

Systemdesign

Design (engl. Entwurf, Gestaltung) orientiert sich an Menschen und ihren Bedürfnissen. Dadurch lässt sich „Design“ auch auf die Gestaltung von Organisationen übertragen: Es ist wichtig, Organisationen – deren Strukturen und Prozesse – so zu gestalten, dass Menschen in ihrer Zielverfolgung möglichst optimal unterstützt und gefördert werden. Prozesse und Strukturen müssen an den Menschen ausgerichtet werden und Menschen müssen dazu befähigt werden, diese Ausrichtung zu gestalten. Dazu ist es zunächst notwendig, systemische Interaktionsstrukturen (vgl. König/Volmer 2000, S. 201ff) zu erkennen und diese – durch gezieltes Experimentieren mit neuen Interaktionssequenzen – zu verändern. Hierzu bedarf es reflexiver Fähigkeiten der Führungskräfte, für deren Entwicklung Weiterbildung und Coaching die Grundlage bilden. Damit kann Systemdesign als Weiterentwicklung klassischer Organisationsentwicklung gesehen werden und ist untrennbar mit Personalentwicklungsmaßnahmen verbunden.

Inhalt

1. Systemdenken und Systemverhalten
2. Systemdesign
 - 2.1. Interaktionsstrukturanalyse
 - 2.2. Interaktionsstrukturdesign
 - 2.2.1. Prozessberatung
 - 2.2.2. Temporäre Führungsunterstützung
 - 2.2.3. Reflexive Führung
 - 2.3. Stabilisierendes Coaching
3. Organisations- und Personalentwicklung
4. Fazit
5. Literatur

1. Systemdenken und Systemverhalten

Systemdenken ist nach Peter M. Senge (2003, S. 21ff) die „Fünfte“ und entscheidende Disziplin für die Veränderung von Systemen und für die Entwicklung und Gestaltung einer lernenden Organisation. Systemdenken ist dabei das Medium, das es erlaubt die Kerndisziplinen für den Aufbau einer lernenden Organisation miteinander zu verknüpfen: „Personal Mastery“, „Mentale Modelle“, „Die gemeinsame Vision“ und das „Team-Lernen“ (ebd.).

Um dies umzusetzen fordert Senge eine neue Form der Führung (ebd., S. 410ff). Eine Form der Mitarbeiterführung, die die oben genannten Bereiche zu einem Führungsmodell integriert ist das Modell der „Reflexiven Führung“ (vgl. Kauschke 2010a). Dieses Modell geht von der Notwendigkeit innerer Klarheit bei den Führungskräften aus, die es ihnen ermöglicht, ihre eigenen Mentalen Modell zu verändern und so gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Visionen zu entwickeln und diese in Lernprozessen umzusetzen.

An dieser Stelle sollen beide Ansätze zu einem neuen Modell – dem des Systemdesigns – zusammengefügt werden, indem die Forderung Senges nach einer „Führungskraft als Designer“ (Senge 2003, S. 412) weiterverfolgt und gemeinsam mit dem Modell reflexiver Führung zu einem neuen Instrument für die Gestaltung organisationalen Wandels integriert wird. Dabei ist die Designarbeit eine „(...) ihrem Wesen nach integrative Kunst, weil sie erfordert, daß man etwas entwickelt, was praktisch funktioniert.“(ebd. S. 414). Dieses praktische Funktionieren bedeutet dann auch, dass nicht einfach Organisationsstrukturen umgestaltet werden, sondern dass wechselseitige Abhängigkeiten berücksichtigt werden und dass Veränderungen nicht nur auf konkrete Probleme hin geschehen, sondern dass strukturelle Veränderungen kontinuierlich und unter Berücksichtigung der organisationalen Zusammenhänge gestaltet werden (ebd.).

Um dieser Anforderung genügen zu können, müssen Führungskräfte sich selbst als Designer von Lernprozessen begreifen, die es den einzelnen Organisationsmitgliedern ermöglichen, mit den entscheidenden Problemen ihres Arbeitsalltags selbständig umzugehen (ebd., S. 417). Dieses Lernprozesse gestaltende Führen ist im Modell reflexiver Führung dargestellt – ausgehend von der Selbstführungsfähigkeit der Führungskräfte.

Daran anknüpfend wird nun eine Vorgehensweise entwickelt, die es ermöglicht Führen, Arbeiten und Lernen zu verbinden (vgl. Kauschke 2010a, S. 240ff) und darauf basierend ein Modell zu entwickeln, das es erlaubt Systeme in der Praxis zu designen.

2. Systemdesign

Systemdesign erfordert Führungskräfte, die komplexe Zusammenhänge systemisch denken können – und die sich selbst als Medium unterschiedlicher Betrachtungsweisen begreifen. IN diesem Zusammenhang bestehen soziale Systeme aus Personen die durch Interaktionen miteinander verbunden sind (vgl. Dieckmann 2006, S. 111ff). Daher kann davon ausgegangen werden, dass eben in diesen Interaktionen die Besonderheit sozialer Systeme gefunden werden kann. Vor diesem Hintergrund wird im folgenden Abschnitt zunächst der Gedanke einer

Interaktionsstrukturanalyse entwickelt, um daraus dann Möglichkeiten für das Design neuer Interaktionsstrukturen abzuleiten.

