

Gernot Znidar

Großgruppeninterventionen als innovative Settings für organisationales Lernen

Wirkungen und Nebenwirkungen

2020

3 Organisationsentwicklung als interdisziplinäres Fachgebiet

3.1 DEFINITION UND BEGRIFFSBESTIMMUNG ORGANISATIONSENTWICKLUNG (OE)

„Die tatsächliche Aufgabe, das ‚hidden curriculum‘ der OE, bestand in den vergangenen Jahrzehnten in der Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation, das heißt in der Korrektur eines technischen zugunsten eines sozialen Verständnisses von Organisation“ (Baecker 2003, 137).

Den Begriff OE zu definieren, ist aufgrund der großen Zahl bestehender und inhomogener Konzepte ohne eine differenzierte Betrachtung nicht in ausreichendem Maße möglich. Bevor hier aktuelle OE-Ansätze und -haltungen vorgestellt werden, die für den Autor im Rahmen der eigenen OE-Praxis von hoher Relevanz sind, erfolgt ein kurzer Blick auf frühere und eher traditionelle Definitionen der OE.

Nach Wiendieck (1994) ist OE ein nicht unumstrittenes Konzept, weil es mit unterschiedlichen Inhalten verbunden wird, unterschiedliche Erwartungen transportiert und unterschiedliche Befürchtungen auslösen kann. Mit seinen vielen Facetten und interdisziplinären Berührungs- und Überschneidungspunkten ist es ein insgesamt noch junges Konzept (Psychologie, Soziologie, Anthropologie, Ethnologie, Physik, Philosophie, Erziehungswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Kybernetik, Systemtheorie, Biologie u. a.). Es hat sich jedoch innerhalb der letzten 50 Jahre zu einer eigenständigen Disziplin entwickelt und wird zunehmend ernst genommen. OE existiert allerdings nicht als geschlossenes Konzept oder Theoriemodell, sondern als Summe von Modellen, Konzepten, Begründungen und Zielsetzungen. Dies macht die Heterogenität, Diffusität und Umstrittenheit der OE-Konzepte aus (vgl. Wiendieck 1994, 5 f.).

Darüber hinaus gibt es in der gegenwärtigen Literatur keine Einigkeit darüber, wie die unterschiedlichen Prozesse der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Organisationen treffend bezeichnet werden können und müssen. Die Begriffe für im Grunde ähnliche Ansätze reichen von OE und Organisationsberatung über Veränderungs- und Change-Management bis hin zu der jüngeren Bezeichnung Transformationsmanagement (vgl. Janes et al. 2001). Bevor die spezifischen Merkmale einer von der soziologischen Systemtheorie inspirierten OE vorgestellt werden, werden zwei weitere Definitionen einer ‚traditionellen‘ OE herausgegriffen (Gebert 1995, Goerke 1981), die sich um eine umfassende Begriffsbestimmung bemühen:

„Der Begriff Organisationsentwicklung (OE) bezeichnet alle absichtlich herbeigeführten quantitativen und qualitativen Veränderungen einer Organisation, die auf eine Verbesserung ihrer inneren und äußeren Lage zielen, und ist daher nur in einem ganzheitlichen Sinn zu verstehen. Folglich umfasst OE alle geplanten und langfristig orientierten Interventionen, die eine Organisation als Ganzes betreffen und die darauf ausgerichtet sind, die Autonomie und die Identifikation der Mitglieder mit den Zielen der Organisation zu stärken“ (Gebert 1995, 481).

Diese Definition von Gebert unterstellt, dass OE-Interventionen die ganze Organisation betreffen muss. An diesem Detail zeigt sich eine weitere Unterschiedlichkeit zu anderen Definitionen, die auch dann von OE sprechen, wenn Subeinheiten von Organisationen Objekte der OE sind. Goerke (1981) weist in seinen Bemühungen, den gemeinsamen Nenner der gängigsten Definitionen von OE zu finden, darauf hin, dass eine Charakterisierung der OE allein durch eine Zusammenfassung vieler verschiedener Stichworte wenig sinnvoll sei, da die einzelnen Definitionen in vielen Fällen unvollständig und teilweise sogar widersprüchlich sind. Er kommt daher zum Schluss, dass eine Organisation als ein sozialorganisches Gebilde begriffen werden muss. Demnach muss eine sozialorganische Interventionsstrategie als ein alle Elemente einer Organisation und die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen gleichgewichtig einschließender Gestaltungsvorgang verstanden werden. Die Entwicklungsziele eines derartigen OE-Prozesses müssen mit den übergeordneten Zielen der Organisation und den daraus abgeleiteten Sachzielen harmonisieren.

