



UniversitätsKlinikum Heidelberg

**Organisationen in Schwung zu bringen, ohne sie nervös zu machen:  
Handlungsmethoden in der systemischen Team- und  
Organisationsberatung**

Ringvorlesung „Einführung in die systemische Therapie und Beratung“, 2. Mai 2012

Jochen Schweitzer, Heidelberg  
Sektion Medizinische Organisationspsychologie, ZPM Heidelberg



## Sie und Ihre Organisation(en)

- **Auch Sie, liebe Zuhörer, sind Mitglied meist mehrer Organisationen**
- **Organisationen sind (meist) keine Familien**
- **Stille Übung: eine Blitzdiagnostik Ihrer Organisation**
- **Übersicht über die Vorlesung**



## Beispiele von Organisationen, in denen Sie Mitglied sein könnten...

- **Arbeitsstelle: Firma, Abteilung**
  - **Universität: Fakultät, Institut**
  - **Sportclub**
    - **Musikverein**
      - **Berufsverband**
        - **Politische Partei**
          - **Kirche**



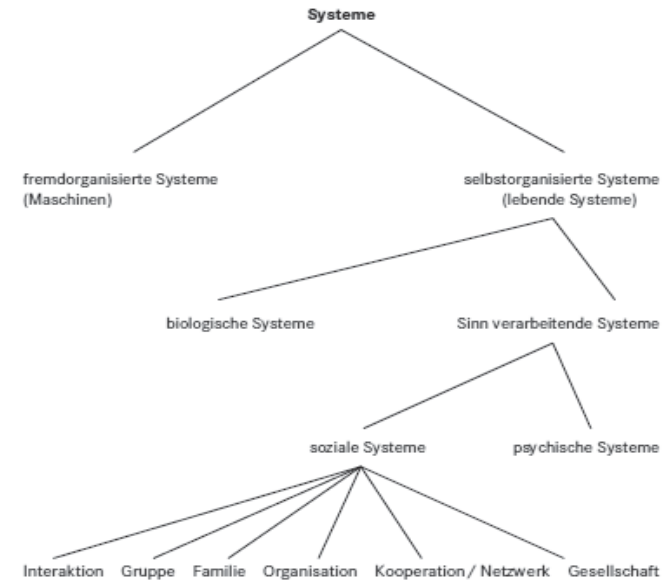
## Stille Übung: eine Blitzdiagnostik Ihrer Organisation

- **Wie heißt sie, was drückt dieser Name aus?**
- **Was ist ihr Daseinszweck?**
- **Was ist ihr „heilig“?**
- **Wie unterstützen oder bekämpfen sich ihre Akteure?**
- **Wie prägt ihre Geschichte das Heute?**
- **Welche Zukünfte sieht sie – und was bremst sie?**

## Organisationen

- .... sind gegründet zu und ausgerichtet auf die Erreichung bestimmter Zwecke.
- .... Haben eine klare Grenze, wer dazugehört und wer nicht
- .... Mitglieder müssen sich nicht kennen, nicht direkt interagieren, keine Personen sein
- .... Bestehen aus kommunizierten Entscheidungen

## Organisationen sind (meist) keine Familien



## • Organisationen früher und heute

Alltag früher: „*nichts verkehrt machen!*“ (nichts, wofür Zuständigkeit und Berechtigung fehlen könnten“)

- Alltag heute: „*operative Hektik als Selbstzweck*“
- Mitarbeiter früher: *ordentlich, fleissig, unselbständig*
- Mitarbeiter heute: „*Unternehmerische Selbste*“ – frei, dynamisch, prekär
- Beratungsziel früher: „Organisationen *in Schwung* bringen...“
- Beratungsziel heute: „...ohne sie *nervös* zu machen“

## Mitarbeiterführung früher



## Mitarbeiterführung heute



## Querdenker gesucht

Wir suchen Querdenker, sind Sie einer?



## Nichts ist so praktisch wie eine gute (Organisations)theorie

- Organisationen „bestehen“ nicht aus Menschen: Mitarbeiter sind „nur“ Umwelten ihrer Organisation
- Leitdifferenzen: wie Organisationen wissen, worum sie sich nicht zu kümmern brauchen
- Entwicklungspsychologie: Wie Organisationen erwachsen werden, altern und sich wandeln

## Leitdifferenzen funktionell differenzierter Systeme: Wer sich worum (nicht) zu kümmern braucht

Gesund / Krank:	Gesundheitswesen
Wissen / Nichtwissen:	Bildungswesen
Wahr / nicht wahr:	Forschung
Glaube / kein Glaube:	Religion
Geld / kein Geld:	Wirtschaft
Macht / keine Macht:	Politik
Recht / kein Recht:	Justiz



### Vier Entwicklungsphasen von Organisationen (nach Glasl und Lievegoed, 1967)

- Pionierphase
- Differenzierungsphase
- Integrationsphase
- Assoziationsphase
- X

