungsfeld, in dem das System agiert, zu erstellen, und führt so zu Einsichten und zur vertieften Bildung von Hypothesen – alles wichtige Schritte in einem OE-Prozess (vgl. Scala u. Grossmann 1997, S. 45 ff.). Die Auseinandersetzung z. B. einer Abteilung mit ihren Umwelten (zentrale Führung, Kunden, Mit-

arbeiter, Zulieferer, kooperierende Abteilungen etc.) und deren Erwartungen an die Abteilung kann mit einer solchen Analyse gut dargestellt und transparent gemacht werden. Die Fähigkeit einer Organisation, sich mit den relevanten Umwelten in gelungener Weise in Beziehung zu setzen, ist ein Erfolgskriterium für das Überleben der Organisation.

2.2 Beobachtung erster Ordnung/zweiter Ordnung

In der Systemtheorie geht man nicht davon aus, dass die Wirklichkeit auf den Beobachter über seine Sinnesorgane »einströmt« und daraus Einsichten und Erkenntnisse entstehen, sondern dass der Beobachter schon vorweg eine Entscheidung trifft – explizit oder implizit –, was er zu beobachten gedenkt und damit von der Umwelt durch eine Grenzziehung unterscheidet. Der Beobachter beobachtet durch die Anwendung einer Unterscheidung zwischen einem bestimmten System und der Umwelt, anders kann er gar nicht beobachten (vgl. Simon 2006). Daraus folgt auch, dass jede Beobachtung und Beschreibung eines Systems und der Umweltbeziehungen von einem bestimmten Beobachter (Führungskraft, Mitarbeiter, Berater, Kunde etc.) mit einer je eigenen Sichtweise gemacht wird und es daher keine beobachterunabhängige, »objektive« Beschreibung eines Systems geben kann. Um die soziale Wirklichkeit einer System-Umwelt-Beziehung in ihrer Komplexität adäquat erfassen zu können, sucht man sinnvollerweise nicht nach einer Methode zur »objektiven« Beschreibung eines Systems. Ergiebiger ist es, die Beobachtungen der unterschiedlichen Beobachter zu sammeln, einander gegenüberzustellen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren. So gewinnt man ein komplexeres und für die daran Beteiligten gültigeres und gemeinsames Bild eines Systems im Kontext seiner Umwelten. Die jeweiligen Sichtweisen der einzelnen Akteure sind handlungsrelevant und daher wichtige Elemente der sozialen Realität.

Indem bei dieser Vorgangsweise die verschiedenen Sichtweisen versammelt werden, entdeckt man, wie unterschiedlich ein System beobachtet werden kann. Die Beobachtung der Füh-

rungskräfte unterscheidet sich von der der Mitarbeiter, Kunden bringen wiederum eine andere Perspektive ein und externe Experten sehen die Wirklichkeit noch einmal etwas anders. Damit wird die Aufmerksamkeit von den einzelnen Beobachtungen zusätzlich darauf gelenkt, welche unterschiedlichen »Brillen« die einzelnen Akteure verwenden, worauf sie besonderen Wert legen, was sie vernachlässigen, wie sie insgesamt die Situation bewerten, d. h., man kann beobachten, wie jeweils beobachtet wird. In der systemischen Terminologie spricht man hier von einer Beobachtung zweiter Ordnung.

»Die Beobachtung eines Gegenstands lässt sich als ›Beobachtung 1. Ordnung‹ und die Beobachtung der Beobachtung dieses Gegenstands als ›Beobachtung 2. Ordnung‹ kategorisieren« (Simon 2006, S. 42).

Für die Diagnose von Organisationen wie auch für ihre Entwicklung ist die Einbeziehung der Beobachtung 2. Ordnung unverzichtbar.

2.3 Person/Organisation (oder psychisches System/soziales System)

Wie schon oben angedeutet gehören Mitarbeiter zur Umwelt einer Organisation. Dieses Verständnis fußt auf der für den systemischen Zugang charakteristischen Unterscheidung zwischen Personen und sozialem System. Bei der Bezeichnung Person – in der einschlägigen Terminologie präziser *psychisches System* genannt – fokussiert man die Bewusstseinszustände der Menschen als die relevanten Elemente der Person: Gedanken, Gefühle, Empfindungen, Fantasien, Träume ...