Der Autor schließt sich Goerke (1981) an, wenn dieser meint, dass es sich bei OE-Prozessen um einmalige, von den konkreten Bedingungen der individuellen Organisation abhängige Evolutionsprozesse handelt, die durch die an und in ihnen wirkenden Menschen fortlaufend neu individualisiert werden. OE ist demnach zu charakterisieren ...

„... als ein sozialorganischer, leistungsorientierter, dynamischer, betriebsumfassender, permanenter und bewusst von allen Organisationsmitgliedern getragener Innovations-, Lern- und Gesundungsprozess, der nach einer harmonischen Integration des personalen und systemischen in Form des multidimensionalen Ansatzes verlangt“ (Goerke 1981, 135).

Eine Brücke zum Konzept der Lernenden Organisation (LO) schlägt Gebert (1993), indem er darauf hinweist, dass für eine Definition des Gegenstandsbereiches OE eine Differenzierung in Objektbereich, Zielsetzung und Methodik nötig ist. Demnach gilt für den Objektbereich, dass durch OE Veränderungen in einer ganzen Organisation und nicht nur in einem Bereich des Systems angestrebt werden. Im Bereich der Zielsetzung soll

durch die Konzipierung und Implementierung geeigneter Arbeits-, Führungs- und Kooperationsformen ein hohes Maß an Commitment und die Effektivität der Abläufe sichergestellt werden. Zudem geht es darum, die Lernfähigkeit und Innovationsbereitschaft der Organisation zu stärken und die Mitglieder der Organisation zu befähigen, sich konstruktiv mit Veränderungen in der Systemumwelt auseinanderzusetzen (vgl. Gebert 1993 in: Schuler 2004, 601).

Last but not least werde ich im Rahmen dieser Arbeit wesentliche Aspekte des IFF-OE-Ansatzes vorstellen (vgl. Grossmann, Lobnig & Scala 2007, 59 ff.), da meine theoretische Basis sowie meine systemisch-konstruktivistische Grundhaltung als Organisationsberater naturgemäß von der Institution geprägt ist, wo ich als Absolvent des OE-Doktorandenkollegs und des Masterlehrganges Organisationsentwicklung (MSc) viele Jahre ausgebildet wurde. Dabei referiere ich vor allem auf Grossmann et al. (ebd.), wo der Kern des IFF- Selbstverständnisses für Forscher, Lehrende und Organisationsberater in der kreativen Verbindung der gruppensystemisch-sozialpsychologischen Fundamente der OE mit der organisations-theoretischen Konzeption der neueren soziologischen Systemtheorie und einer philosophischen Praxis, die Philosophie nicht in erster Linie als Denkleistung von Individuen, sondern als introspektiven und für den Alltag relevanten Kommunikationsprozess sieht. Grundlagen sind die systemische OE als ein theoriegeleitetes Konzept und eine Praxeologie der Organisationsveränderung, die eine nachhaltige Entwicklung von Organisationen unterstützen wollen.

Grossmann et al. (2015) definieren OE als eine Methode ...

„... zur geplanten Veränderung größerer sozialer Systeme (...). Als Veränderungskonzept zeichnet sich OE 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 Change-management“ (Grossmann, Bauer & Scala 2015, 10 f.).

Dieser OE-Ansatz legt besonders viel Wert auf das Qualitätskriterium Nachhaltigkeit. Die Wurzeln dieses Ansatzes liegen demnach in der Sozialphilosophie, der angewandten Sozialpsychologie, insbesondere der Gruppendynamik, der neueren soziologischen Systemtheorie und der feldspezifischen speziellen Organisationstheorie (vgl. Grossmann, Lobnig, Scala 2007, 60 f. und Lobnig & Grossmann 2013, 41 ff.).

Dieser – für die vorliegende Arbeit bedeutende – OE-Ansatz wird in den folgenden Theoriekapiteln im Sinne einer Querschnittmaterie punktuell und selektiv eingearbeitet, inhaltlich konkretisiert und im jeweiligen Kontext spezifisch erörtert. Alle hier genannten Definitionen und Merkmale der OE zielen darauf ab, dass Organisationen und zum Teil auch ihre Mitglieder einen nachhaltigen Lern- und/oder Veränderungseffekt erzielen. Der Vollständigkeit halber wird im folgenden Kapitel kurz das verwandte Konzept der ‚Lernenden Organisation‘ erläutert, da dieses im Zuge der vorliegenden Reflexion der spezifischen Beiträge und Wirkungen von GG-Interventionen in OE-Prozessen von Bedeutung ist.

