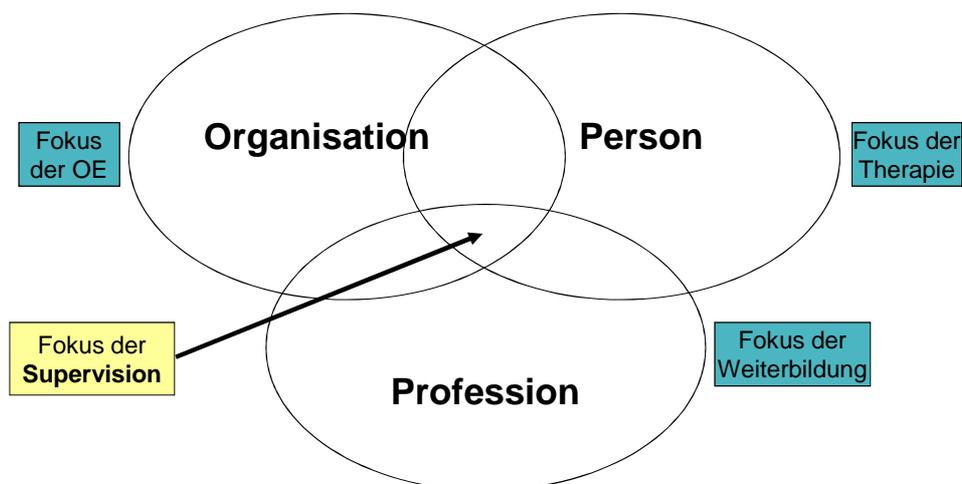


## Blick auf Gelungenes

- (1) 3-er-Gruppen: A,B,C  
B befragt A, C hört zu  
‘von allen Dingen, die du in deiner Arbeit was würdest du sagen,  
womit bist du im Moment am ehesten zufrieden?’
  
- (2) B und C geben A eine wertschätzende Rückmeldung darüber, welche  
professionellen Qualitäten sie in dem kurzen Gespräch wahrgenommen  
haben. Dabei sprechen sie nicht mit A, sondern über A in dessen  
Anwesenheit.

## Supervision ist Beratung von Menschen in ihrer Arbeit!



Supervision ist eine spezifische, arbeits- und berufsbezogene Beratungsform, deren wichtigstes Ziel die Reflexion und die Verbesserung des beruflichen Handelns ist!

Organisationen sind **dynamische** Systeme

- ständig passiert etwas
- ständig gibt es Entscheidungsbedarf
- viele Aufgaben sind zu erfüllen
- Widersprüche, Ambivalenzen, Umwelteinflüsse müssen verarbeitet werden
- entfalten eine Vielzahl von Aktivitäten um die Kultur und Struktur konstant zu halten

Organisationen sind **lebende** Systeme

- spezifische, strukturiert verlaufende Kommunikations- und Entscheidungsprozess, d.h. Entscheidungen vollziehen sich in der für die Organisation typischen Operationsweise (Autopoiesis)
- sind keine trivialen Maschinen (auf Knopfdruck immer den gleichen output)
- sind das Ergebnis sozialen Handelns, das nie ganz vorhersehbar ist
- haben Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten
- existieren in einer bestimmten Umwelt und entwickeln sich gemeinsam mit ihr
- Entwicklungsprozesse und –sprünge folgen der systeminnewohnenden Dynamik, die nur begrenzt analysierbar und steuerbar ist. Anregungen und Förderung ist möglich
- entwickeln einen Eigen-Sinn, der das Produkt aus den Wechselwirkungen von Strategie, Struktur, Aufgaben und Kultur ist.

Organisationen **steuern** sich selbst

- tun, was sie schon immer tun
- reagieren ohne Fremdsteuerung auf Umwelteinflüsse und –veränderungen
- grenzen sich durch den inneren Aufbau von der Umwelt ab
- können eigenständige Entwicklung hervorbringen

## Mythen über Organisationen

### Mythos 1: Organisationen bestehen aus Menschen

Nein, die Spieler müssen auswechselbar sein – interessant ist allein, dass das Spiel weitergeht.