Der Terminus *Soziales System* ist ein Sammelbegriff für eine Vielfalt sozialer Einheiten unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Arten zu kommunizieren. Luhmann (1984, S. 551 ff.) z. B. unterscheidet dreierlei soziale Einheiten: *a) Interaktionen*, charakterisiert durch Face-to-Face-Kontakt wie in Gruppen, *b) Organisationen* mit entsprechend selektierten Kommunikationsstrukturen, dazuzuzählen sind auch alle Arten

von Netzwerkstrukturen, und c) *Funktionssysteme* wie Wirtschaft, Wissenschaft, Politik etc. Die *Gesellschaft* dient als Überbegriff für alle irgendwo und irgendwie stattfindenden Kommunikationen.

Systeme generieren sich aus den Elementen, aus denen sie bestehen. In der Systemtheorie wurde dafür der Begriff »Autopoiese« (wörtlich Selbsterschaffung) eingeführt (vgl. Simon 2006, S. 31 ff.). Als Elemente bezeichnet man für psychische Systeme *Bewusstseinszustände*, bei sozialen Systemen hingegen *Kommunikationen*. Soziale Systeme existieren durch die Kette von aufeinander und auseinander folgenden Kommunikationen und bilden dadurch laufend ihre Grenze. Kommunikationen schließen bestimmte Akteure und bestimmte Inhalte ein und alle anderen aus. In jeder Kommunikation geht es einerseits um bestimmte Inhalte (Fremdreferenz), andererseits aber auch um die Fortsetzung der Kommunikation, d. h. um die Erhaltung des sozialen Systems (Selbstreferenz).

Der Unterschied zwischen psychischen und sozialen Systemen macht die Eigenständigkeit von sozialen Systemen gegenüber Individuen sichtbar und verständlich. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, die tägliche Erfahrung im Umgang mit Organisationen zu begreifen und die Schwierigkeiten, Veränderungen zu initiieren, theoretisch gut zu fassen. Beobachter sind oft mit der Tatsache konfrontiert, dass »Mitglieder« einer Organisation sich sehr kritisch zu den Strukturen, Entscheidungen, Spielregeln in ihrer Organisation äußern. Dies verwundert und verlangt nach Erklärungen, warum das Bewusstsein der Akteure so stark von der gelebten sozialen Realität abweicht. Hier hilft es, den Unterschied zwischen Bewusstsein und Kommunikation im Auge zu behalten. Personen lernen über die Veränderung ihres Bewusstseins, z. B. durch neue Einsichten; Organisationen lernen über Veränderung ihrer Kommunikationsstrukturen.

Beide Phänomene funktionieren nach ihrer eigenen Logik und darin sind sie autonom. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie getrennte Wirklichkeiten ohne Wirkungen aufeinander sind. Über die Sprache sind sie strukturell aneinander gekoppelt.

2.3 Person/Organisation

»Psychische und soziale Systeme sind im Wege der Co-Evolution entstanden. Die jeweils eine Systemart ist notwendigerweise Umwelt der anderen« (Luhmann 1984, S. 92).

Die Unterscheidung in System und Umwelt bringt gerade die Wirkungen der Umwelten auf das System und des Systems auf die Umwelten genauer in den Blick.

Eindrucksvolle Beispiele für die strukturelle Kopplung zwischen einem sozialen System und den psychischen Systemen der individuellen Menschen liefert die systemische Familientherapie, eines der ersten Anwendungsfelder systemischen Arbeitens. Man hat aus der Therapeutenrolle heraus bewusst den Beobachtungsfokus von der psychischen Konstellation eines Klienten weggelenkt hin zur Beobachtung des Kommunikationssystems Familie, der dieser Klient angehört. Die Interventionen und Verschreibungen der Therapeuten haben sich auf die Familie und ihre Kommunikationsmuster als Ganzes bezogen. Diagnosen und Behandlungen von Einzelpersonen wurden ganz außen vor gelassen, und dies bei bestimmten Klientengruppen, z. B. Kindern, mit nachhaltigem Erfolg für die psychische Gesundheit des Einzelnen, wie die Erfolgsstory der Familientherapie belegt.

