



Einführung in die systemische Organisationstheorie

RAHEL BARRA, JESSICA GIRSCHIK, ALEXANDER KILLE

Einführung in die systemische Organisationstheorie

- ▶ Organisationen
- ▶ Organisationsberatung und -entwicklung
- ▶ Fallbeispiel: Mobbing und Mobbingberatung

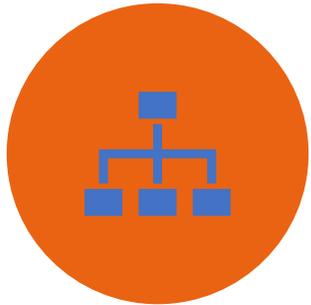
Organisationen

FRITZ B. SIMON: EINFÜHRUNG IN DIE SYSTEMISCHE
ORGANISATIONSTHEORIE

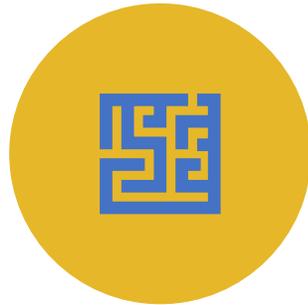
Eigenschaften von Organisationen

- ▶ Akteure, in denen Akteure handeln
- ▶ Differenzierung zu Sozialen Systemen
- ▶ Verfolgen ein Ziel
- ▶ Handelnde Personen austauschbar
- ▶ Entkoppelt vom menschlichen Individuum
- ▶ Organisationen überleben ihre Mitglieder
- ▶ Keine eigene Wahrnehmung
- ▶ Kopplung von Aktionen oder Akteur*innen

Zentral: Kommunikation



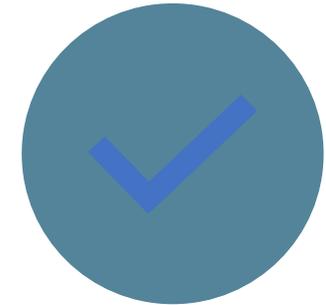
ELEMENTE DER
ORGANISATION



LÖSUNG DES PROBLEMS DER
WAHRNEHMUNGSFÄHIGKEIT



KOMMUNIKATIONSMUSTER
MACHEN ORGANISATION
BESTÄNDIG



HIERARCHIE MACHT
KOMMUNIKATION TEILWEISE
ÜBERFLÜSSIG



“ Entscheidungen sind
Operationen, durch die sich
Organisationen reproduzieren ”

S. 69

Daher Alternativen und Unsicherheiten ebenfalls für den Fortbestand
notwendig.

Führen von Organisationen

Macht als Herrschaft über
Unsicherheit und Ungewissheit

Kulturelle Regeln: technisch,
informell, grammatisch

Leitungsfunktionen können gar nicht
leiten können

Fokussierung der Aufmerksamkeit

Mythen & Paradoxien



Mythos der Rationalität



Mitglieder prinzipiell austauschbar, konkrete Personen allerdings nicht



Identitätsparadoxon:
„Wer der [sic!] selbe bleiben will, muss sich verändern!“ (S.102)



Change-Management-Paradoxon



Paradoxie-Management: „Der Witz der Organisation ist also, dass logisch unentscheidbare Dauerkonflikte geschaffen werden.“ (S. 121)

Organisationsberatung

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG ODER
ORGANISATIONSENTWICKLUNG: HABEN DIFFERENZEN IN DEN THEORETISCHEN
ANSÄTZEN PRAKTISCHE FOLGEN FÜR DIE MOBBINGBERATUNG? SAAM, NICOLE J.