2.1. Interaktionsstrukturanalyse

Dysfunktionale Interaktionsstrukturen sind eine häufige Ursache für die Erstarrung von Organisationen (vgl. Argyris 1997, König/Volmer 2000). Solche Interaktionsstrukturen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie erstarrt sind und dass immer wieder dieselben Argumentationen erfolgen, ohne dass es zu einer Einigung kommt (König/Volmer 2000, S. 206). Zudem werden immer wieder gute Vorsätze gefasst, die dann jedoch nicht umgesetzt werden (ebd.). Dysfunktionale Interaktionsstrukturen führen letztlich dazu, dass das gesamte System dysfunktional wird und erstarrt und dass Probleme nicht gelöst werden (ebd.).

Vor diesem Hintergrund ist es die wichtigste Aufgabe von Führungskräften, solche Strukturen zu erkennen und in Ihren Überlegungen zu berücksichtigen. Dazu ist es notwendig Interaktionsstrukturen zunächst analysieren zu können.

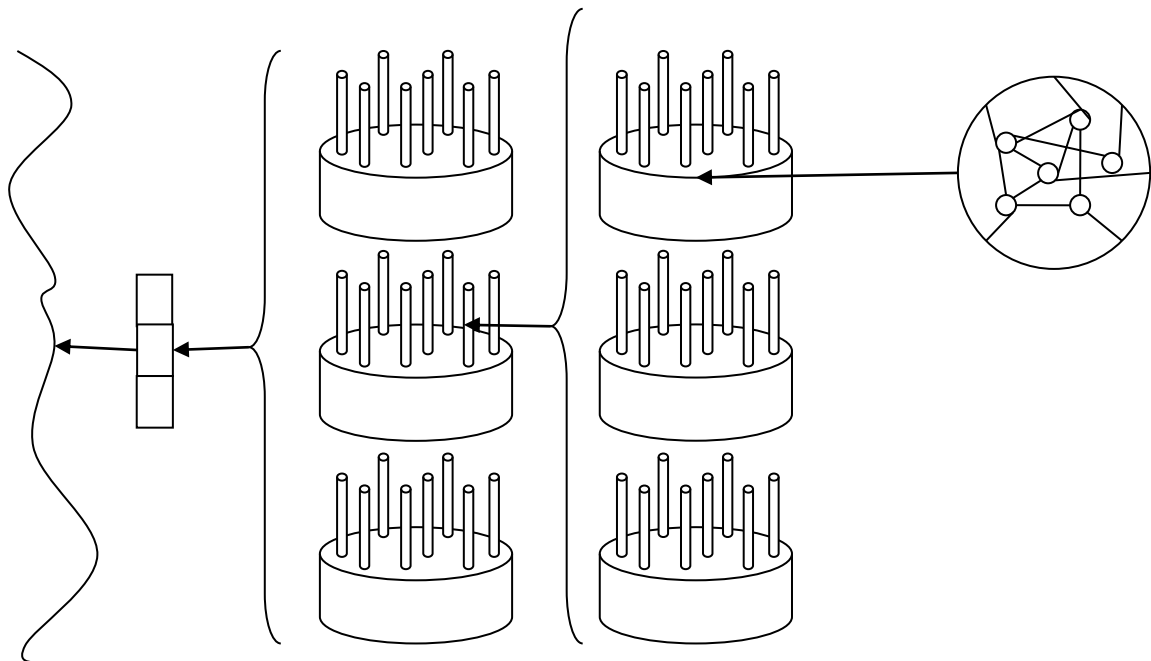


Abbildung 1: Vernetzte Interaktionsstrukturen

Abbildung 1 zeigt, dass Interaktionsstrukturen in immer feiner werdende Sequenzen zerlegt werden können. Dieser Sachverhalt soll hier am Beispiel eines Seils näher erläutert werden:

Ein Seil lässt sich aus mehreren kleineren Seilen geknüpft betrachten. Diese feineren Seile bestehen aus einzelnen Fasern usw.. Auf molekularer Ebene lassen sich das Seil bzw. die Fasern als Verkettung einzelner Molekülketten betrachten, wobei die Molekülketten wiederum untereinander vernetzt sind. Hier zeigt sich, dass die beobachtbare Komplexität stark von der Perspektive und von der jeweiligen „Vergrößerung“ abhängt. Geht man zudem davon aus,

dass jede Veränderung eines Teils auf einer Ebene zu weiteren Veränderungen auf derselben und auf anderen Ebenen führt, dann können aus dieser Annahme wertvolle Optionen für das Design von Systemen abgeleitet werden: Interaktionsstrukturen können verändert werden, indem einzelne Teile der Interaktionsstrukturen verändert werden. Diese Annahme lässt sich bis auf die Ebene intrapsychischer Veränderungen (hier: der molekularen Ebene des Seils) herunter brechen. D.h. dass Systeme verändert werden können, indem sich einzelne Individuen verändern, wobei hier bereits kleinste bzw. molekulare Veränderungen ausreichen können. Die Systemstrukturen würden sich – dieser Annahme folgend – den veränderten psychischen Strukturen anpassen. Damit können Organisationsentwicklungsprozesse auf der Individual-ebene gestartet werden und es ist lediglich wichtig sicherzustellen, dass Systemstrukturen die Veränderungen nicht blockieren.