Die Beachtung dieser Unterscheidung befördert auch einen realistischen und kritischen Blick auf Bemühungen, wie ethische Kategorien und Werte in sozialen Systemen verankert werden können. In der gegenwärtigen Diskussion um die Wirtschaftsethik kann man mitunter beobachten, dass es dabei bei Appellen an das Bewusstsein vor allem der Führungskräfte bleibt oder sich der Ethik-Diskurs als ein eigenes soziales System etabliert (z. B. Ethikkommissionen) mit der Illusion, dass damit schon Wirkungen im Alltagsgeschäft der betroffenen Organisationen garantiert sind. Es braucht jedoch unabhängig von der Klärung der Werte und ethischen Standards (Bewusstseinsbildung), an denen man sich ausrichten will, eine eigene Interventionsstrategie (Kommunikation) in die betroffenen sozialen Systeme, in denen die Standards Geltung erhalten sollen.

Daraus kann für die OE die Schlussfolgerung gezogen werden, dass es für die Entwicklung eines sozialen Systems Ansatz-

punkte auf beiden Systemebenen – Person/Bewusstsein *und* soziales System/Kommunikation – braucht. Diese doppelte Referenz ist konstitutiv für ein adäquates Verständnis von OE. In der Vergangenheit hat es immer wieder Tendenzen gegeben, einer der beiden Systemebenen mehr Bedeutung zuzumessen. Anfangs, in den 40er- und 50er-Jahren des vorigen Jahrhunderts, setzte man an den Personen an und sprach von *re-education*. Im deutschen Sprachraum wurden in der Nachfolge der 68er-Bewegung primär die »Strukturen« der Institutionen und deren Änderungsbedarf in den Blick genommen, als Akteure der Veränderung blieben jedoch weiterhin die Personen mit einem spezifisch gesellschaftskritischen Bewusstsein im Fokus. Aus systemischer Sicht steht die *Differenz* von Person und Organisation im Fokus und es gilt die *strukturelle Kopplung* zu identifizieren und zu nutzen, wie z. B. in der Entwicklung von Führungssystemen und der Qualifizierung von Führungskräften.

Und auf beiden Ebenen ist auf die Entwicklung von notwendigen *Ressourcen* zu achten sowie zugleich eine *Kultur* zu entwickeln.

System Dimension	Ressourcen	Kultur
Person psychisches System	Wissen Fertigkeiten Potenziale Energie	Normen Einstellungen Prioritäten
Organisation soziales System	Motivation Strategien Strukturen Geld Prozesse	Organisationskultur Spielregeln Führungskultur Unternehmensrituale Geschichte Sanktion Feedback Systeme

Tab. 2: Ansatzpunkte für eine systemische OE; die Schattierung bezeichnet fallbezogene Schwerpunktsetzung (Grossmann u. Pelikan 1993: Seminarunterlagen Gesundheitsförderung – Internationales Training für Projektentwicklung).

Keine Organisation kann Leistungen erbringen, für die die Mitarbeiter nicht das nötige Know-how besitzen oder nicht motiviert sind. Investitionen in die Personalentwicklung sind

gefragt – in Bezug auf fachliches Know-how ebenso wie auf Einstellungen und Werthaltungen. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass dies nicht genügt, wenn die Organisation von ihren Strukturen und ihrer Kultur her nicht in der Lage ist, die Potenziale der Mitarbeiter zu nutzen. Dazu sind Interventionen in ausreichend ausdifferenzierte Kommunikationsstrukturen und in die Kulturentwicklung notwendig.

2.4 Triviale Systeme/nichttriviale Systeme

Luhmann (1984, S. 16) unterscheidet vier Arten von Systemen: technische Systeme (Maschinen), lebende Systeme (Organismen), psychische und soziale Systeme. Zum Verständnis von Organisationen ist die Besonderheit der Differenz zwischen technischen Systemen einerseits und psychischen und sozialen Systemen andererseits von grundlegender Bedeutung.