### Mythos 2: Organisationen handeln rational

Ja, es gibt eine systemspezifische Rationalität, die ist jedoch nicht planbar, sondern entsteht in nicht-trivialer Weise aus Diversität.

### Mythos 3: Das Ganze ist mehr als die Summen seiner Teile

Kann sein, häufig allerdings wird die volle Entfaltung von systemischer Intelligenz durch das Zusammenspiel der Teile eingeschränkt und behindert.

	linear	systemisch
System	das Unternehmen	Gesamtheit der Operationen und Interaktionen
Elemente	die Beschäftigten	die Operationen, Prozesse, Interaktionen, Kommunikation
Struktur	Organigramm Dienst- und InfoWege Arbeitsplatzbeschreibung	Muster der Operationen ... die schematisierten Lösungsstrategien
Beratung	geplanter Wandel; Betroffene zu Beteiligten machen	Arbeit an den typischen Handlungsmustern; Wandel 2. Ordnung Alles hat seine Funktion (auch der Mangel)

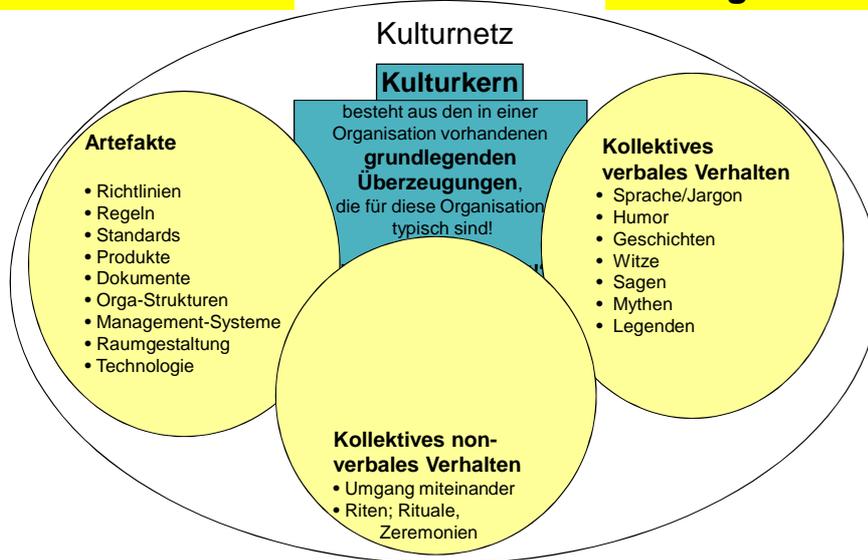
### Organisationskultur

- ... ist die Art und Weise, wie eine Organisation die Welt und sich sieht und entsprechend handelt.
- ... ist Verstand und Gedächtnis einer Organisation.
- ... ist die „kollektive Programmierung“, die Organisationen voneinander unterscheidet.
- ... hat sich so bewährt, um tradiert zu werden.
- ... äußert sich in sichtbarem Verhalten und Artefakten, die von den unsichtbaren Werten, Grundannahmen und Haltungen der Organisation gesteuert werden.

## Woran ist die Kultur erkennbar

### Kulturlandkarte

### der Organisation



## Wozu gibt es eine Organisationskultur

### Zentrale Funktionen von Unternehmenskultur

#### Komplexitätsreduzierung

Ermöglicht schnelles und routiniertes Handeln im Unternehmensalltag; schnelle „Vorsortierung“ vorhandener Informationsfülle durch den Filter „grundlegende Überzeugungen“; kollektive Denkmuster stellen situationspezifische Handlungsanweisungen bereit (wirken wie Rollenweisungen für eine bestimmte Situation); Kann im Umgang mit neuen Situationen zu Problemen führen (z. B. Autoindustrie)!