Hierbei ist es wichtig zu berücksichtigen, dass aus dem Inneren eines Systems unmöglich alle Zusammenhänge und Wechselwirkungen beobachtet werden können, da die Perspektive innersystemisch immer als eingeschränkt angesehen werden muss. Diese Problematik verdeutlicht Abbildung 2 anhand eines stark vereinfachten Beispiels mit nur 5 Akteuren.

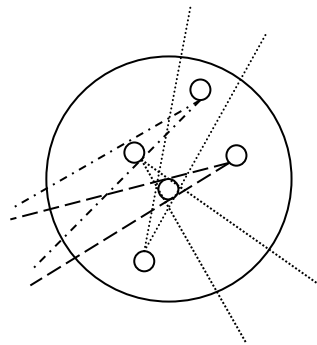


Abbildung 2: Intrasystemische „tote Winkel“

Aufgrund ihrer Position im System können Akteure andere Akteure nie in Gänze „sehen“, sondern nur immer den ihnen jeweils zugewandten Teil. Zudem entstehen hinter sozialen Akteuren „tote Winkel“, die von einigen Positionen gar nicht oder nur teilweise eingesehen werden können. Durch Perspektivenwechsel kann diese Problematik zum Teil verringert, jedoch nie in Gänze aufgehoben werden. Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte in der Lage sind, ihre Position im System zu verändern und zudem durch externe Beobachter (hier: Berater) unterstützt werden. Der systeminterne Perspektivenwechsel kann durch Coaching und durch die Vermittlung von Selbstreflexionskompetenzen gefördert werden; ein umfassenderes (jedoch nie vollständiges) Bild bedarf der Beratung.

2.2. Interaktionsstrukturdesign

Betrachtet man Interaktionsstrukturen als miteinander vernetzte einzelne Interaktionssequenzen (vgl. Abbildung 1), so ist es grundsätzlich möglich, durch den Austausch einzelner Interaktionssequenzen eine alternative Zukunft für Interaktionsstrukturen und damit auch für das

System und für die einzelnen Systemmitglieder zu generieren. Diese Möglichkeit verdeutlicht Abbildung 3.

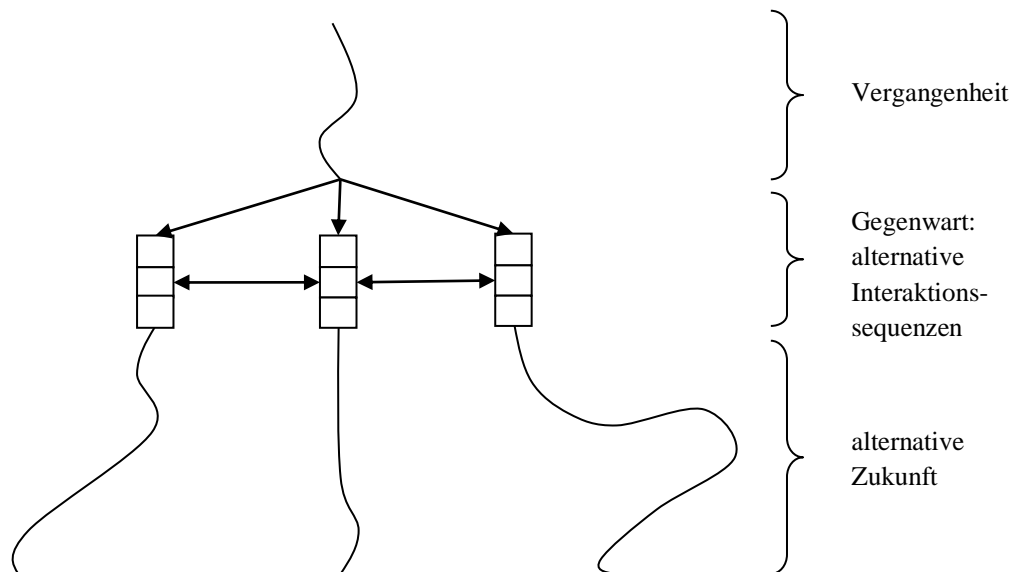


Abbildung 3: Alternative Zukunft von Interaktionsstrukturen

Wird ein Teil einer Interaktionsstruktur verändert (vgl. Abb. 3), dann kann dies zur Veränderung aller weiteren Interaktionsprozesse führen. Die exakte Richtung der Veränderung kann jedoch nicht vorhergesagt werden. Daher ist es notwendig, die Veränderungen permanent zu beobachten und bezüglich der Beobachtungen Feedbackprozesse einzuleiten und auf diesem Weg die Rückmeldung immer wieder in die weitere Gestaltung von Veränderungsprozessen einzubringen. Hierbei ist wiederum zu berücksichtigen, dass ein Beobachter innerhalb der Interaktionsstruktur nicht alle Dimensionen von Veränderungen erkennen kann. Folglich ist es eine wesentliche Fähigkeit von Führungskräften, sich von eigenen Deutungen zu distanzieren und das System, in dem sie agieren – und in dem sie damit auch immer Interaktionsstrukturen erzeugen – quasi aus einer Beobachterperspektive zu betrachten (vgl. hierzu Kauschke 2010b). Da dieses Ziel jedoch nie vollständig erreicht werden kann, ist es wiederum notwendig, auf die Feedbacks externer Beobachter und Coaches bzw. Berater zurückzugreifen (vgl. Kauschke 2010a, S. 248ff).