Grundsätze der systemischen Organisationsberatung

Ziel der systemischen Organisationsberatung

Beraterin hilft Kundin ihre Möglichkeiten zu nutzen

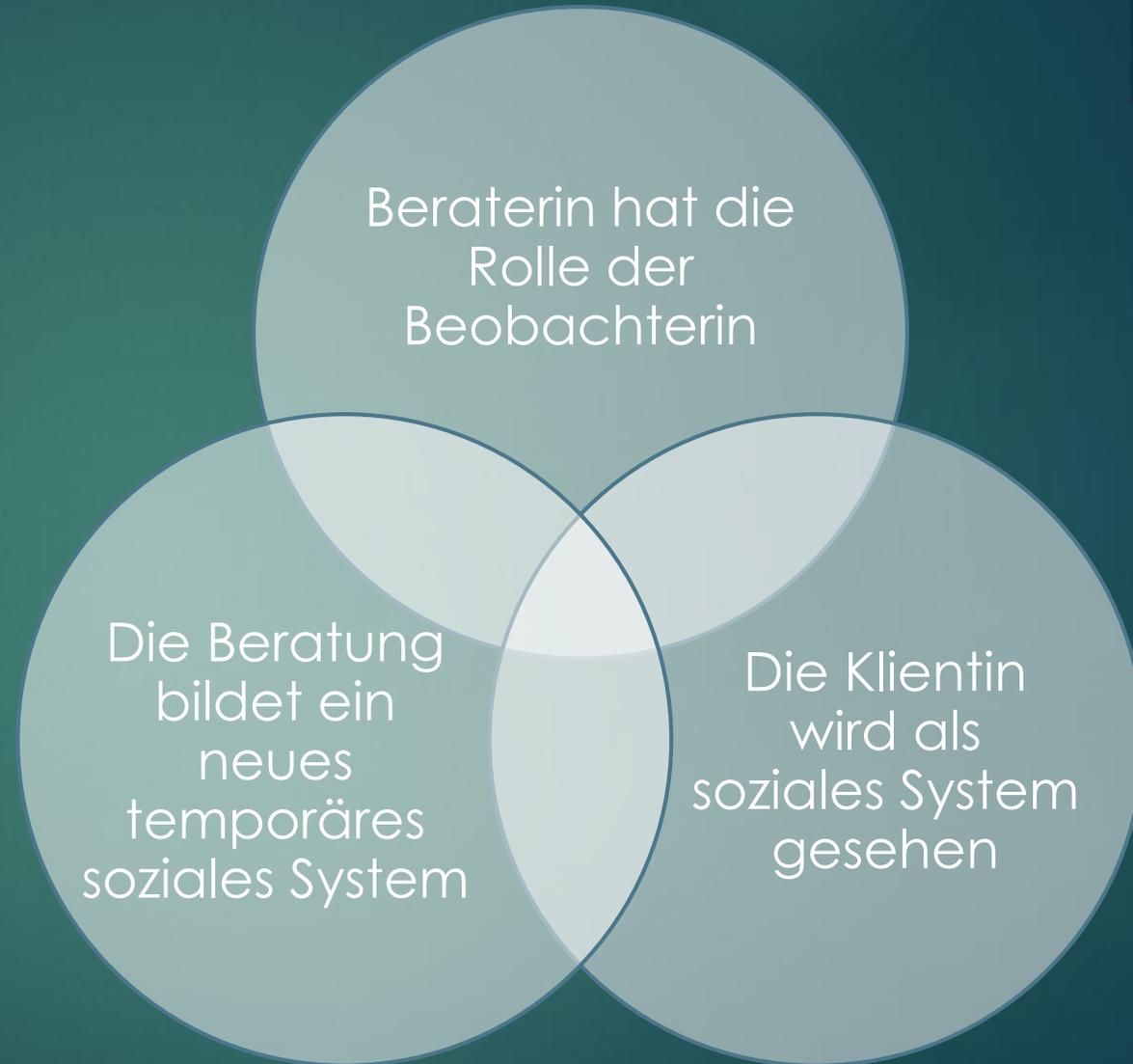
Suche nicht nach einer Norm sondern nach dem Nützlichen