#### Koordiniertes Handeln

Kollektive grundlegenden Überzeugungen dienen als Orientierungsraster für koordiniertes Handeln; stellen Sinn-system bereit, das sinnvolle gemeinsame Kommunikationsprozesse und aufeinander abgestimmtes Verhalten ermöglicht; bestehen keine gemeinsamen Kodierungs- und Interpretationsregeln, wird die gegenseitige Verständigung enorm erschwert (z. B. Begriff „Prozess“);

#### Identifikation

Unternehmenskultur beinhaltet den Sinn und Zweck eines Unternehmens! Warum besteht das Unternehmen? Was ist sein Zweck und Ziel? Was unterscheidet es von anderen Unternehmen? Je nach konkreter Ausgestaltung dieses Sinnsystems kann die Identifikation hoch, mittel oder gering sein. Sie wirkt direkt auf jede Motivation!

#### Kontinuität

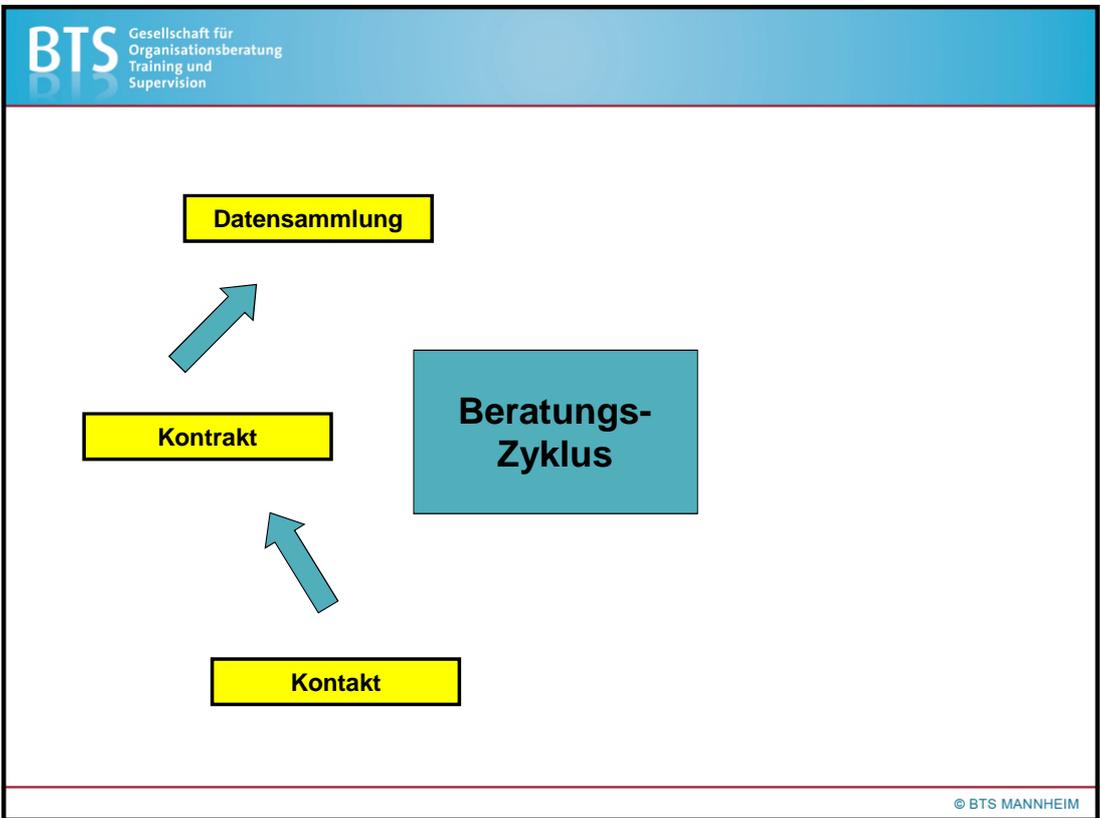
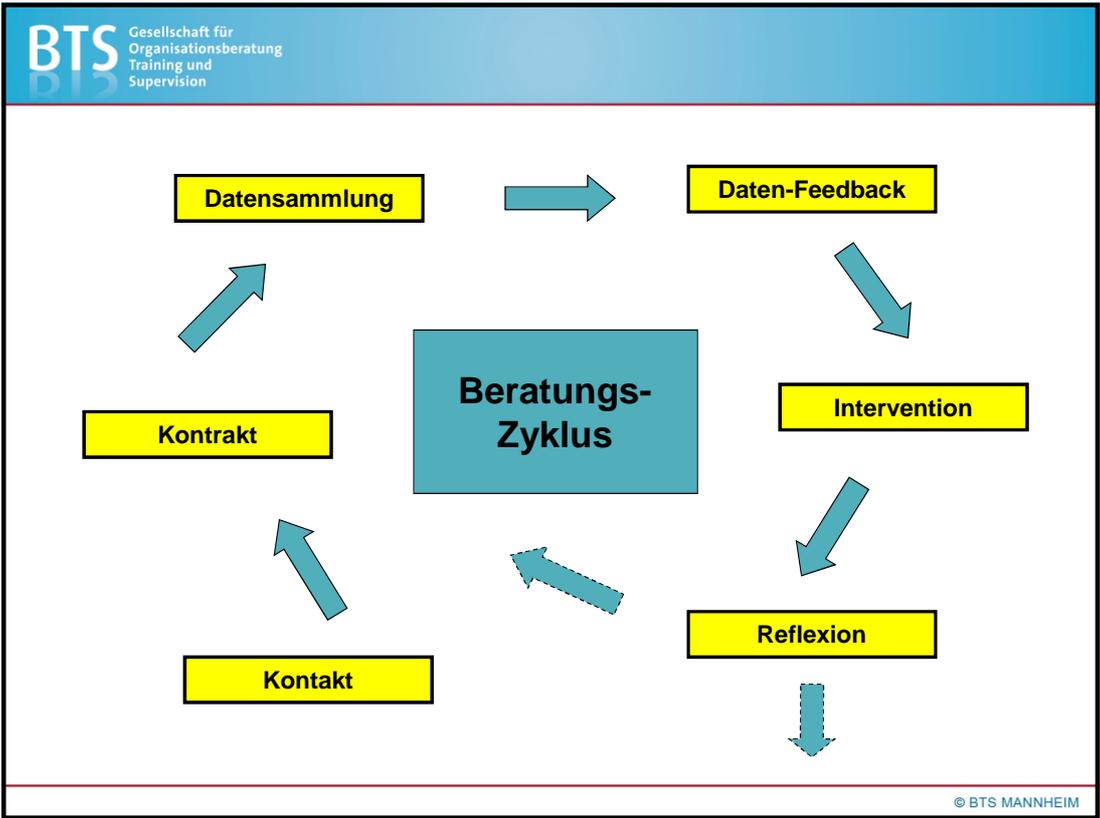
Entwickelte Denk- und Verhaltensmuster beinhalten die kollektive Lerngeschichte eines Unternehmens = kollektives Gedächtnis! Basieren auf dem erfolgreichen Umgang mit Problemen im Unternehmensalltag; Verhaltensweisen, die erfolgreich waren, werden wiederholt und somit positiv verstärkt; Verhalten, das zu Misserfolg führt, wird künftig eher vermieden; erlaubt routiniertes Handeln und schreibt Erfolgs- und Misserfolgskonzepte in der Gegenwart und Zukunft fort; ermöglicht Verhaltenssicherheit und Kontinuität (nicht jeder Arbeitsvorgang muss neu überdacht werden); Art der Fortschreibung beeinflusst damit künftige Anpassung-/Lernfähigkeit!