3.2 DEFINITION LERNENDE ORGANISATION (LO)

Ähnlich wie bei der OE ist der Begriff der ‚Lernenden Organisation‘ (LO), der nahe an gängigen OE-Definitionen liegt und daher als verwandtes Konzept bezeichnet werden kann, vielfältig und nicht exakt abgrenzbar. Nach Argyris und Schön können Organisationen dann als Lernende Organisationen (LO) bezeichnet werden,

„wenn sie im Rahmen von tiefgreifenden Wandlungsprozessen flexibel reagieren oder sogar in der Lage sind, Veränderungsprozesse vorwegzunehmen (vgl. Argyris & Schön 1978, 68 in: Schuler 2004).

Senge wiederum versteht unter einer LO Organisationen ...,

„... in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen“ (vgl. Senge P.M, 1996, 11).

Senge verbindet die Konzepte von OE und der LO indem er meint, dass lernende Organisationen ein Mittel sein könnten, das nicht nur die Evolution¹¹ von Organisationen, sondern auch die Evolution der Intelligenz voranbringt (vgl. Senge 1996, 444). Demnach ist die Grundbedeutung einer lernenden Organisation die, dass sie kontinuierlich die Fähigkeit ausweitet, ihre eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten (vgl. Senge 1996, 24).

Kurz und bündig findet sich im Glossar eines umfassenden Handbuches für Arbeits- und Organisationspsychologie die Beschreibung einer Lernenden Organisation als eine...

¹¹ Evolution = allmählich fortschreitende Entwicklung; evolutionär = sich allmählich und stufenweise entwickelnd (Quelle: Duden Fremdwörterbuch)

„... Organisationsform, bei der die Organisation auf externe Veränderungen reagiert, diese antizipiert und sie aus eigener Initiative steuert“ (vgl. Kirchner 2005, 598).

Nach Argyris & Schön (2006) kann grundsätzlich gesagt werden, dass eine Organisation dann lernt, wenn sie sich Wissen, Verständnis, Know-how, Techniken, Verhaltensweisen etc., also Informationen und Kompetenzen unterschiedlichster Art, aneignet. Demnach lernen Organisationen immer dann, wenn sie ihren Informationsstand erweitern. Dabei gibt es keine Einschränkungen, wie diese Erweiterungen zustande kommen und ob sie positiv oder negativ für die Organisation sind (vgl. Argyris & Schön 2006, 19).

Auf die Unterscheidung von individuellem und organisationalem Lernen wird an anderer Stelle eingegangen, nämlich dann, wenn es um die Frage geht, inwieweit das Individuum die Organisation im Sinne von Veränderung beeinflussen kann und wo es an seine Grenzen stößt bzw. wie diese Lern- und Entwicklungsprozesse sinnvoll gekoppelt werden können. Gemeinsam ist den Theorien und Konzepten von OE und LO, dass sie Organisationen bzw. deren Mitglieder bei der Bewältigung von Problemen und Herausforderungen beratend zur Seite stehen bzw. die Problemlösungskompetenz der Organisation erhöhen. Charakteristische Problemstellungen in OE-Prozessen sind z. B. die Reorganisation von Produktionsbereichen, die Weiterentwicklung von Führungsstrukturen, die Zusammenlegung von Abteilungen, die Fusion zweier oder mehrerer Organisationen/Unternehmen, die Ausweitung von Geschäftsfeldern bzw. Marktaktivitäten, die Unterstützung bei der Entwicklung neuer Strategien und der Weiterentwicklung und/oder Etablierung einer neuen Organisationskultur, die Optimierung und/oder Erneuerung von Strukturen, Abläufen und Prozessen, Team- und Kompetenzentwicklung sowie die Schaffung eines Orientierungsrahmens in häufig komplexen und unsicheren Kontexten, um einige typische Arbeitsfelder der OE exemplarisch zu benennen. Im vorliegenden Kontext wähle ich bezüglich der genannten Unschärfe bei der Differenzierung der beiden Bereiche OE und LO eine Begriffsabgrenzung, die die zeitliche Dimension und somit die Charakterisierung des Veränderungsvorhabens als prozessorientiertes Projekt (= OE-Prozess) als Unterscheidungsmerkmal verwendet. Demnach wird ein OE-Prozess als ein Vorhaben oder ein Projekt mit einem konkreten Start- und Endereignis und der Begriff der ‚Lernenden Organisation‘ als eine Organisationsform bzw. ein dynamischer Prozess des organisationalen (Weiter)Lernens im evolutionären Sinn definiert. Eine derartige Lernende Organisation zu werden kann ein Ziel und/oder Ergebnis eines OE-Prozesses sein. Als ‚organisationales Lernen‘ werden hier in Anlehnung an Argyris & Schön (2006) alle Bemühungen der Organisation bzw. ihrer Mitglieder bezeichnet, den Wissens-, Erfah-

rungs- und Fähigkeitenschatz zu erhöhen (vgl. Argyris & Schön 2006, 19ff.).