Erfolgreiches Interaktionsstrukturdesign bedarf folglich des Blicks auf und in alle Elemente und des Blicks auf das Ganze. Hierbei ist es möglich, aus früheren Interaktionsstrukturen Implikationen für gegenwärtige abzuleiten und daraus Prognosen für eine mögliche Zukunftsentwicklung abzuleiten. Da zukünftige Schritte nicht in allen Details geplant werden können, ist es wichtig, sich an gemeinsamen Visionen zu orientieren (vgl. Senge 2003, S. 251ff). Diese Visionen ermöglichen es, in der gegenwärtigen Situation auf ein Ziel konzentriert zu bleiben und sich nicht in Details der Gegenwart zu verzetteln. Es bleibt Ziel, die gemeinsame Vision zu erreichen und sich nicht auf kurzfristige Zwischenziele zu versteifen. Dies entspricht dem Bild eines Menschen, der in einer Autobahnbaustelle einen LKW überholt: Auch

hier ist es notwendig die „Vision“ (hier: die Straße vor dem LKW) im Auge zu behalten und sich nicht auf LKW und Leitplanke zu konzentrieren, da dies zu sehr verunsichert und das System Mensch-Auto – im wahrsten Sinne des Wortes – ins Schlingern bringt.

Ziel des Interaktionsstrukturdesigns ist es vor diesem Hintergrund, gemeinsame entwickelte Visionen konsequent zu verfolgen und sich nicht in nur momentan vorhandenen Problemfeldern zu verstricken.

2.2.1. Prozessberatung

Um Interaktionsstrukturen zu gestalten kann sich eine Führungskraft – aber auch ein Coach und ein Berater – an den Grundlagen der systemischen Organisationsberatung orientieren (vgl. König/Volmer 2000). Dies wird möglich, indem das in einem System vorhandene Wissen expliziert und nutzbar gemacht wird, wozu Prozessberatung, Workshops und Zukunftswerkstätten geeignete Methoden sein können (ebd., S. 240f). Für Führungskräfte scheint hier die Prozessberatung die geeignetste Methode, da Prozessberatung in Führungsprozesse und Führungshandeln integriert werden kann; die anderen Vorgehensweisen entsprechen eher Weiterbildungsformaten, die bei Bedarf durch Berater und Coaches eingesetzt werden können. Kernaspekte von Prozessberatung sind hierbei 10 Prinzipien, die Edgar Schein in seiner „Prozessberatung für die Organisation der Zukunft“ (2003) aufstellt:

1. Versuche stets zu helfen
 2. Verlieren nie den Bezug zur aktuellen Realität
 3. Setze Dein Nichtwissen ein
 4. Alles, was du tust, ist eine Intervention
 5. Das Problem und seine Lösung gehören dem Klienten
 6. Geh mit dem Flow
 7. Das Timing ist entscheidend
 8. Sei konstruktiv opportunistisch und arbeite mit konfrontativen Interventionen
 9. Alles liefert Daten; Fehler wird es immer geben, sie sind die wichtigste Quelle neuer Erkenntnisse
 10. Teile im Zweifelsfall das Problem mit anderen
- (Schein 2003, S. 298ff)

Bedeutsamster Aspekt aus dem Themenfeld der Prozessberatung ist hierbei die Annahme, dass alles, was der Berater bzw. die Führungskraft tun, eine Intervention ist, und dass es notwendig ist, sein Nichtwissen einzusetzen. Gerade dieses Bewusstsein macht es dann möglich, im Interaktionsprozess achtsam für Veränderungen und Veränderungstendenzen zu sein und auf dieser Grundlage Interaktionsstrukturen nicht nur aus einer, sondern aus mehreren Perspektiven zu betrachten. Hierzu ist es wiederum notwendig, dass Führungskräfte und Berater über innere Klarheit verfügen (vgl. Kauschke 2010a, S. 171ff). Hierfür bedarf es der Begleitung der Führungskräfte in Praxissituationen durch einen Coach bzw. durch ein Führungssubstitut, das neue Perspektiven eröffnen kann bzw. – bei Bedarf – auch als Rollenmodell für die Führungskraft dienen kann. Dies wird im folgenden Abschnitt näher beleuchtet.

Auf der Grundlage effektiver Prozessberatung können Organisationen zu lernenden Organisationen werden, Systemen kann Evolution und Individuen Entwicklung ermöglicht werden. Wichtig ist es an dieser Stelle auch, darauf hinzuweisen, dass auch zwischen Berater und Organisation dysfunktionale Interaktionsstrukturen entstehen können (ebd., S. 217ff). Somit bedarf auch die Interaktion des Berater-Klientensystems der Supervision, was mit längerer Beratungsdauer immer mehr an Bedeutung gewinnt. Hier lässt sich erkennen, dass für einen externen Berater dieselben Mechanismen bedeutsam sind, wie für einen Führungskraft in ihrer Rolle als Berater (vgl. Kauschke 2010a, S. 224ff).