### Grundlegende Überzeugungen/Annahmen

- Menschen können und wollen aus eigenem Antrieb arbeiten, sind hoch motiviert!
- Teams funktionieren selten gut!
- Die Antriebskraft des Unternehmens ist die Identifizierung von Problemen und die Entwicklung von Lösungen!
- Wir sind methoden- und zahlengeleitet!
- Unser Unternehmen ist befehls- und kontrollorientiert!
- Das Management entscheidet, andere führen aus!
- Das Unternehmen ist eine Familie, die gut für ihre Kinder sorgt!
- Ein abgeschlossener Vertrag ist irreversibel!
- Unsere Kultur ist strafend und machtorientiert!
- Man spricht nicht über unangenehme Dinge, höchstens wenn sie anderen zugestoßen sind!
- Fehler sind Lernchancen!
- Zuschreibungen wie Köhner, Dinosaurier, Mannschaftsspieler sind wichtig und gelten bis in alle Ewigkeit!
- Überstunden sind normal!

## Anlässe für Organisationsberatung

Geschäftsübergänge (Vater/Sohn), Management-buy-outs, Firmenverkäufe  
Zusammenschlüsse, GmbH-Gründungen, Fusionen, Bildung von Netzwerken  
Neustrukturierung von Geschäftsbereichen  
„Verschlankung“ von Organisationsstrukturen  
Erarbeitung neuer Kooperationsformen zwischen Abteilungen  
Erarbeitung strategischer Gesamtkonzepte, z.B. in der Vernetzung von Geschäftspolitik, Personalentwicklung und Führungskonzeptionen  
Selbstdarstellung, Orientierung nach außen und innen, Leitbildentwicklung  
Einführung neuer Werte und Orientierungen, z.B. „Kundenorientierung“  
Einführung neuer Managementkonzepte, z.B. von „Projektmanagement“  
Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, z.B. von Gruppen- und Teamarbeit  
u.a.m.



## Instrumente der Datenerhebung/Kulturanalyse

- Analyse von Prospekten, Broschüren
- Analyse Internet-Auftritt
- Schubladenmodell von Weisbord
- Organisationsscript
- Arbeit mit Metaphern (z. B. System als Person)
- Spinnennetz
- Systemerkundung (Rundgang)
- Spiegelungseffekte im Berater-System
- Geschichten, Märchen, Sketche
- Systemisches Portrait
- Malen (frei, Maschine, Wappen, gemeinsames Bild...)
- Assoziationen (Fotos, Bilder, Postkarten, Wetter ...)

## Themenkomplexe Sechs-Schubladen-Modell (Weisbord)

### Ziele

Welche Ziele hat Ihre Organisation?  
Sind Ihnen diese Ziele klar?  
Wer vertritt diese Ziele, wer nicht?  
Wozu gibt es Ihre Organisation?  
Was macht Ihre Organisation im Vergleich mit anderen einmalig?

### Ablauforganisation

Sind die Arbeitsabläufe so geregelt, dass alles gut funktioniert?  
Wie ist die Arbeit, die getan werden muss, verteilt?  
Tut jede/r die Arbeit, für die sie/er angestellt ist?  
Ist klar, wer für was zuständig ist?

### Beziehungen

Wie beschreiben Sie die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander?  
Wie werden Menschen und Technologien koordiniert?  
Welche Konflikte gibt es in der Organisation?  
Wie werden Konflikte geregelt?  
Was halten Sie für den wichtigsten Konflikt in der Organisation?