Technische Systeme sind vom Menschen geschaffen und in der Weise konstruiert, dass sie bestimmte Funktionen vorhersehbar, dauerhaft und verlässlich erfüllen. Der Chauffeur tritt auf die Bremse und das technische System Auto verlangsamt die Geschwindigkeit – und das jedes Mal und verlässlich und unabhängig davon, ob der Chauffeur sein Auto liebt oder es verflucht. Man wirft die Münze in den Automaten, wählt einen Knopf und der Kaffee wird zubereitet. Heinz von Foerster (1985, S. 12 f.; vgl. Simon 2006, S. 35 ff.) hat hier den Begriff der *trivialen Maschine* eingeführt, womit betont wird, dass auf einen bestimmten Input immer der gleiche Output folgt. Die Stärke der technischen Systeme liegt darin, dass sie sich nicht von selbst verändern, d. h. auch nichts dazulernen³. Sie werden

³ Im Kontext von Forschungen in der Robotik mit interagierenden technischen Systemen plant man bis 2050 eine Fußballmannschaft aus Robotern zu konstruieren, die mit Siegeschancen gegen ein menschliches Spitzenteam antreten soll (<http://de.wikipedia.org/wiki/Robotik> [22.7.2014]). Für die OE gilt, dass der Einsatz von interagierenden technischen Systemen mit bestimmten Aufträgen auch in Zukunft kommunikativ entschieden werden muss. Dies erhöht die Gestaltungsmöglichkeiten, zugleich jedoch auch die Entschei-

ausschließlich von außen gesteuert. Gibt es Störungen und ein Input führt nicht zum gewünschten Output, z. B. beim Bremsen eines Autos tritt keine entsprechende Verlangsamung ein, so muss man eiligst zum Techniker, um eine durch äußere Einwirkung verursachte Veränderung (Beschädigung, Abnutzung) wieder zu korrigieren.

Für die Kreation und die Steuerung von Organisationen ist diese Differenz von trivialen und nichttrivialen Systemen von großer Bedeutung. Wer möchte denn nicht Organisationen, die vorhersehbar, dauerhaft und verlässlich die ihnen zugedachte Aufgabe erfüllen? Dies sind nicht zu negierende Erwartungen der Kunden und Klienten. Es wundert daher nicht, wenn das Bemühen, Organisationen nach diesem Systemmodell zu schaffen und zu steuern, schier unermesslich ist. Das Verständnis von Organisation als einem dienlichen »Werkzeug« zur Erledigung bestimmter Aufgaben verrät sich schon im Begriff Organisation, der auf das griechische Wort *organon* = Werkzeug zurückgeht. Die klassische Hierarchie, wie sie über Jahrtausende konzipiert und etabliert war, folgt diesem Modell der trivialen Maschine, und bis zum heutigen Tage versuchen Managementkonzepte dahinterzukommen, wie Organisationen als triviale Maschinen von der Spitze aus gesteuert und kontrolliert werden können (vgl. Morgan 2008). Auf oberster Ebene wird entschieden und angeordnet und »unten« kommt das gewünschte Ergebnis heraus. So legitim der Anspruch der Kunden auf ein definiertes Produkt oder eine verlässliche Serviceleistung ist, so problematisch ist die Vorstellung von Entscheidungsträgern und Führungskräften, eine Organisation wie eine triviale Maschine einrichten und steuern zu wollen. Damit würde vorausgesetzt, dass Kommunikationssysteme aus ihren Erfahrungen keine Schlussfolgerungen ziehen und auf Inputs von außen immer gleich reagieren. Nur dann kann man verlässliche, lineare Ursachen-Wirkungs-

dungsnotwendigkeiten. Wie sehr technologisch ungeahnte Möglichkeiten die Kommunikations- und Entscheidungsprobleme erhöhen, statt davon zu entlasten, zeigt sehr anschaulich der polnische Autor Stanislaw Lem z. B. in den »Sterntagebüchern« (dt. 1978).