2.2.2. Temporäre Führungsunterstützung

Bei der Entwicklung von Führungskräften ist es wichtig, die Bereiche Führen, Arbeiten und Lernen miteinander zu verknüpfen (vgl. Kauschke 2010a, S. 240ff). Dazu ist es notwendig, unterschiedliche Methoden miteinander zu verknüpfen, um Führungskräfte zu Systemdesignern zu machen: Training, Beratung und Coaching.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass Führungskräfte in ihrem tatsächlichen Handlungsumfeld lernen können. Dabei ist es möglich, dass der Lernberater der Führungskraft im Rahmen von Coachinggesprächen bei der Entwicklung innerer Klarheit unterstützt. Dies schließt persönliche und berufliche Ziele und Visionen ein und beinhaltet auch das Feedback über die eigene Wirkung bzw. die Unterstützung beim Einnehmen unterschiedlicher und neuer Perspektiven. Dies verdeutlicht, dass ein Lernberater, der die Entwicklung einer Führungskraft zum Systemdesigner unterstützen will, gezielt unterschiedliche Rollen einnehmen können muss: Die Rolle als Coach, als Berater und auch die Rolle als Führungskraft. Die unterschiedlichen Rollen sind in Abbildung 4 dargestellt.

Berater (vgl. Schein 2003, S. 57ff)	Coach (nach Pohl/Wunder 2001, S. 36)	Führungskraft (nach Geißler 2003, S. 58ff)
<ul style="list-style-type: none"> - Ist vertraglich zu klären - Muss so geklärt sein, dass beide Partner sich wohlfühlen 	<ul style="list-style-type: none"> - Spiegel für Person und System - Wissender Vermittler - Entwicklungshelfer - Sparringspartner - Ganzheitlich verstehender Konflikt-Analytiker - Positiver Querdenker - Einfühlender Ermutiger - Hofnarr - Ist vertraglich zu präzisieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Coach, Multiplikator - Polizist - Kaufmann - Dschungelkämpfer - Missionar - Mentor - Ästhet - Forscher - Zum Teil organisational vorgegeben; zum Teil situativ zu klären

Abbildung 4: Rollen von Beratern, Coaches und Führungskräften

Betrachtet man Abbildung 4, so fällt auf, dass die Rollen aller drei Bereiche nur schwer eindeutig festgelegt werden können und dass es weitreichende Überschneidungsbereiche gibt. Allen Rollen ist jedoch gemein, dass die Grundlage für das Rollenhandeln Interaktion ist, wobei Interaktion durch bestimmte Mindestanforderungen gekennzeichnet ist, nämlich als das

wechselseitige soziale Handeln von 2 oder mehr Personen, „(...) wobei jeder Partner sich in seinem Handeln daran orientiert, dass der andere sich in seinem Handeln auf das vergangene, gegenwärtige oder zukünftige Handeln des ersteren bezieht.“ (Bahrtdt 1994, S. 37). Zudem ist Konsens über ein gemeinsames, unmittelbares Handlungsziel notwendig (ebd.). Hierin liegt folglich auch ein wesentlicher Aspekt von Systemdesign: Es ist notwendig, dass ein gemeinsames Ziel vereinbart wird. Hierbei gibt es in den drei Rollenbereichen unterschiedliche Freiheitsgrade: Führungskräfte müssen zum Teil organisational vorgegebene Ziele umsetzen, die den Mitarbeitern vorgegeben werden (z.B. in der Rolle als Polizist, Kaufmann, Missionar). Damit handelt es sich hierbei um keine echte Interaktion. Dennoch gibt es Führungsrollen, die interaktional angelegt sind (z.B. die Rollen als Coach, Mentor und als Forscher). Somit ist es unbedingt notwendig, dass „frei wählbaren Rollen“ auch interaktiv mit den Mitarbeitern geklärt werden. Diese frei wählbaren Rollen sind es dann auch, die interaktives Systemdesign ermöglichen. Damit kann eine Führungskraft nicht ausschließlich Systemdesigner sein, hat allerdings Systemdesign als wichtige „Nebenrolle“ auszuführen und bedarf dazu der Unterstützung externer Systemdesigner mit größeren Freiheitsgraden. Diese Rolle können nun Coaches und Berater einnehmen. Dabei haben Berater wiederum größere Freiheitsgrade als Coaches, da Coaching rein definitorisch bereits enger gefasst wird, nämlich als „(...) gleichberechtigte, partnerschaftliche Zusammenarbeit eines Prozessberaters mit einem Klienten. Coaching bedeutet, dem Klienten in seiner Arbeitswelt (wieder) einen »ökologischen« Zugang zu seinen Ressourcen und Wahlmöglichkeiten zu eröffnen. Der Klient soll durch die gemeinsame Arbeit an Klarheit, Handlungs- und Bewältigungskompetenz gewinnen. Coaching ist eine handlungsorientierte hilfreiche Interaktion.“ (Migge 2007, S. 22). Coaching ist dadurch zwingend interaktional und eine mögliche Facette im Rahmen von Prozessberatung, jedoch auch nicht scharf von Prozessberatung abgrenzbar. Zusammenfassend ist Coaching jedoch eine Ressourcenarbeit, die es zum Ziel hat, die Selbstreflexions- und Selbstführungsfähigkeit eines Coachee zu fördern (vgl. Kauschke 2010a, S. 237). Dem Berater ist es – rein begrifflich gesehen – möglich, deutlichere „Ratschläge“ zu geben bzw. direkter auf ein System einzuwirken. Daher ist die Rolle des Beraters grundsätzlich sehr frei vertraglich regelbar. In diesem Zusammenhang bildet die Prozessberatung die Schnittstelle zwischen Coaching, Beratung und Führung und ist damit der Ausgangspunkt für Systemdesign.