Wimmer (2004) weist in diesem Zusammenhang auf einen relevanten Aspekt hin, den Trist (1975) schon vor einigen Jahrzehnten herausgearbeitet hat. Sie stellen als erste die systemtheoretischen und kybernetischen Überlegungen der fünfziger Jahre in den Mittelpunkt ihrer theoretischen Konzeptualisierung (die systemische Perspektive wird auch in den folgenden Kapiteln aufgegriffen, weil diese Theorieaspekte für einige der vorliegenden Forschungsfragen hohe Relevanz haben). Darüber hinaus integrierten sie die aus der Biologie stammende ‚open system theory‘ und erhoben damit die System-Umweltdifferenz zur wichtigsten Unterscheidung dieses Denkansatzes. Dadurch werden wechselseitige Beeinflussungen von Organisation und Umwelt als primäre Ursachen für Veränderungen, für interne Ungleichgewichte sowie für Strukturanpassungen definiert. In diesem Zusammenhang wird auf den Begriff des Fließgleichgewichtes (steady state) verwiesen, der von Bertalanffy für die Beschreibung der Funktionsweise lebender Systeme eingeführt wurde. Dieser „steady state meint die Fähigkeit eines vitalen Systems, sich spontan auf Zustände größerer Heterogenität und Komplexität hin reorganisieren zu können und trotzdem die Identität als Ganzes aufrechtzuerhalten“ (vgl. Trist 1975, 203 zitiert nach Wimmer 2004a, 33).

Einer der wesentlichen Lösungsansätze des sozio-technischen Systemansatzes bezüglich der o. g. Herausforderungen ist die Stärkung der Kompetenz zur Selbstregulation von Subeinheiten innerhalb des Gesamtsystems, denn dieser Fokus auf die Selbstregulationsfähigkeit sichert eine bessere Reaktionsfähigkeit auf unvorhersehbare Abweichungen. Die Schaffung von konstruktiv-lernenden Verarbeitungsmöglichkeiten von kaum vorhersehbaren Irritationen und Abweichungen ist daher eine wesentliche Zielsetzung des sozio-technischen Systemansatzes (vgl. ebd., 33).

Ein weiterer im Kontext der sozio-technischen Konzeptualisierung angesiedelter – und für die OE-Logik bis heute bedeutender – Denkansatz sind die Überlegungen von Cooper und Forster, die an das von W. Ross Ashby (1956) in seiner Kybernetik formulierte ‚Gesetz von der notwendigen Vielfalt‘ anknüpfen. Demnach geht es „um die Lockerung allzu starrer, organisationaler Selbstfestlegungen, damit das System einen gewissen Variationsspielraum erhält, um aus inneren oder äußeren Quellen gespeiste Abweichungen bewältigen zu können“ (Cooper, Forster 1971, 393 zitiert nach ebd.). Dem Gesetz Ashbys zufolge kann nur das Anwachsen von organisationsinterner Vielfalt dafür sorgen, dass die Vielfalt unvorhersehbarer Ereignisse so bearbeitet wird, dass brauchbare Resultate erzielt werden können. Die erfolgversprechende Bearbeitung von Komplexität ist bis zu

einem gewissen Grad nur durch eine Steigerung ebendieser Komplexität zu erreichen (vgl. Ashby 1956, 202 ff. zitiert nach ebd.).

Obwohl einige der Überlegungen des sozio-technischen Systemansatzes in die OE-Bemühungen vieler Organisationen eingeflossen sind (z. B. Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen in der Automobilindustrie), hat dieser Systemansatz in der OE-Szene des deutschsprachigen Raumes verhältnismäßig wenig Resonanz gefunden. Dies ist vermutlich auch darauf zurückzuführen, dass sich die seit Mitte der achtziger Jahre als eigenständiger Beratungsansatz etablierende systemische Organisationsberatung auf Erkenntnisse der modernen Systemtheorie stützte und so zu ähnlichen Grundideen kam wie der sozio-technische Systemansatz, ohne sich jedoch nennenswert darauf zu beziehen (vgl. Wimmer 2004a, 34).