2.4 Triviale Systemen/nichttriviale Systeme

Zusammenhänge feststellen und die Steuerung danach ausrichten. Dennoch wird mitunter an der Illusion der Berechnung festgehalten und die dabei auftretenden Schwierigkeiten werden durch eine Steigerung trivialer Steuerungsversuche mit sehr komplizierten Mechanismen zu kompensieren versucht (vgl. z. B. Zimmermann 2009 für den Kulturbetrieb).

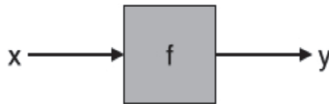


Abb. 1: Input-Output-Relation bei trivialen Maschinen
(vgl. Simon 2006, S. 36)

Diese Berechenbarkeit trifft jedoch weder auf lebende noch auf psychische noch auf soziale Systeme zu. Diese Systeme »machen Erfahrungen«, lernen dazu, reagieren auf Impulse von außen daher oft anders als in der Vergangenheit und werden möglicherweise in der Zukunft wieder anders reagieren. Sie sind in ihren Aktionen und Reaktionen nicht prognostizierbar. Heinz von Foerster folgend spricht man daher von *nichttrivialen Maschinen* (vgl. Simon u. CONECTA 1992, S. 27 ff.). Inputs von außen werden ignoriert oder aufgegriffen und intern verarbeitet.

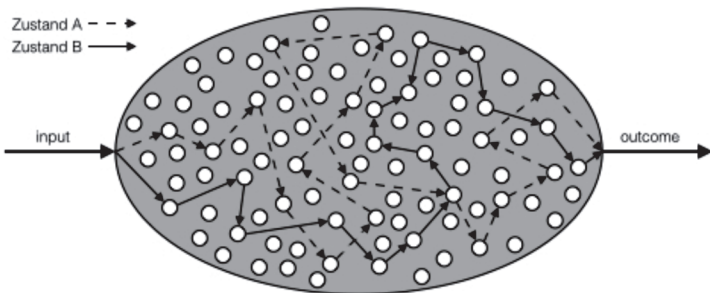


Abb. 2: Input-Output-Relation bei nichttrivialen Maschinen
(vgl. Grossmann a. Scala 1996, S. 42)

Die Reaktion ist Resultat dieser internen Verarbeitung. Diese ist in Organisationen ein komplexer Kommunikationsprozess, in den eine Fülle von aktuellen Themen, Problemen, Sichtweisen, Zielsetzungen, Überlebensstrategien, Konflikten etc. einfließt und dessen Ergebnis daher nicht vorhersagbar ist.

Die Steuerung eines sozialen Systems kann daher nicht von außen (fremd)bestimmt werden, sondern muss immer als Selbststeuerung des ganzen Systems gesehen werden. Dies hat nachhaltige Konsequenzen auf Steuerungskonzepte und die Kreation und den Einsatz wirksamer Interventionen. Für das Verständnis von OE gilt, dass Veränderung »von innen« geschieht und nicht von außen importiert werden kann. Entwicklungsziele können daher, auch wenn sie sich auf fundierte externe Expertise stützen, nicht vorgegeben werden.

2.5 Intervention als systemisches Steuerungs- und Diagnoseinstrument

Ausgehend von diesen Erfahrungstatsachen hat sich für die Steuerung und die Umsetzung von Veränderungen der Begriff *Intervention* entwickelt: Zum einen gilt es nicht primär Menschen (Individuen, psychische Systeme), sondern Kommunikationen zu steuern, da wie oben ausgeführt soziale Systeme durch die Veränderung von Kommunikationen lernen und sich weiter entwickeln. Zum anderen verzichtet man auf den Anspruch, Veränderungsprozesse linear steuern zu können, und setzt auf Interventionen. Diese müssen folgendes Dilemma bewältigen: einerseits die Autonomie des Systems respektieren und andererseits nicht beliebig werden und das adressierte System »beeindrucken«. Das System gibt dafür selbst die Kriterien vor, was jeweils aufgegriffen wird und was nicht.