Da Interaktion der Kernaspekt für Führung, Beratung und Coaching ist, ist die Analyse von Interaktionsstrukturen der Ausgangspunkt jeglichen Systemdesigns. Vor diesem Hintergrund agiert der externe Systemdesigner als Berater und als Coach im Wechsel und kann letztlich auch die Umsetzung von Veränderungen initiieren – wenn die Führungskraft dazu nicht selbst in der Lage ist; damit steht es dem Systemdesigner frei, auch als Führungskraft zu agieren, weshalb hier eine sehr deutliche Rollenklärung und ein sehr sauberes und detailliertes Contracting (vgl. auch Rauen 2005, S. 278ff) notwendig ist. Hier weicht das Modell des Systemdesign von vielen anderen Coaching- und Beratungsansätzen ab, die davon ausgehen, dass die Lösung nicht nur im System liegt, sondern auch dem System selbst überlassen sein müssen – eine Sichtweise, die häufig dazu beiträgt, dass Veränderungen überhaupt nicht beginnen. Der externe Systemdesigner übernimmt ganz bewusst die Verantwortung für den Beginn von Veränderung und muss daher vom System und von der beratenen Führungskraft die Legitimation erhalten der Führungskraft bei Bedarf Entscheidungen abzunehmen.

Um dies zu erreichen, ist es notwendig, dass der Systemdesigner selbst reflexive Führungskraft ist und es Führungskräften wiederum ermöglicht zur reflexiven Führungskraft zu werden. Grundlage hierfür ist die Fähigkeit eines Systemdesigners die Rollen als Führungskraft, als Berater und als Coach einnehmen zu können und zwischen diesen Rollen nach Bedarf zu wechseln. Hierzu ist eine permanente Achtsamkeit des Systemdesigners wiederum die wesentliche Grundlage: Der Systemdesigner muss seine eigene Rolle am gegenwärtig ablaufenden Prozess ausrichten bzw. seine Rolle wechseln, um den ablaufenden Prozess zu stören. Allerdings darf es dazu nicht zu einer Verunsicherung des Systems bzw. der Akteure im System kommen. Somit sind permanente Beobachtung und Selbstbeobachtung des Systemdesigners eine unverzichtbare Grundlage für die Methode des Systemdesign (vgl. hierzu auch Kauschke 2010b – Achtsamkeit im Prozess).

2.2.3. Reflexive Führung

Eine reflexive Führungskraft (vgl. Kauschke 2010a) ist dazu in der Lage mehr Perspektiven einzunehmen, als eine klassische Führungskraft, da eine reflexive Führungskraft es gelernt hat sich von ihren eigenen Deutungen zu distanzieren und die Rolle als Entscheider, aber auch als Berater und als Coach einzunehmen. Dennoch muss die Entwicklung zur reflexiven Führungskraft durch einen externen Coach gefördert werden (ebd., S. 248ff). Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 5 verdeutlicht.

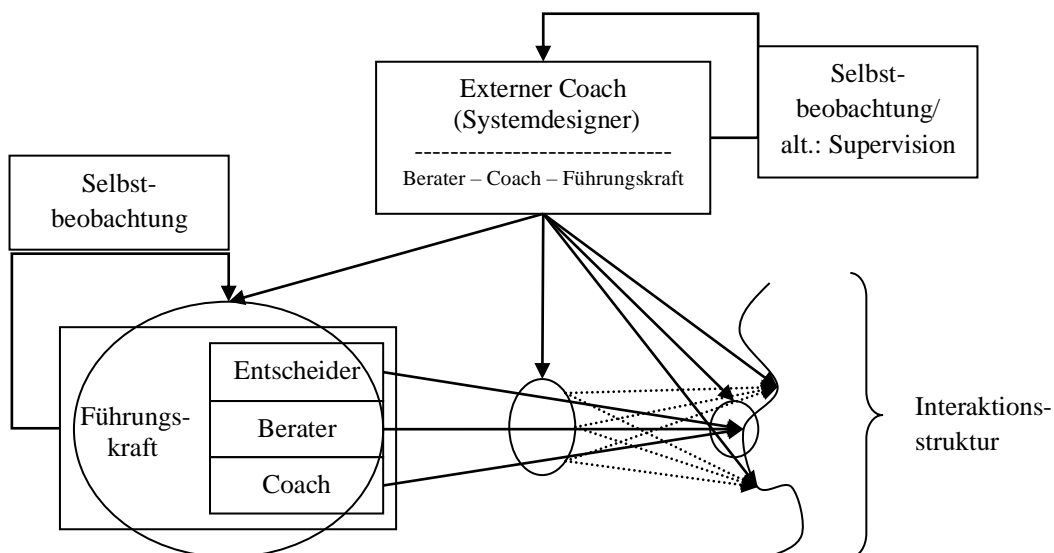


Abbildung 6: Beobachtungs- und Wirkungsrichtungen

Eine Führungskraft beobachtet Interaktionsstrukturen immer aus dem inneren des Systems – kann dabei jedoch (vorausgesetzt, sie hat dies gelernt) aus unterschiedlichen Perspektiven beobachten. So kann sie entscheiden, ob sie als Entscheider (= klassische Führungskraft), als Berater oder als Coach interagieren will. Dabei kommt es häufig zu einer Konzentration auf bestimmte Stellen der beobachteten Interaktionsstruktur und – je nach der eingenommenen

Perspektive – zu einer anderen Wirkung auf die Interaktionsstrukturen bzw. auf die interagierenden Systemmitglieder. Um hier die Perspektivenvielfalt und die Anzahl möglicher Beobachtungspunkte (gepunktete Linien in Abb. 6) zu erhöhen kommen dem externen Systemdesigner wichtige Funktionen zu.