Ergebnis offener Prozess

Das Problem nicht nur negativ gewertet

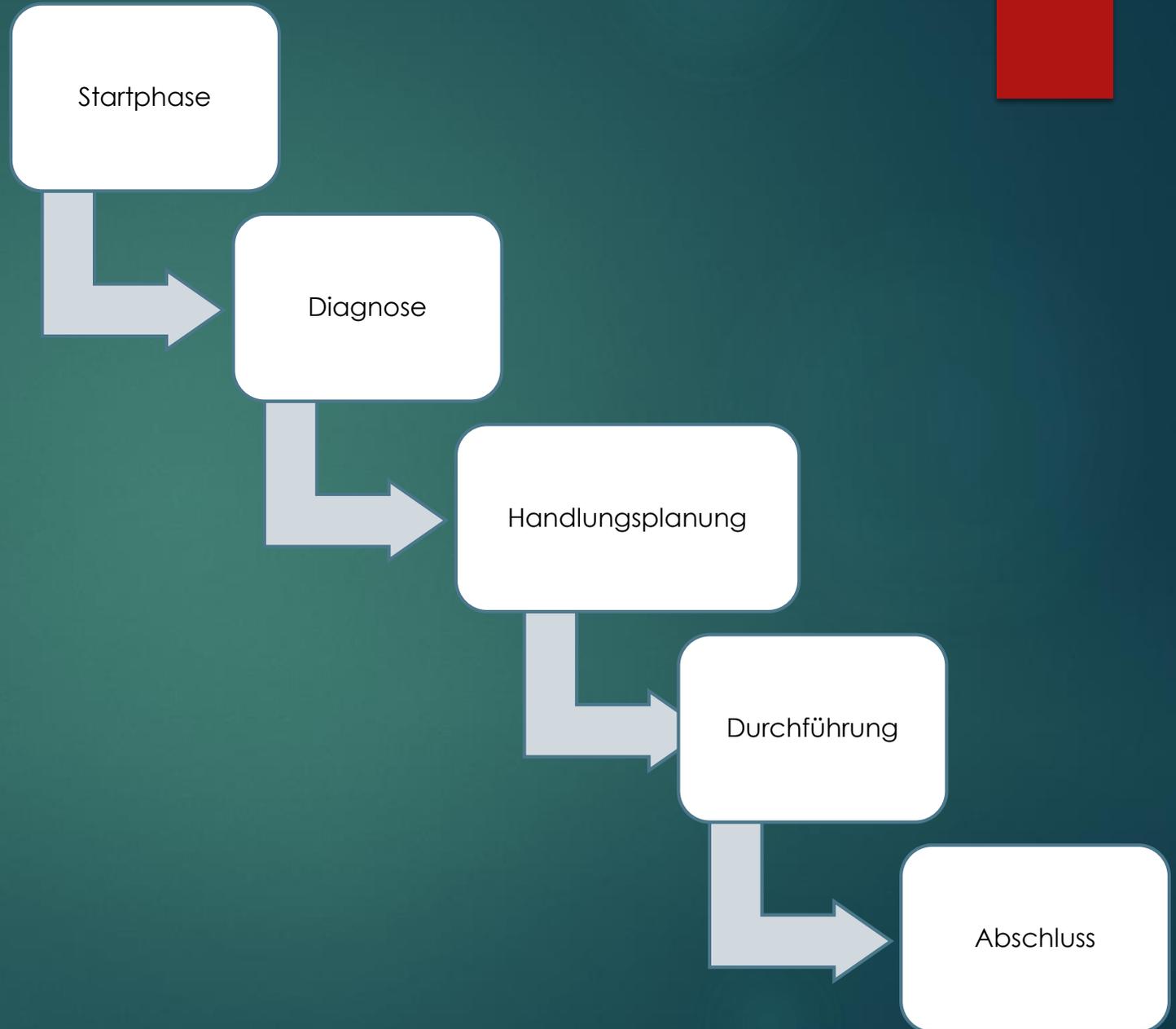
Grundsätze der systemischen Organisationsberatung