Interventionen basieren daher auf solider Beobachtung und daraus abgeleiteten Hypothesen mit kalkulierten Wirkungen ohne Anspruch auf Vorhersagbarkeit (vgl. Willke 1987, S. 333 ff., Scala S. 1997, S. 118 f.). Als Modell für die Steuerung dient die *systemische Schleife*, ein zirkulärer Prozess von:

beobachten, Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Interventionen planen, Interventionen setzen, (Wirkungen) beobachten, ... (vgl. Königswieser u. Exner 1998, S. 24).

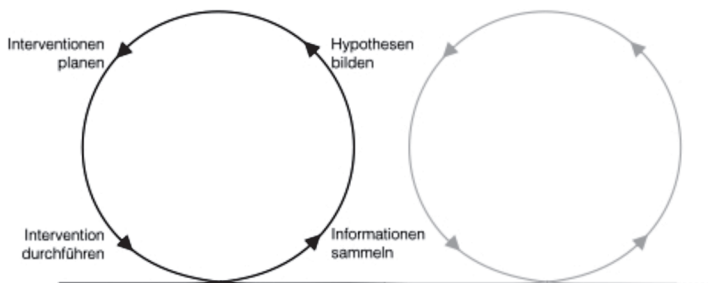


Abb. 3: Systemische Schleife
(vgl. Königswieser u. Exner 1998, S. 24)

Nichttriviale Systeme verlangen auch nach einem spezifischen Verständnis des Verhältnisses von Diagnose und Intervention. Aus der Medizin ist geläufig, dass es zunächst eine ausreichend genaue Diagnose braucht, um entsprechend behandeln und die richtigen medizinischen Interventionen setzen zu können. Dies scheint auch plausibel für Veränderungsprozesse in Organisationen, zumal man ohne ausreichende Diagnose riskiert, mit »Schnellschüssen« zu agieren, die ins Leere gehen, oder »Lösungen« umzusetzen, die mehr unbeabsichtigte und problem-schaffende Nebenwirkungen erzeugen, als sie positive Wirkungen zeigen.

Diese aus Medizin und Militär bekannte Logik beruht jedoch auf der Annahme, Diagnose und Intervention trennen und hintereinander prozessieren zu können. In Organisationen ist jedoch jede Diagnose bereits eine Intervention, d. h., das System reagiert bereits auf eine Diagnose und verändert sich damit. Eine Mitarbeiterbefragung z. B. wird als Diagnoseinstrument eingesetzt und bringt Informationen über Sichtweisen der Mitarbeiter. Zugleich wird jedoch auch die Kommunikation unter den Mitarbeitern angeregt und meist auf informeller Ebene viel

ausgetauscht. Dies kann zu heftigen Irritationen führen: »Steht eine Kündigungswelle bevor?«, »Die Führung nimmt die Ergebnisse ohnehin nicht ernst.«, »Werden die Ergebnisse bekannt gegeben?« etc.

Und es gilt auch umgekehrt: Jede Intervention zu einer Veränderung ist ein probates Diagnoseinstrument. Wenn es um Organisationsentwicklung und die Veränderungsenergie in einem Betrieb geht und nicht nur um Ist-Zustands-Diagnosen, sind Interventionen besonders geeignet, darüber Auskunft zu geben. Lewin hat dies auf den Punkt gebracht:

»Man kann ein System nicht verstehen, ehe man nicht versucht hat, es zu ändern« (Lewin, zit. n. Schein 1995; Übers.: Klaus Scala)

2.6 Operative Schließung – funktionale Differenzierung

Interventionen sollen greifen, d. h. gewünschte Wirkungen erzielen. Damit ist – so lehrt die Erfahrung – ein hoher Anspruch verbunden. Organisationen reagieren nur auf Umwelten, die für die Bewältigung ihrer Aufgaben und für das eigene Überleben relevant sind, alle anderen Impulse von außen werden wie ein Rauschen wahrgenommen und erzielen keinerlei Wirkung. In systemischer Terminologie charakterisiert man Organisationen in diesem Sinne als »operativ geschlossen«⁴.