Der Systemdesigner begleitet die Führungskraft bei ihrer Rollenklärung, d.h. beim Rollenwechsel zwischen den Rollen als Entscheider, Berater bzw. als Coach und bei der Entwicklung persönlicher Ziele und Visionen und fördert zugleich die Selbstbeobachtungs- und Selbstreflexionsfähigkeit der Führungskraft. Zudem beobachtet der Systemdesigner die Intervention der Führungskraft auf die Interaktionsstrukturen und gibt Feedback zu den Interventionen. Dabei gilt es stets die Einschätzung der Interaktionsstruktur vor und nach der Intervention in das Feedback zu integrieren. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, dass die Führungskraft sich auf die aktuelle Intervention konzentrieren kann und es dabei – am Modell des Systemdesigners – lernt, diese Vorgehensweise in ihr eigenes Handlungsrepertoire zu integrieren und damit aus der Analyse vergangener Interaktionssequenzen Möglichkeiten für die Gestaltung zukünftiger Interaktionssequenzen abzuleiten. Dabei kann es notwendig sein, dass der Systemdesigner zunächst selbst Handlungen vormacht und dann das Handeln immer mehr der Führungskraft selbst überlässt. Somit vollzieht der Systemdesigner in der Begleitung der Führungskraft einen fließenden Rollenwechsel, der sich an der Erfahrung und Handlungsfähigkeit der Führungskraft orientiert. Dieser Rollenwechsel ermöglicht es dem Systemdesigner sich immer weiter aus der Interaktion zurückzuziehen und immer mehr vom Berater zum Coach für den internen Systemdesigner zu werden.

2.3. Stabilisierendes Coaching

Im Entwicklungsprozess der Führungskraft ist es notwendig, dass die Führungskraft in ihrer Funktion als interner Systemdesigner durch stabilisierendes Coaching begleitet wird. Die Stabilisierung bezieht sich dabei auf unterschiedliche Aspekte: Zunächst gilt es Verhaltensänderungen und Einstellungsänderungen durch Coaching zu stabilisieren und ein „Zurückfallen“ in alte Handlungsmuster zu verhindern. Während dieser Veränderung der Führungskraft muss der Systemdesigner allerdings auch die Veränderungen der systemischen Interaktionsstruktur stabilisieren – in diesem Zusammenhang also eine Aufgabe der Führungskraft übernehmen – und zwar so lange, bis die Führungskraft selbst dazu in der Lage ist eben diese Veränderungen zu stabilisieren. In diesem Handlungsfeld gilt es auch, sich von der üblichen Sichtweise für „Stabilität“ und „Wandel“ zu lösen. Ziel von Systemdesign ist es, Wandel zu ermöglichen und dennoch immer so viel Stabilität zu erhalten, dass keine zu große Angst vor Veränderungen entsteht. Es geht folglich um den Wandel in der Stabilität bzw. um die Stabilität im Wandel. Um hier die Balance zwischen beiden Aspekten erreichen zu können, ist eine große Achtsamkeit und Selbstreflexionskompetenz der Systemdesigner gefordert (vgl. Kauschke 2010a, S. 171ff).

Als stabilisierendes Coaching kann zudem der Bereich bezeichnet werden, der einer Führungskraft permanente Weiterentwicklung ermöglicht, indem gemeinsam Visionen entwickelt und Ziele konkretisiert werden. Im Rahmen dieses Vorganges agiert der Systemdesigner als

Coach und fördert dadurch die Selbstführungsfähigkeit der Führungskräfte – eine unabdingbare Notwendigkeit für die Führung von Mitarbeitern und für Systemdesign.

3. Organisations- und Personalentwicklung

Aus dem oben dargestellten lässt sich ableiten, dass Organisations- und Personalentwicklung nicht nur zusammenwirken, sondern eigentlich zwei Begriffe für ein und denselben Prozess sind – der lediglich aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet wird. Da im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen diese unterschiedlichen Perspektiven zu unterschiedlichen Maßnahmen führen können, wird an dieser Stelle vorgeschlagen, die Begriffe „Organisationsentwicklung“ und „Personalentwicklung“ im Rahmen von Veränderungsprozessen nicht mehr zu verwenden, da diese über einen langen Zeitraum mit bestimmten und zu stark eingeschränkten Vorstellungen verknüpft wurden. Vielmehr ist es heute sinnvoll, von „Systemdesign“ zu reden und damit die Gestaltung individueller und systemischer Veränderung unter Beachtung der Wechselwirkung von Menschen und Systemen zu beschreiben. Auf diese Weise können Veränderungsprozesse aus einer neuen Perspektive ganzheitlich betrachtet und gestaltet werden. Zudem orientiert sich Design an den Menschen – und nur auf diese Weise können sich moderne Organisationen entwickeln. Menschen bilden Organisationen – und damit können Organisationen nichts erreichen, was nicht bereits im Menschen verankert ist. Sicher – das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Aber ohne die Teile und deren BeTEILigung gibt es kein Ganzes. Also geht die Organisation immer vom Menschen aus und kann nur von Menschen gestaltet werden. Allerdings bedarf es dazu einiger Voraussetzungen, die sich aus der Beantwortung folgender Fragen ableiten lassen:

