

Systemdynamiken

Günther Mohr



PROFESSIO
Akademie

Systemische Beratung und systemische Organisationsentwicklung werden erleichtert, wenn man für die Organisation eine Beschreibungsebene findet, die sowohl eine Einstufung der Organisation als auch Interventionen erleichtert. Eine solche stellen die zehn Systemdynamiken dar.

Die Organisation als Klient – das System und seine Dynamiken



Nach dem Systemdynamiken-Modell (Mohr, 2006) gibt es zehn Dimensionen, in denen eine Organisation gemessen werden kann. Von Dynamiken sprechen wir, weil die Dimensionen in Unternehmen nicht statisch sind, sondern stetig in Veränderung begriffen. Außerdem werden ihre Auswirkungen in Relation zum Bisherigen, zum Vorherigen oder zu Idealvorstellungen bewertet.

Das Konzept der Systemdynamiken steht auf dem Hintergrund der systemischen Organisationskonzepte, die einen Durchbruch im Umgang mit Unternehmen gebracht haben. Die inhaltlichen Ansätze von Eric Berne (1979), Peter Senge (2001), Stafford Beer (1994; 2001), Niklas Luhmann (2000) und Bernd Schmid (2003) stehen hier Pate. In den Systemdynamiken werden zuerst die Elemente der grundlegenden Strategie erfasst, allerdings auf der Ebene, ob und wie sie tatsächlich gelebt werden. Dies wird mit der Dynamik der Aufmerksamkeit erfasst. Strukturelle Elemente werden sehr deutlich in den Dynamiken der Rollen sowie der äußeren und inneren Pulsation (der Grenzlinien). Es geht dabei aber immer auch schon um die kulturelle Ebene, die dann insbesondere auch in den Dimensionen Beziehung, Kommunikation, Problemlösung und Erfolg zum Ausdruck kommen. Besondere systemische Zusammenhänge werden in den Dynamiken der Gleichgewichte und der Rekursivität („Wiederholungsgrad gleicher Prinzipien“) betrachtet. Dies ergibt insgesamt zehn Systemdynamiken in vier Feldern: Die Charakteristiken der einzelnen Dimensionen für eine spezifische Organisation lassen sich mit bestimmten Fragen ermitteln:



Systemdynamiken

Günther Mohr

Dynamik-Felder	Die zehn Systemdynamiken	Einzelfragen zu den Dynamiken
System-Struktur	1. Dynamik der Aufmerksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Womit beschäftigen sich die Leute in der Organisationseinheit zurzeit am meisten? • Wie verhält sich das, was im Moment die Hauptaufmerksamkeit genießt, zu dem, was eigentlich Ziel der Einheit ist?
	2. Dynamik der Rollen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rollen gibt es momentan im System? • Welche Merkmale haben die Rollen? • Verändern diese sich zurzeit, und wenn ja wie?
	3. Dynamik der Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie stehen die Rollen und die Personen miteinander in Beziehung? • Welche Grundbotschaften gibt es zwischen den Rollenakteuren?
System-Prozesse	4. Kommunikationsdynamiken	<ul style="list-style-type: none"> • Was charakterisiert die Art, wie man miteinander kommuniziert?
	5. Problemlösedynamiken	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind zurzeit „Probleme“? • Wie geht man damit um?
	6. Erfolgsgynamiken	<ul style="list-style-type: none"> • Wie erreicht oder vermeidet man Erfolge?
System-Balancen	7. Dynamik der Gleichgewichte	<ul style="list-style-type: none"> • Welches Gleichgewicht würde wer gerne erhalten? • Welches Gleichgewicht wird angestrebt?
	8. Dynamik der Rekursivität	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind ähnliche Prinzipien auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation verwirklicht?
System-Pulsation	9. Dynamik „Äußere System-Pulsation“ (Äußere Grenzlinien, Offenheit, Geschlossenheit)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie entwickelt sich zurzeit die äußere Grenzlinie des Systems? • Welche Maßnahmen braucht es, um eine „angemessene“ Offenheit und Geschlossenheit herzustellen?
	10. Dynamik „Innere System-Pulsation“ (Innere Grenzlinien, Subsysteme)	<ul style="list-style-type: none"> • Welche relevanten Subsysteme lassen sich in der Organisation zurzeit unterscheiden und wie wirken sie sich aus?

Tabelle 1: Das Modell der zehn Systemdynamiken (Mohr 2006).

Um die Gesamtheit und die Vielfalt der Interventionsmöglichkeiten zu sehen, hilft ein Blick in untenstehende Tabelle. Dabei ist die Unterscheidung zwischen eher strukturell und eher kulturell orientierten Interventionen mit dem Perspektiven-Ereignis-Modell (Schmid und Messmer, 2005) synchronisiert. Dieses Unterscheidungsmodell fokussiert auf die häufig in Organisationen zu findende Kontroverse, wieweit Inszenierungen von Ereignissen notwendig sind, um etwas in Haltungen und Handlungen zu verändern, oder ob man eine Perspektivenänderung auch ohne oder gerade ohne „die große proklamatische Veranstaltung“ sogar leichter in die Wege bringt.