Für ein besseres Verständnis der operativen Geschlossenheit und partiellen Offenheit von Organisationen dient die systemtheoretische Soziologie: Die moderne Gesellschaft »differenziert sich entlang unterschiedlicher Funktionen, für die sich einzelne Systeme entwickelt haben« (Grossmann u. Scala 2011, S. 35): Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Bildung, Krankenversorgung,

4 In der britischen und amerikanischen OE-Literatur wird von einem *open-systems model* gesprochen, das aus der Biologie entwickelt wurde (von Bertalanffy 1950). Dieser Begriff fußt auf einer älteren Version der Systemtheorie (Trist 1975) und widerspricht nicht der These von der *operationalen Geschlossenheit*, da der Terminus *open* auf die grundlegende System-Umwelt-Beziehung hinweist: »*Open systems* such as organizations and people, exchange information and resources with their environments.« (Cummings a. Worley 2001, S. 52)

Religion. Diese Funktionssysteme leisten alle ihren gesellschaftlichen Beitrag füreinander, sind also voneinander abhängig. Zugleich operieren sie in ihrer eigenen Denkart und Logik und sind in dieser Weise voneinander autonom.

Jedes Funktionssystem nimmt Impulse von außen aus der eigenen Perspektive wahr. Wirtschaftssysteme etwa reagieren auf Anliegen des Arbeitnehmerschutzes oder der Ökologie »wirtschaftlich«, d. h., sie werden dann aufgegriffen, wenn Krankenstände vermieden werden können und eine ökologisch verträgliche Produktionsweise das Image und damit die Umsätze bedient. Andernfalls bleiben sie unberücksichtigt. Das Gleiche gilt für die Wissenschaft. Es kann das, was wissenschaftlich anerkannt oder nicht anerkannt ist, nur innerhalb der Wissenschaft entschieden werden. Politik oder Wirtschaft können zwar bestimmte Forschungsprojekte finanziell fördern und andere nicht, aber man kann nicht von außen vorgeben, welche wissenschaftlichen Theorien anerkannt und welche verworfen werden sollen. Dies entscheidet sich innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses.

Jede Organisation ist zwar in ihrem Kern einem ganz bestimmten gesellschaftlichen Funktionssystem zuzuordnen, jedoch sind in jeder Organisation auch andere Systemlogiken präsent. Auch eine Sozialeinrichtung muss rechnen und ökonomisch arbeiten, auch Universitäten müssen Budgetentscheidungen treffen.

»Krankenhäuser kümmern sich primär um die Krankenbehandlung, stehen aber heute mehr denn je unter dem Druck, Entscheidungen auch unter Kostengesichtspunkten zu treffen. Darüber hinaus ist das Krankenhaus eine wichtige Ausbildungsinstitution für Ärzte und Pflegeberufe und auch die medizinische Forschung ist ohne Krankenhaus nicht denkbar. Krankenbehandlung, Ausbildung, Forschung, Wirtschaftlichkeit«, dies alles gilt es zu betreiben (Scala u. Grossmann 1997, S. 39 f.).

Hier prallen unterschiedliche und widersprüchliche Logiken aufeinander und die organisatorische Leistung der Organisation besteht darin, die damit notwendig verbundenen Probleme und Widersprüche zu managen und entsprechende Strukturen aufzubauen.

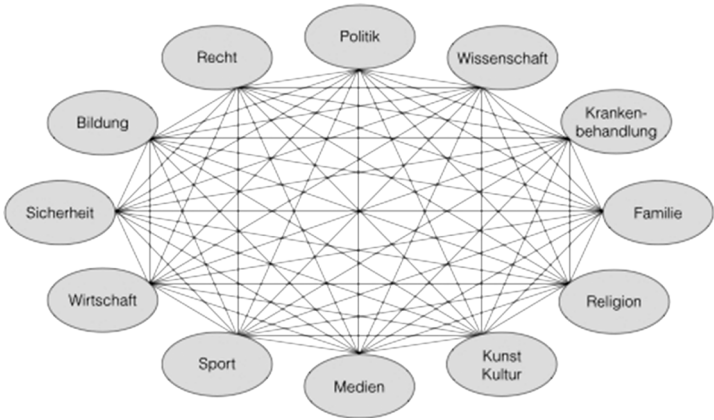


Abb. 4: Funktionssysteme, nach Grossmann u. Scala 2011, S. 36