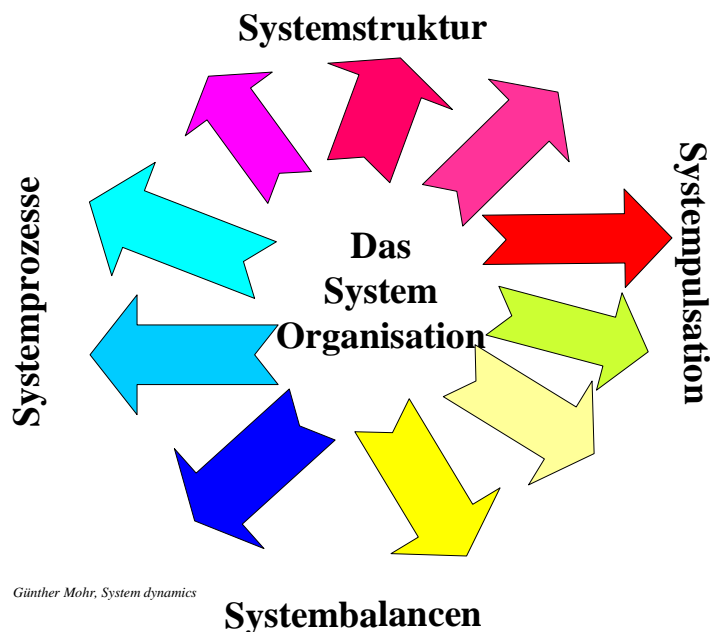




Günther Mohr: Das Modell der Organisationsdynamiken

Um die Komplexität im Unternehmen, um die Dynamik des Systems zu fassen zu bekommen und beeinflussen zu können, ist eine Klassifizierung hilfreich. Vier Kategorien von Betrachtungsperspektiven helfen bei Organisationssystemen:

- Die Systemstruktur
- Die Systemprozesse
- Die Systembalancen
- Die Systempulsation



1. Die Systemstruktur:

Aufmerksamkeit, Rollen und Systembeziehungen (A, R und S)

Die Systemstruktur enthält die Systemaspekte, die als strukturelle Bedingungen wirken. Wir beginnen mit der grundlegenden Dimension der Aufmerksamkeit: Wohin wird in einer Organisation die Aufmerksamkeit gerichtet? Jede Organisation hat zu einem bestimmten Zeitpunkt ihre wesentlichen Themen. Dort geht die Aufmerksamkeitsenergie hin. Insgesamt entsteht eine herrschende Wirklichkeitskonstruktion in diesem Unternehmen. Die kann richtig oder falsch, einheitlich oder chaotisch, klar oder nebulös sein. Auch die Elemente des normativen, strategischen und operativen Management bekommen je nach Unternehmen ihre spezifische Aufmerksamkeit. Offizielle Struktur und Identitätsvorgaben stehen mehr oder weniger mit der tatsächlich gelebten Kultur im Spannungsverhältnis. Die herrschende Aufmerksamkeit ist der härteste Investitionslenker in Organisationen.



PROFESSIO Akademie

Die Struktur eines Unternehmens findet außerdem ihren äußeren Ausdruck in den vorhandenen Rollen. Sie zeigen eine für jeden sichtbare Oberflächenstruktur einer Organisation. Die Rollen werden durch Personen ausgefüllt und werden dadurch in ihrer Qualität durch die Personen und ihre spezifischen Persönlichkeitsstrukturen mit Leben gefüllt. Andererseits wird auch eine Persönlichkeit in einer Organisation nur so wirksam, wie sie mit einer bestimmten Rolle verbunden wird.

Neben den Rollen charakterisieren die spezifischen Beziehungsstrukturen ein System. Beziehungen bestehen zunächst auf der Rollenebene, sind aber ebenfalls auf der Ebene der Persönlichkeiten relevant. Wie stark die Rollenebene die Beziehungen prägt und wie stark die Persönlichkeitsebene charakterisiert wiederum die einzelne Organisation. Hier gibt es sehr unterschiedliche Kulturen.

2. Die Systemprozesse:

Kommunikation, Problemlösung und Erfolg (K, PL und E)

Es existieren drei grundlegende Prozesse, die in jedem unternehmerischen System beherrscht werden müssen. Alle Veränderungen und alle Beziehungen werden durch Kommunikation praktisch in Szene gesetzt und gestaltet. Ohne Kommunikation läuft in einem Unternehmen nichts. Der Organisationssoziologe Niklas Luhmann definiert Organisationen gar als Kommunikationszusammenhänge. Dennoch zeigt die Praxis: Wenn man gerade Veränderungsprozesse betrachtet, wird der Dynamik von Kommunikationsprozessen oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Der zweite grundlegende Prozess ist die Problemlösung. Organisationssysteme haben die zentrale Aufgabe der Problemlösung. Dies beginnt schon bei der grundlegenden unternehmerischen Leistung, Lösungen für die Herausforderungen des Marktes zu produzieren. Dabei etablieren sich in jedem Unternehmen spezifische Muster, wie an Probleme heran gegangen wird. Ein Extrembeispiel dazu ist die Haltung „Bei uns gibt es keine Probleme“. Die Art, Entscheidungen zu fällen, genauso wie die Art mit Konflikten umzugehen, sind charakteristische Problemlösungsmuster für eine Organisation.

Im dritten Systemprozess spiegelt sich die Erfahrung: „Keine Organisation kommt langfristig ohne Erfolge aus.“ Alle Zielsetzungsprozesse machen nur im Zusammenhang mit Erfolgsprozessen Sinn. Die Handhabung der Erfolgsgleichgewichte ist ein zentraler Ansatzpunkt für Energie und Motivation im unternehmerischen Handeln.