### Anreizsysteme

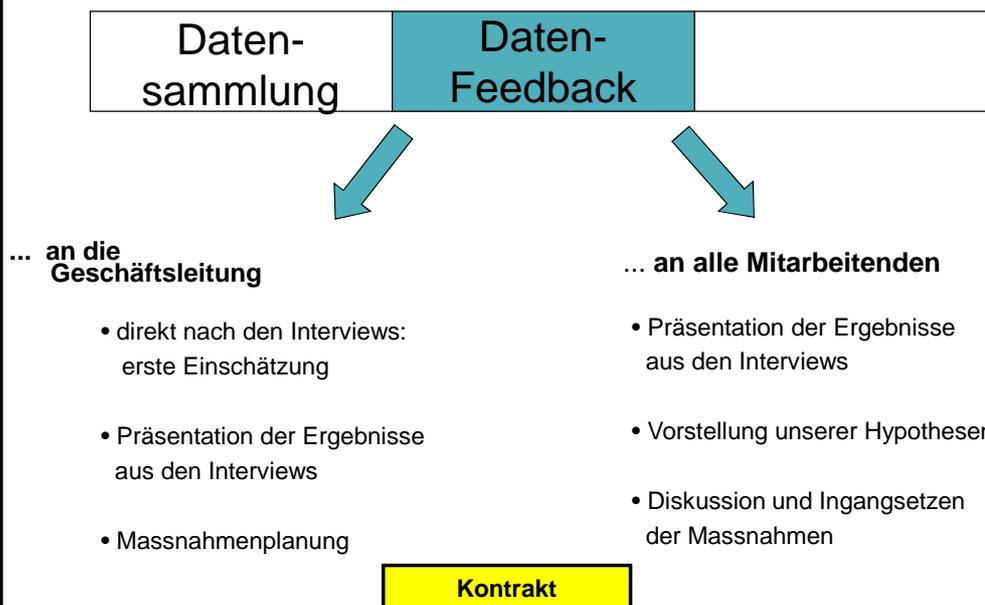
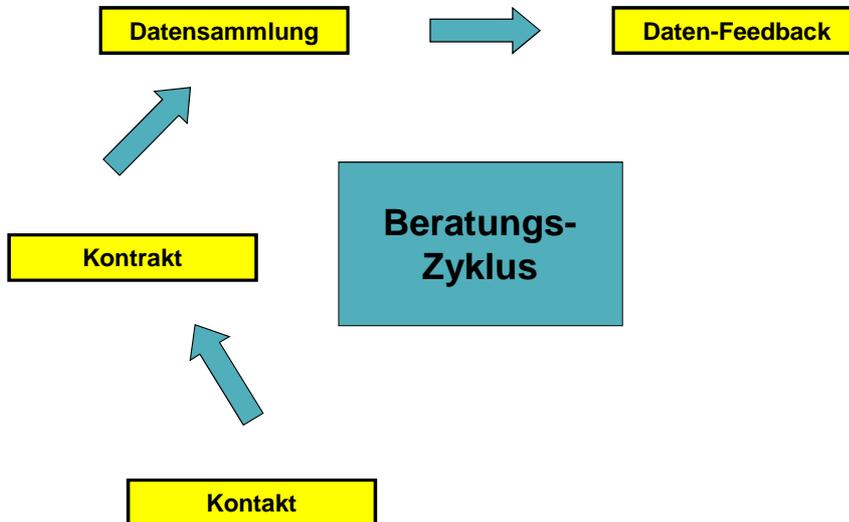
Welche Anreize gibt es, das zu tun, was getan werden muss?  
Wie werden Sie für die Arbeit „belohnt“?  
Was hält Sie in dieser Organisation?  
Welche Sanktionen gibt es?  
Woran merken Sie, dass Sie nicht zur Zufriedenheit Ihres Hauses arbeiten?