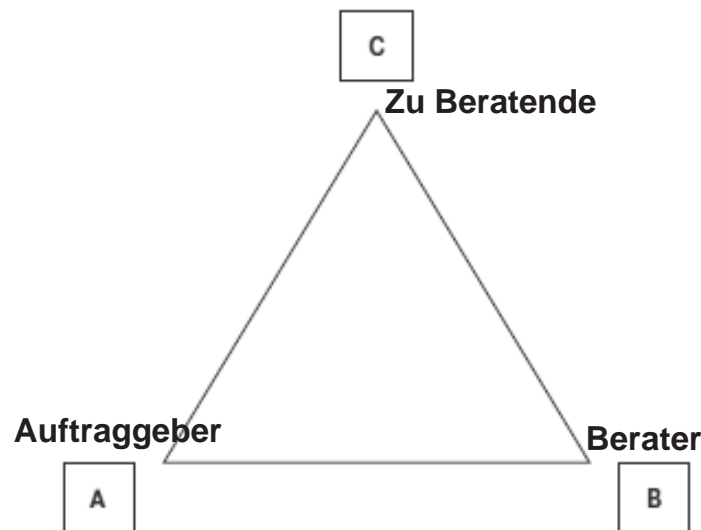


### Organisationsberatung planen: erst besinnen, dann beginnen

- Auftragsklärung in triadischen Kontrakten
- Frühe Warnzeichen: vorsichtiger Einstieg und systemische begründetes Nichtstun
- Wenn man groß hinaus will: Architektur und Design großer und kleiner Beratungsprozesse



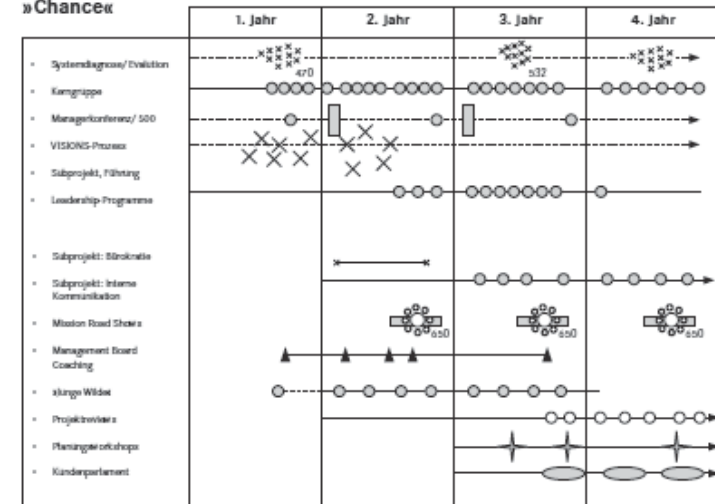
### Auftragsklärung in triadischen Kontrakten



### Wenn man groß hinaus will: Architektur und Design großer und kleiner Beratungsprozesse

#### Architekturdiagramm

»Chance«



## Die Organisation zu erster Selbsterkundung einladen

- Einen Überblick verschaffen: die „Who-is-Who-Skulptur“
- Die Geschichte der Organisation verstehen „Wandern durch die Organisationsgeschichte“
- Den tieferen Sinn unverständlicher Alltagsvorgänge verstehen
- „Routinen wie Rituale entziffern“

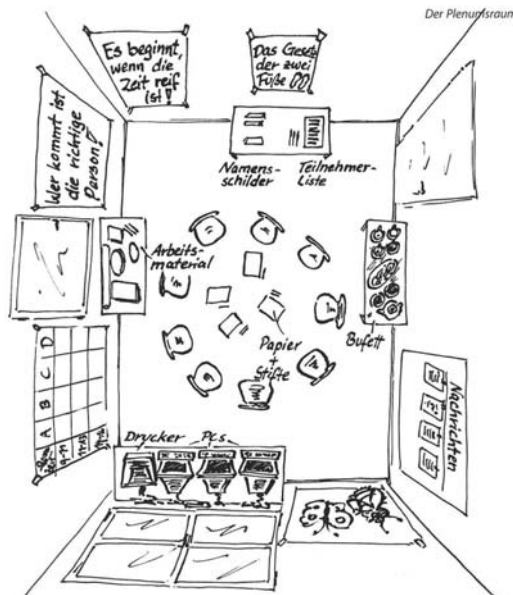
17

## Ungewöhnliche Interventionen

- Verdeckte Potentiale kennenlernen: „Wertschätzende Befragung“
- Selbstzweifel in Musik oder Rhythmus verwandeln: „Der Sprechchor“
- Auf die dunkle Seite der Organisation schauen: „Die Gerüchteküche“
- Kundenwünsche kennenlernen „Wenn die Kunden die Organisation kaufen...“
- Ins Handeln kommen: „Open Space“

18

## Ins Handeln kommen: „Open Space“ als Beispiel



## Prinzipien des Open Space

### Open Space: Vier Leitlinien

- Wer kommt, ist der / die Richtige
- Offenheit für das, was passiert
- Es beginnt, wenn die Zeit reif ist
- Vorbei ist vorbei

Open Space: Das „Gesetz der zwei Füße“



## •Literaturempfehlungen

- Falko von Ameln, Josef Kramer (2007): Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal- Team- und Organisationsentwicklung. Heidelberg: Springer
- Roswitha Königswieser, Martin Hillebrand (3. Aufl. 2007): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl Auer
- Arist v.Schlippe, Jochen Schweitzer (Neuaufgabe 2012): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Darin Kap. 7.3, 16.6, 22.3 Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht
- Fritz B. Simon (2007) Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl Auer

**Weiterbildungsempfehlung:** Curriculum Systemisches Coaching und Organisationsentwicklung am Helm Stierlin Institut (Leitung Carmen Kind-Beilfuss und Jochen Schweitzer)