Systemdynamiken

Günther Mohr


PROFESSIO
Akademie

Dynamikfelder	Die zehn Systemdynamiken	Beispiele für eher strukturorientierte Interventionen („Ereignisse“)	Beispiele für eher kulturorientierte Interventionen („Perspektiven“)
Systemstruktur	1. Dynamik der Aufmerksamkeit	<p>Strafrechtliche Verfolgung von Korruption (normatives Management)</p> <p>Performance Management (Ableitung der Subsystemziele aus den Organisationszielen – strategisches Management)</p> <p>Abschaffung von reinen Prestigeprojekten (operatives Management)</p>	<p>Reden, Neue Vision, Formulierung von Werten</p> <p>Betonung der Wichtigkeit der Ausrichtung an Unternehmenszielen</p> <p>Sparappelle</p>
	2. Dynamik der Rollen	<p>Neue Stellen, Wegrationalisieren von Stellen, neue Rollen, neue Rollendefinitionen, zusätzliche Kompetenzen in eine Rolle, Matrixorganisation</p>	<p>Training in Rollenkompetenz, Coaching</p>
	3. Dynamik der Beziehungen	<p>Flachere/ tiefere Hierarchie, Großgruppenveranstaltungen, hierarchieübergreifende Veranstaltungen, Konfliktklärungsinstitutionen, Mitarbeiterbefragung und Reaktion</p>	<p>Tiefenbilder der Organisation reflektieren, Training in der Vermeidung von Rollensymbiosen, Exemplarische Trainings vertikaler Teams, Systemaufstellungen und –bewegungen, Vertragsbeziehungen klären, „persönlich“ und „privat“ unterscheiden lernen</p>



Systemdynamiken

Günther Mohr


 PROFESSIO
Akademie

System- prozesse	4. Kommuni- kations- dynamiken	Veränderung der Regel- kommunikationsstruktur (wöchentliche Führungs- und Teamgespräche, Führungsfeedback, Zielvereinbarung, Leistungsfeedback, 360°Feedback)	Anderer Ton in der Kommunikation, Kommunikationstrainings, Leitlinien und Regeln für die Kommunikation vereinbaren
	5. Problemlöse- dynamiken	Etablierung kollegialer Beratung, Etablierung (internen) Coachings	Problemlösung üben und trainieren
	6. Erfolgs- dynamiken	Jahresgratifikation, Bonuszahlungen, Etablierung von Appreciative Inquiry	Analyse von „Skriptprozessmustern“ und Gegensteuern
System- balancen	7. Dynamik der Gleich- gewichte	Abschiedsrituale, neue Farben, neue Formen, neuer Firmenname, Verkauf von Kerngeschäft	Beschäftigung mit Neuem, Veränderungskurve anwenden, Appell an Entwicklungsbereitschaft
	8. Dynamik der Rekursivität	Transparenzereignisse (gegenseitige Besuche), kompatible Gehaltsstrukturen, „Syntegrity“ (Personen benachbarter Abteilungen sind in Besprechungen anwesend)	„Wir sind alle eine große Familie“ – Appelle, Großgruppenveranstaltungen
System- pulsation	9. Äußere System- Pulsation (Äußere Grenzlinien/ Offenheit/ Geschlossen- heit)	Personaleinstellungen, Einstellungsstopp, Aufkauf eines anderen Unternehmens, Andere Lebensbühnen sichtbar halten (Betriebskindergarten)	Einheitliche und faire Arbeitsbedingungen, Grenzdefinition
	10. Innere System- Pulsation (Innere Grenzlinien/ Subsysteme)	Einrichtung einer übergeordneten Unternehmensteuerung bei zentraler Steuerung, Diversity Management (= individuelle Adressierung verschiedener Subgruppen)	Geschäftsprozesssteams über Abteilungsgrenzen hinweg, Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit



Systemdynamiken

Günther Mohr

Resümee

Systemdynamiken bilden damit ein Raster zur Diagnose und Intervention in ein Organisationssystem. Die Erfahrung zeigt, dass man schon mit Interventionen in zwei Dynamiken die Organisation signifikant beeinflussen kann. Denn die Verbindung zwischen den Dynamiken ist gegeben und sie entfalten untereinander lösungsorientierte Kräfte. Insgesamt kann man damit sagen: Die Arbeit mit den Systemdynamiken ermöglicht eine transparente Analyse der Situation im Unternehmen. Sie zeigt auch konflikträchtige Situationen auf. Es wird deutlich, wo unterschiedliche Sichtweisen und Handlungsweisen vorliegen. Persönliche Konfliktursachen lassen sich von systemischen unterscheiden. Man erhält ein Raster von Eingriffsmöglichkeiten. Man kann zwischen struktur- und kulturorientierten Maßnahmen unterscheiden, diese aber auch wunderbar kombinieren.

Literatur:

- Beer, S.** (2001): Vortrag beim ersten Weltkongress für systemisches Management, 1.-6. Mai., Wien. Audio-Cassette, Münsterschwarzach: Auditorium-Verlag.
- Beer, S.** (1994): *Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity (Managerial Cybernetics of Organization)*, New York: John Wiley & Sons.
- Berne, E.** (1979): *Struktur und Dynamik von Gruppen und Organisationen*, München.
- Luhmann, N.** (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mohr, G.** (2000): *Lebendige Unternehmen führen*, Frankfurt: FAZ-Buchverlag.
- Mohr, G.** (2006): *Systemische Organisationsanalyse, Grundlagen und Dynamiken der Organisationsentwicklung*, Bergisch-Gladbach: EHP-Verlag.
- Mohr, G.** (2010): *Workbook Coaching und Organisationsentwicklung*, Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Mohr, G. und Steinert, T.** (2003): *Gestützte Flügel oder integrierte Entwicklung*, Interne Beratung am Scheideweg, Vortrag beim Kongress des Bundesverbandes Deutscher Psychologen in Bonn.
- Schmid, B.** (2003): *Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse*, Bergisch-Gladbach: EHP-Verlag.
- Schmid, B. und Messmer, A.** (2005): *Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung*, Bergisch-Gladbach: EHP-Verlag.
- Senge, P.**: (2001): Vortrag beim ersten Weltkongress für systemischen Management, 1.-6. Mai., Wien, Audio-Cassette, Münsterschwarzach: Auditorium-Verlag.