Grossmann et al. (2015) verweisen darauf, dass Organisationen aus der systemtheoretischen Perspektive betrachtet mit ihren relevanten Umwelten in enger Wechselwirkung stehen und somit eine Überlebenseinheit bilden. Postmoderne Organisationen müssen sich demnach mit komplexen, turbulenten und vielschichtigen Umwelten auseinandersetzen und entsprechende Bewältigungsstrategien entwickeln. Diese intensive Auseinandersetzung mit dynamischen und sich laufend verändernden Umwelten sowie die Selektion relevanter Umwelten mit der entsprechenden Fähigkeit zur Anpassung und Veränderung stellt für die Sicherung des Überlebens der Organisationen einen erfolgskritischen Faktor dar (vgl. Grossmann, Bauer & Scala 2015, 9).

Zum Themenkomplex ‚innere Differenzierungslogik und innovative Organisationsmodelle‘ hat in der internationalen OE-Szene die Veröffentlichung der Publikation ‚Reinventing Organizations‘ von Frederic Laloux (2015) für großes Aufsehen gesorgt, das bis heute anhält. Im Zentrum dieser Veröffentlichung stehen die Kernerkenntnisse aus einer mehrjährigen empirischen Forschung. Laloux untersuchte einige Jahre weltweit Organisationen mit vergleichbaren Kriterien, die in signifikantem Maße mit einem neuen Organisationsmodell arbeiteten. In der ersten Phase identifizierte er etwa 50 Organisationen, die diesen Kriterien entsprachen. In der zweiten Phase wurden davon 12 Organisationen ausgewählt, die mit einem unterschiedlichen Detaillierungsgrad beschrieben werden (Laloux 2015, 55 f.).

Im Rahmen der Besprechung der abschließenden Empfehlungen und der Forschungsbilanz dieser Arbeit werden relevante Aspekte der Pionierarbeit dieser Organisationen wieder aufgegriffen (e. g. der Paradigmenwechsel im Bereich von Entscheidungsverfahren und -regeln, wo Organisationen den Organisationsmitgliedern ermöglichen, unabhängig von ihrer hierarchischen Position Entscheidungen zu treffen, e. g. durch den Entscheidungsprozess ‚konsultativer Einzelentscheid‘).

Eine der gegenwärtig (2019) und zukünftig wesentlichsten Aufgabenstellungen für Organisationen und deren Mitglieder ist daher die Bewältigung der organisatorischen und sozialen Probleme, die durch sich dynamisch verändernde Systemumwelten und die damit einhergehende deutlich erhöhte Eigenkomplexität der Systeme entstehen. GG-Verfahren und -methoden stellen ein Interventionsset zur Verfügung, das Organisationen wirksam dabei unterstützen kann, die o. g. Herausforderungen bewältigen zu können.

3.3 DIE ZEITGEMÄBE SYSTEMISCHE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Grossmann, Bauer und Scala (2015) folgend, lässt sich das Spezifische des systemischen OE-Konzeptes an folgenden Unterscheidungen und Begrifflichkeiten illustrieren.

- Die System-Umwelt-Differenzierung (als wesentliche Leitdifferenz der Systemtheorie)
- Die Beobachtungsdimensionen ‚erster und zweiter Ordnung‘
- Die Person-System-Differenz
- Die Unterscheidung in triviale und nicht-triviale Systeme (Heinz von Foerster)
- Die Intervention als systemisches Diagnose- und Steuerungsinstrument
- Die operative Schließung sowie
- die funktionale Differenzierung (vgl. Grossmann et al. 2015, 26 ff.).

Einige der hier einleitend genannten Aspekte werden in weiterer Folge vertieft, vor allem diese, die für das vorliegende Forschungsprojekt von besonderer Bedeutung sind (z.B. die operationelle Geschlossenheit; die strukturellen Kopplungen; die Bedeutung der Systemlogiken mit all ihren Widersprüchen etc.).

Grossmann, Lobnig und Scala (2007) betonen, dass sich jede Organisation in einer Umwelt befindet, die deutlich komplexer ist als sie selbst. Wenn sich die Organisation und/oder die Umwelt bzw. ihre Umwelten ändern, bleibt die Beziehung zwischen der Organisation und der Umwelt konstant. Das bedeutet, dass sich eine Organisation stetig verändern muss, um den aktuellen Zustand aufrecht erhalten zu können. Sie muss sich demnach kontinuierlich entwickeln und verändern, um ihre Stabilität, Leistungsfähigkeit und Identität zu sichern. Der so genannte Status quo ist so gesehen eigentlich ein dynamischer Zustand. Eingespielte Routinen der

Aufgaben- und Problembewältigung helfen das Gleichgewicht zwischen Bewahren und Verändern zu erhalten. Eingriffe in diese Routinen können als Veränderungsmanagement bezeichnet werden (vgl. dazu Grossmann, Lobnig, Scala 2007, 60).