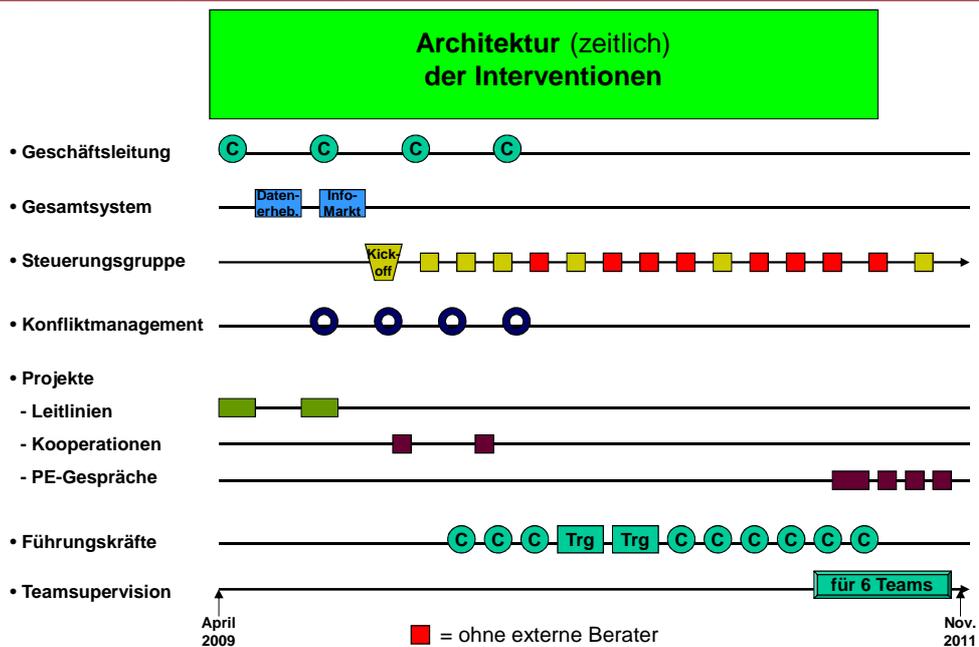
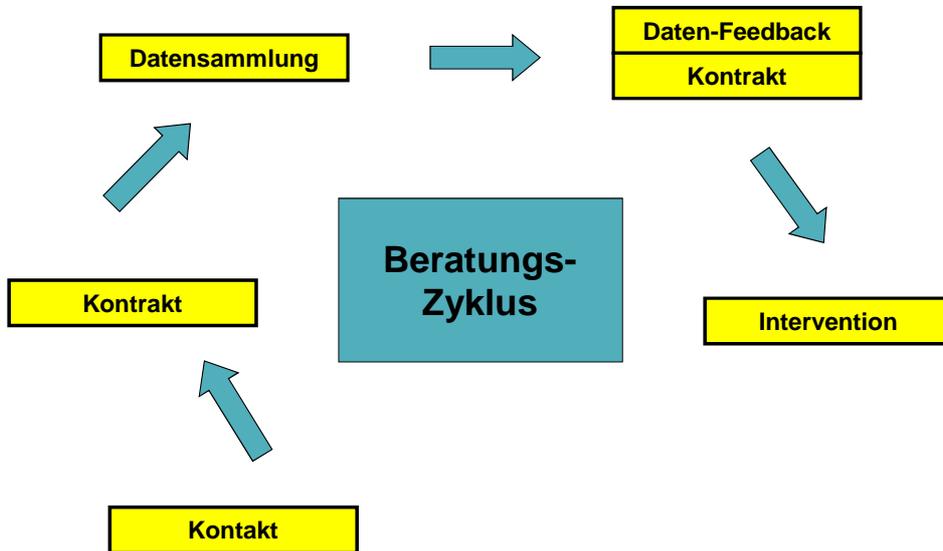
### Führung

Wer steuert den Prozess der Zusammenarbeit und Leistungserstellung?  
Wie findet Führung und Leitung statt?  
Wie erfolgreich ist die U-Führung nach innen und nach außen?

### Unterstützende Mechanismen

Haben Sie alles, um Ihre Arbeit effektiv tun zu können?  
- Maschinen, Technologie, Material ...?  
- Aus- und Fortbildung, Coaching ...?  
- Besprechungen, Konferenzen...?





## Erfolgsfaktoren für Beratungsprozesse

- Das Topmanagement und die Schlüsselpersonen sind involviert
- Der Markt und die relevanten Umwelten sind im Blick
- Es gibt bzw. es wird eine Vision entwickelt
- Es gibt Konsequenzen für erwünschtes und unerwünschtes Verhalten
- Emotionen und Erleben (z.B. Trauer, Tabus, Leid) sind bearbeitbar
- Lernen aus Erfolgen, Fehlern und Experimenten ist möglich
- Es gibt eine maßgeschneiderte Architektur
- Lernen von anderen (Vorbilder) ist möglich
- Feedback-Kultur wird etabliert
- Reflexionsschleifen werden etabliert