- Beziehung zwischen Beraterin und Klientin

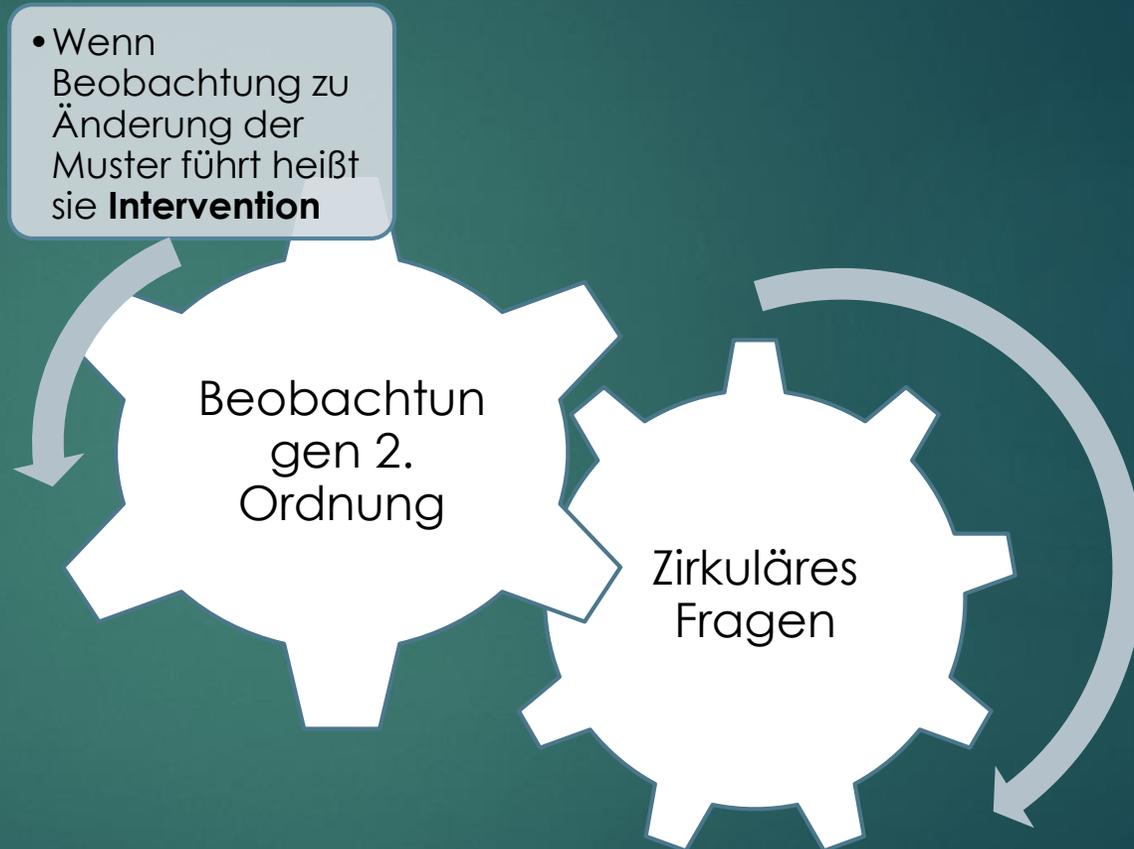


Verlauf der systemischen Organisationsberatung

Schritte der Beratung



Werkzeuge der systemischen Organisationsberatung



FALLBEISPIEL: MOBBING UND MOBBINGBERATUNG

SAAM, NICOLE J.: SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG ODER
ORGANISATIONSENTWICKLUNG: HABEN DIFFERENZEN IN DEN THEORETISCHEN
ANSÄTZEN PRAKTISCHE FOLGEN FÜR DIE MOBBINGBERATUNG?



„Unter **Mobbing** wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist (1) und von einer oder einigen Personen systematisch, oft (2) und während längerer Zeit (3) mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“

▶ S. 238

Idealtypen der Organisationsberatung: Spezifikation auf Mobbingberatung

Systemische Organisationsberatung

Mobbing ist eine negative, einen sozialen Sinn erfüllende, sich über längerer Zeit erstreckende, konfliktbelastete Kommunikation eines sich selbst organisierenden sozialen Systems über die Exklusion eines oder mehrerer Organisationsmitglieder.

Mobbingursachen sind unwichtig.

Organisationsentwicklung

Mobbing ist eine negative, weil sozial und ökonomisch ineffiziente, konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist (1) und von einer oder mehreren Personen systematisch, oft (2) und während längerer Zeit (3) mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.

Mobbingursachen liegen in Wechselwirkungen zwischen individuellen Verhaltensmustern und Gruppenprozessen, die gruppenspezifisch, verhaltenstheoretisch, attributions- oder labelling-theoretisch sowie mikropolitisch erklärt werden können.

Selbstaussagen der Mobbingberater

Systemische
Organisationsberatung

„Ein guter Berater ist für mich ein Katalysator, weil die Lösung nicht von ihm explizit kommen kann. Ein Katalysator insofern, dass er die richtigen Fragen stellt.“

Organisationsentwicklung

„Die Ursache des Mobblings in diesem Unternehmen war eine schlechte Organisation, schlechte Abläufe, intransparente Arbeitsaufteilung. Deshalb durfte die junge Frau, die gekündigt hat, wie der Abschaum behandelt werden, bis hin zum manipulierten Computer, so dass sie gar nicht mehr arbeiten konnte. Und die Führungskräfte, die waren so schlecht, dass sie es nicht mal gemerkt haben, dass sie nicht eingegriffen haben, darin ist der Fehler des Managements gewesen. Aber die Ursache, der Ansatz, dass das Mobbing überhaupt sein Ausgang nahm, war eine schlechte Arbeitsorganisation, damit fing das an“

Realtypen der Mobbingberatung

Mediation

Coaching

Organisationsentwicklung

Fazit

Beratungsansätze werden unabhängig von der theoretischen Selbstzuschreibung angewendet.

Tendenz, dass systemische Organisationsberater eher mit der gesamten Organisation und Organisationsentwicklungsberater eher auf individueller Ebene arbeiten könnten.

(SB 4:6 / OE 2:6)

Quellen

- ▶ Simon, Fritz B. (2007): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- ▶ Saam, N. J. (2008). Systemische Organisationsberatung oder Organisationsentwicklung: haben Differenzen in den theoretischen Ansätzen praktische Folgen für die Mobbingberatung? *Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 9(1-2), 231-257. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-269828>.