Reflexivität des Designers:

Orientiert sich mein Handeln am Geschmack der Organisationsmitglieder oder an meinem eigenen? Sind die angestrebten Ziele und Veränderungen in den Menschen und im System angelegt – oder geht es um eine „Revolution ohne Ressourcen“, d.h. um die Erreichung von Zielen und Veränderungen, die nicht gewollt oder nicht erreichbar sind? Entspricht das Design meinem ästhetischen Empfinden oder dem der Systemmitglieder? Ist die Ästhetik funktional oder Selbstzweck?

Offenheit/Reflexivität der Führungskraft:

Kann sich die Führungskraft auf Veränderungs- und Coachingprozesse einlassen? Wenn ja: Ist dies wirklich so, oder nur sozial erwünschtes Verhalten? Wenn nein: Woran liegt es, bzw. kann/darf ich den Auftrag übernehmen?

Offenheit der Mitarbeiter:

Sind die Menschen bereit und in der Lage ihr ästhetisches Empfinden zu formulieren? Ist die Vorstellung von Ästhetik im System konsensfähig?

Offenheit des Systems:

Kann die eigene Vorstellung der Organisationsmitglieder im System offen kommuniziert werden? Ist eine abweichende Vorstellung von Ästhetik zulässig? Sind die Systemstrukturen veränderlich und können die Strukturen an die Mitgliederästhetik angepasst werden? Hat das Gesamtgebilde dann eine gute Gestalt? Lässt die gegenwärtige Struktur überhaupt Designprozesse zu?

Designmethoden:

Können verschiedene Methoden angewandt werden? Bedarf es minimalinvasiver Methoden oder bedarf es einer groben Bearbeitung? Welche Methoden passen zu System, Subsystemen und einzelnen Organisationsmitgliedern? Wie lassen sich diese Methoden aufeinander abstimmen, um ein ästhetisches Ergebnis erreichen zu können?

Werte als Basis:

An welchen Werten orientiere ich mein Denken und Handeln? Lassen sich diese Werte mit dem Gedanken des Systemdesigns in Einklang bringen? Wo weichen meine Werte wie weit von den Werten des Systems und von den Werten der Systemmitglieder ab? Wie gehe ich mit der Wertedifferenz konstruktiv um?

4. Fazit

Systemdesign ist eine neue Sichtweise - sowohl für Organisations- und Personalentwicklung, als auch für die Intervention in Systeme. Es hat eine ganzheitliche Betrachtung von Systemen auf der Basis ablaufender Interaktionen zum Ziel und bietet dadurch auch neue Ansatzpunkte für Change-Management und Mitarbeiterführung. Um dies umzusetzen bedient sich Systemdesign der Methoden Coaching, Beratung und Führung und kombiniert diese zu einem ganzheitlichen Konzept, das Führungskräfte und Systeme nicht nur coacht, sondern auch aktiv die Gestaltung und Veränderung mitverantwortet und dadurch Veränderungsprozesse nicht nur ermöglicht, sondern diese bei Bedarf auch aktiv initiiert. Es ist folglich eine Vorgehensweise, die Training, Beratung und Coaching zu einem effizienten Veränderungsinstrument zusammenführt.

5. Literatur

- Argyris, Chris* (1997): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart
- Bahrdt, Hans-Paul* (1994): Schlüsselbegriffe der Soziologie. Eine Einführung mit Lehrbeispielen. 6. Auflage. München
- Dieckmann, Johann* (2006): Schlüsselbegriffe der Systemtheorie. München: utb
- Geißler, Harald* (Hrsg.) (2003): Balanced Organization. Die Kunst ausgleichend zu führen. Neuwied, Köln
- König, E./Volmer, G.* (2000): Systemische Organisationsberatung. 7. Auflage. Weinheim Schein, Edgar
- Kauschke, Jürgen* (2010): Reflexive Führung. Die Führungskraft als Coach? Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag
- Kauschke, Jürgen* (2010b): Achtsamkeit im Prozess. <http://www.reflexive-fuehrung.de>
- Migge, Björn* (2007): Handbuch Coaching und Beratung. Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen. 2., überarbeitete Auflage. Beltz Verlag: Weinheim und Basel
- Pohl, M./Wunder, M.* (2001): Coaching und Führung. Orientierungshilfen und Praxisfälle. Heidelberg
- Rauen, Christopher* (2005): Handbuch Coaching. 3., überarbeitet und erweiterte Auflage. Hogrefe: Göttingen, Bern, Wien
- Schein, Edgar H.* (2003): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Bergisch Gladbach
- Senge, Peter M.* (2003): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 9. Auflage. Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

© 2010 by Dr. Jürgen Kauschke, Groß Schwülper

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Download über die Internetseite <http://www.kauschke.info> ist für den Nutzer frei. Auszüge dürfen unter korrekter Angabe von Autor und Quelle (<http://www.kauschke.info>) genutzt werden.

Kontakt: Juergen@Kauschke.info