Auch Grossmann et al. (2015) verdeutlichen diese permanente Aufgabenstellung, indem sie das Stabilitäts- und Veränderungsmanagement als wesentliche Aufgaben von Management und Beratung verstehen. Denn die Stabilität kann nur durch die stetige Adaptierung an sich verändernde Umweltbedingungen aufrechterhalten werden (vgl. 2015, 41).

Nach Wimmer (1996) müssen sich Organisationen, um in ihrer Eigenart fortbestehen zu können, der sich verändernden Umgebung anpassen. Andererseits haben Organisationen auch in ihrem Inneren im Laufe ihres Bestehens Strukturen aufgebaut, i. e. eine bestimmte Aufbau- und Ablauforganisation sowie eine Organisationskultur mit charakteristischen Werten, Normen und Mustern. Die inneren Strukturen sollen primär dazu beitragen, die unendliche Vielfalt von Handlungsmöglichkeiten einer Organisation auf eine sinnvolle Anzahl zu reduzieren und dafür sorgen, dass Impulse, die auf die Organisation einwirken, in einer systemspezifischen Art und Weise verarbeitet werden. Hier zeigt sich eine beträchtliche Herausforderung für Führungskräfte und Berater, denn Organisationen als eigenständige Systeme können nicht direkt gesteuert werden (vgl. Wimmer, 1996, 49 ff.).

Grossmann, Bauer und Scala (2015) weisen darauf hin, dass die Berücksichtigung bzw. Beteiligung unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen in Veränderungsprozessen ein Grundprinzip der OE ist. Es basiert auf der systemtheoretischen Einsicht, dass soziale Systeme nicht von außen linear verändert werden können und dass Systeme mit ihren relevanten inneren und äußeren Umwelten eine Überlebenseinheit bilden. Doch darf eine systemische OE nicht automatisch mit umfassenden Beteiligungsprozessen gleichgesetzt werden. Vielmehr wird hier ein systemischer OE-Ansatz vertreten, der davon ausgeht, dass Veränderungsprozesse von der Führung getrieben sein müssen und demnach Partizipation nur selektiv erfolgen kann (vgl. Grossmann et al. 2015, 42 f.).

3.3.1 Organisationen als selbstreferenzielle und autopoietische soziale Systeme

Zu diesem Themenkomplex lieferte der deutsche Soziologe Luhmann (1995, 1997) mit seiner soziologischen Systemtheorie einen wesentlichen Beitrag, der bis heute einen Grundpfeiler des modernen Organisationsverständnisses bildet. Die System-Umwelt-Unterscheidung, die die Leitdiffferenz seiner Systemtheorie darstellt, hat in diesem umfassenden Theoriegebäude eine herausragende Bedeutung. Durch die Abgrenzung von ihrer

Umwelt stellen Organisationen einen Bezug zu sich selbst her (,Selbstreferenz‘) und ziehen damit gleichzeitig eine – mehr oder weniger klare – Grenze zu ihrer Umwelt bzw. ihren Umwelten (,Fremdreferenz‘).

Mit dem Begriff ,Selbstreferenzialität‘ ist somit die Fähigkeit eines sozialen Systems (bzw. jedes vitalen Systems) gemeint, sich selbst in Abgrenzung zur Umwelt zu sehen. Diese Unterscheidung gilt nicht nur für das gesamte soziale System, e. g. eine Organisation, sondern auch für seine internen und externen Subsysteme (z. B. intern: Abteilungen, Bereiche, Funktionsgruppen und extern: Leistungspartner entlang der Wertschöpfungskette, Geldgeber, Politik, Medien etc. – vgl. ebd., 35 ff.).

Die Autopoiesis ist ein weiterer Kernbegriff in der Systemtheorie Niklas Luhmanns (1995). Er überträgt den ursprünglich von dem Biologen Humberto R. Maturana für biologische Systeme kreierten Begriff Autopoiesis (vgl. Maturana und Varela 1990, 55) in den frühen achtziger Jahren auf die Beschreibung sozialer Strukturen und Systeme. Luhmanns zentrale Annahme lautet, dass soziale Systeme ausschließlich aus ,Kommunikationen‘ bestehen und sich durch Reproduktion systemimmanenter Elemente aus sich selbst heraus erschaffen.

„Als autopoietisch wollen wir Systeme bezeichnen, die die Elemente, aus denen sie bestehen, durch die Elemente, aus denen sie bestehen, selbst produzieren und reproduzieren“ (Luhmann 1995, 56 zitiert nach Berghaus 2004, 52).