3. Die Systembalancen:

Gleichgewicht und Rekursivität (Gg und R)

Lebende Systeme zeigen ein grundlegendes Streben von Systemen nach Ordnung, Sicherheit und Überleben. In Gleichgewicht und Rekursivität (dem sich Wiederholen von Mustern auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation) werden wesentliche Prinzipien der Entwicklung von unternehmerischen Systemen deutlich. Diese Grundtendenz sagt noch nichts über die Qualität des Gleichgewichts aus. Die zuletzt so oft beschworene stetige Veränderung muss den Menschen immer wieder nahe gebracht werden. Es ist nur die eine Seite der Entwicklung und viele erhoffen bei



PROFESSIO Akademie

Veränderungen eigentlich nur die Ruhe danach. Möglichst ein Gleichgewicht zu erringen, ist eine Kraft in Systemen. Auch Visionen und Zielpunkte sind vorgestellte Gleichgewichte. Man macht sich mit diesen Instrumenten die Gleichgewichtstendenz zu nutze. Häufig sind Gleichgewichte auch rückwärtsgewandt. Das, was einmal war, wird verklärt und erscheint als nostalgisches Gleichgewicht in der Erinnerung.

Die Rekursivität bezieht sich auf den Aspekt, wieweit Systeme auf unterschiedlichen Ebenen gleiche Prinzipien zeigen. Wie eine russische Puppe, die in sich mehrere jeweils kleinere Spiegelbilder ihrer selbst enthält, zeigen Systeme auf unterschiedlichen Ebenen ähnliche Strukturen. Man muss nicht immer das Ganze erfassen, auch viele Teile beinhalten die wesentlichen Aspekte. Die "fraktale Beratung", die einen Zipfel des System anpeilt, aber darin alle wesentlichen Aspekte zu berühren versucht, macht sich dies zunutze.

4. Die Systempulsation:

Äußere Pulsation und innere Pulsation (ÄP und IP)

Pulsation ist die Veränderung der äußeren und inneren Grenzlinien eines Systems. Organisationssysteme zeigen über die Zeit pulsierende Bewegungen an inneren und äußeren Grenzlinien. Dabei gibt es sehr viele Möglichkeiten die äußere Grenzlinie zu ziehen. Ein Trend ist heute die Flexibilisierung der Grenzziehungen. Organisationen schöpfen gegenüber ihren Mitgliedern ein breites Spektrum an Arbeits-, Dienst-, Werk- und Beratungsverträgen aus. „Föderale“ Organisationsstrukturen mit unterschiedlichen Mitarbeitergruppen, wie der Organisationsforscher Charles Handy sie nennt, sind die Folge. Offenheit bezeichnet die Grundfähigkeit eines Systems mit seinem Innen und dem Außen in Beziehung zueinander umzugehen.

Die inneren Grenzlinien haben in der Dynamik zwischen den Subsystemen entscheidende Folgen. Bereiche, Abteilungen und Gruppen stellen Subsysteme im Unternehmen dar. Aber auch Frauen und Männer, die Alten und die Jungen, die in der Zentrale und die „am Markt“ können eigene Subsysteme bilden. Große Umstrukturierungen, strategische Neupositionierungen der Gesamtorganisation erzeugen neue Subgruppen. Im schlechten Fall stehen einigen Gewinnern viele Verlierer gegenüber. Subsysteme entstehen aber immer durch die Kategorien der Beobachter und Gestalter von Unternehmen.

Die vier Dynamikfelder beinhalten so insgesamt zehn Dimensionen. Der Stern zeigt die wichtigsten Perspektiven, ein unternehmerisches System zu betrachten.



Günther Mohr, System dynamics

Dynamiken in den Organisationsfeldern

Systemstruktur	Systemprozesse	Systembalancen	Systempulsation
↓	↓	↓	↓
Aufmerksamkeit	Kommunikationsprozesse	Gleichgewichte	Äußere Pulsation
Rollen	Problemlösungsprozesse	Rekursivität	Innere Pulsation
Systembeziehungen	Erfolgsprozesse		

Man kann die Betrachtung an einem beliebigen Punkt der folgenden Punkte beginnen. Die folgende Tabelle zeigt einzelne Beispielfragen, wie man sich die Dimensionen im praktischen Beispiel erschließen kann.



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 Organisation(-seinheit) 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 im momentan im System? ∅ Welche Merkmale haben die Rollen? ∅ Verändern die sich zur Zeit und wenn ja dann 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 zur Zeit Probleme ? ∅ Wie geht man damit um? 	
	6. Erfolgodynamiken	<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 SystemPulsation“ (Äußere Grenzlinien/ Offenheit/ Geschlossenheit)	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Wie entwickelt sich zur Zeit 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 zur Zeit unterscheiden und wie wirken sich aus? 	

Mathematisch ausgedrückt ist damit das Organisationssystem eine Funktion aus Strukturelementen, Prozessen, Entwicklungspfaden und Grenzbeziehungen.



PROFESSIO
Akademie

Organisation = f (Struktur, Prozesse, Balancen, Grenzen)

O = f(S, P, E, G)

Systemstruktur = f_1 (Aufmerksamkeit, Rollen, Beziehungen)

S = f_1 (W, R, B)

Systemprozesse = f_2 (Kommunikation, Problem-Lösung, Erfolg)

P = f_2 (K, PL, E)

Systembalancen = f_3 (Gleichgewicht, Rekursivität)

E = f_3 (Gg, R)

Systempulsation = f_4 (Äußere Pulsation, Innere Pulsation)

P = f_4 (ÄP, IP)

© Günther Mohr