Nach Luhmann bestehen alle Systeme aus so genannten Operationen. Demnach hat jeder Systemtyp eine ihm eigene spezifische konstitutive Operationsweise. Er unterscheidet grundsätzlich biologische Systeme, soziale Systeme und psychische Systeme. Soziale Systeme wiederum werden unterteilt in Interaktionen, Organisationen und Gesellschaft. Jeder Systemtyp operiert in Differenz zur ihn umgebenden Umwelt bzw. den Umwelten und in Autopoiesis wie folgt (s. Tab. 1).

Biologische Systeme ...	Soziale Systeme ...	Psychische Systeme ...
... operieren durch Leben	... operieren durch Kommunikation	... operieren durch Bewusstseinsprozesse wie Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen, Aufmerksamkeit etc.

Tab. 1: Spezifische Operationsweisen der Systemtypen nach Luhmann
(Quelle: Luhmann zitiert in Berghaus 2004, 62)

Von zentraler Bedeutung für seine Theorie ist die These, dass soziale Systeme eben nur durch Kommunikation operieren. Demzufolge bestehen soziale Systeme aus Kommunikationen und aus deren Zurechnung als Handlung. Sie bilden sich daher nicht aus menschlichen Körpern und Gehirnen, sondern aus einem Netzwerk von Kommunikationen. Dazu Luhmann:

„Die Kommunikation ist ihrerseits ein eigenständiger autopoietischer Prozess, der die Mitwirkung des individuellen Bewusstseins voraussetzt. Auch das Unternehmen hat also nicht selbst ein Bewusstsein, sondern lebt von jenem der mitwirkenden Individuen“ (Luhmann 1992, 95).

Das menschliche Bewusstsein ist so gesehen nicht Bestandteil sozialer Systeme, sondern es gehört als psychisches System zur Umwelt sozialer Systeme, wobei die beiden Systemarten naturgemäß unauflöslich miteinander gekoppelt sind. Sie operieren allerdings prinzipiell verschieden in der jeweils spezifischen Autopoiesis und jedes ist für sich operativ geschlossen (allerdings mit einer für das jeweilige Überleben notwendigen partiellen Offenheit). Jedes System stellt für das andere eine relevante Umwelt dar. Soziale und psychische Systeme sind jedoch auch (partiell) ihrer Umwelt gegenüber offen und beeinflussen sich somit wechselseitig. Keines dieser Systeme kann ohne das andere existieren, jedes ist für das andere System unbedingte Voraussetzung. Diese gegenseitige Beeinflussung wird hier auch als strukturelle Kopplung zwischen sozialen und psychischen Systemen verstanden (vgl. Berghaus 2004, 66 ff.).

Die soziologische Systemtheorie nach Luhmann (1995) ist im Kontext dieser Arbeit deshalb bedeutsam, weil diese Denkrichtung einen wesentlichen Einfluss auf die systemische Organisationsberatung und somit auch auf GG-Interventionen nahm, die wiederum als wichtige Interventionssets der systemischen OE fungieren. Eine wesentliche daraus gewonnene Erkenntnis ist, dass Organisationen als soziale Systeme durch Kommunikationen operieren und sich somit im Sinne des autopoietischen Konzeptes ständig aus sich selbst heraus durch die Operation der Kommunikation reproduzieren. Zudem treffen sie für sich sinnvolle Unterscheidungen in Bezug darauf, was sie aus ihren Umwelten selektieren und was nicht. Für die Steuerung von Organisationen bedeutet diese Überlegung, dass Organisationen von außen nicht beliebig verändert werden können, sondern es den handelnden Akteuren gelingen muss, dass neue Informationen vom System bzw. den Subsystemen aufgegriffen und intern verarbeitet werden, damit diese im Sinne der Autopoiesis von innen heraus durch Unterscheidungen zu neuen Kommunikations- und Entscheidungsmustern verarbeitet werden können. Welche Bedeutung haben diese systemtheoretischen Überlegungen nun für die Steuerung und Beratung von Organisationen?

„Es gibt keine einfachen, direkt ‚steuernden‘ bzw. determinierenden Interventionen von Beratern (und Führungskräften, Anm. d. Verf.) in eine von ihnen beratene (geführte, Anm.) Organisation. Das System spielt nur seine eigene Melodie und kann nur seine eigene Musik hören. Sogar für Manager mit Linienfunktionen ist in Frage zu stellen, inwieweit sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Organisationen direkt steuern können“ (Exner et al. 1999, 22).

Wer sich noch nie mit der Systemtheorie nach Niklas Luhmann beschäftigt hat, wird vielleicht durch diese Begriffsverwendung verwirrt sein. Denn das Wort Kommunikation wird umgangssprachlich u. a. als zwischenmenschliche Verständigung durch die Verwendung von Zeichen und Sprache verstanden. Wenn e. g. zwei Menschen im wahrsten Sinne des Wortes aneinander vorbeireden, wird dieses Missverständnis als misslungene Kommunikation bezeichnet. Wenn Luhmann sagt, dass soziale Systeme über Kommunikation operieren, dann meint er nicht die o. g. zwischenmenschliche Kommunikation von ‚psychischem System zu psychischem System‘.

Diese zwischenmenschliche Kommunikation wird hier zum Zweck der Unterscheidung als ‚Interaktionen im sozialen System‘ bezeichnet. Auf Grossmann et al. (2015) rekurrierend ist in der Logik der Systemtheorie mit der Bezeichnung ‚Kommunikationen des sozialen Systems‘ e. g. die Art und Weise, wie Organisationen die innere Differenzierung gestalten oder welche Entscheidungsspielregeln sie aufstellen, gemeint. Denn Personen lernen über die Veränderung ihres Bewusstseins (e. g. Einstellungen, Gedanken, Gefühle etc.), während Organisationen über die Veränderung ihrer Kommunikationsstrukturen lernen (e. g. Führungsstrukturen, Kommunikationsgefäße, Netzwerkstrukturen, Prozesse, Entscheidungsverfahren etc.).

Naturgemäß sind diese beiden Subsysteme in Organisationen eng miteinander verflochten und eine organisationale Weiterentwicklung oder Veränderung muss immer beide Systeme gleichzeitig berücksichtigen. Wer der Logik der soziologischen Systemtheorie folgt kann feststellen, dass diese Unterscheidungen bei der Arbeit in und für Organisationen sehr hilfreich sind und innerhalb dieses Theoriegebäudes eine stringente Argumentation ermöglichen (vgl. Grossmann et al 2015, 29 f.).

Durch die genannten Differenzierungen können Interventionen effektiver auf die verschiedenen Systeme bzw. Beobachtungsdimensionen einer Organisation ausgerichtet werden:

„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, Veränderung zu initiieren, theoretisch gut zu fassen“ (ebd., 30)“.

Wer plant, im Rahmen von OE-Prozessen GG-Interventionen durchzuführen, kann mit Hilfe dieser Theorie annäherungsweise verorten, welche Wirkungen auf welchen systemischen Ebenen potenziell erwartet werden können. Im Rahmen des Prozesses der Formulierung des Zwecks und der Zielsetzungen einer GG-Intervention kann diese Unterscheidung das Bewusstsein der OE-Verantwortlichen dafür maßgeblich schärfen und die Wirkungseinschätzungen realistischer ausfallen lassen. So kann es ein Ziel sein, die mentalen Modelle („Mindsets“) von Mitarbeitern zu beeinflussen im Sinne einer erweiterten Wahrnehmung und veränderter individueller Wirklichkeitskonstruktionen. Diese Intervention zielt primär auf die ‚psychischen Systeme‘ ab. Ist hingegen die Weiterentwicklung des Führungsverhaltens in einem bestimmten Bereich – e. g. die Erhöhung der Entscheidungsgeschwindigkeit – ein Ziel, so wird dieses kaum ohne die Weiterentwicklung bzw. Veränderung der Artefakte ‚Führungsstrukturen und –prozesse‘ gelingen (nach Luhmann sind das Kommunikationen des sozialen Systems). Und eine intendierte Weiterentwicklung der Organisationskultur wird erst dann effektiv erfolgen können, wenn die Interventionen beide Subsysteme betreffen und diese in geeigneter Weise miteinander strukturell gekoppelt werden (vgl. Forschungsfrage 5).

Nach Schein (2003) kann beispielsweise ein temporäres Parallelsystem, das Versuch und Irrtum gestattet, eingerichtet werden. In diesem System können neue Annahmen erlernt und getestet werden. Auf diese Weise kann psychologische Sicherheit entstehen und es werden Rollenmodelle für neue Denk- und Verhaltensweisen angeboten (vgl. Schein 2003, 128 f.). Dazu auch an anderer Stelle:

„Wenn Sie in einem reifen Unternehmen sind, in dessen Kultur es eindeutig dysfunktionale Elemente gibt, sollten Sie ein gesteuertes Veränderungsprogramm einleiten, indem Sie ein Parallelsystem einrichten, das die Kultur erhebt und anschließend ein Veränderungsprogramm entwickelt und implementiert“ (Schein 2003, 177).

Bezugnehmend auf die vorliegenden Forschungsfragen ist dieser Aspekt besonders relevant, vor allem wenn es darum geht, die Notwendigkeit der funktionalen Kopplung der psychischen Systeme mit dem sozialen System zu berücksichtigen.

Simon (2018) erklärt die Kopplung der psychischen Systeme mit dem sozialen System u. a. anhand des Sinnbegriffes.