

Wenn Leichtbau schwer wird.... Innovationen und ihre Etablierung in Organisationen.

Ansätze, Methoden, Vorgehensweisen.



**Systemische Prozess und Organisationsberatung
Individuelles Coaching für Führungskräfte**

www.evolve-systemischeberatung · mail@evolve-systemischeberatung

Perspektiven im Unternehmen. Wahrnehmung und subjektive Beschreibung.

„Die innovativen Ideen perlen hier einfach ab... Dabei würden sie uns im Wettbewerb einen Riesenschritt voranbringen.“

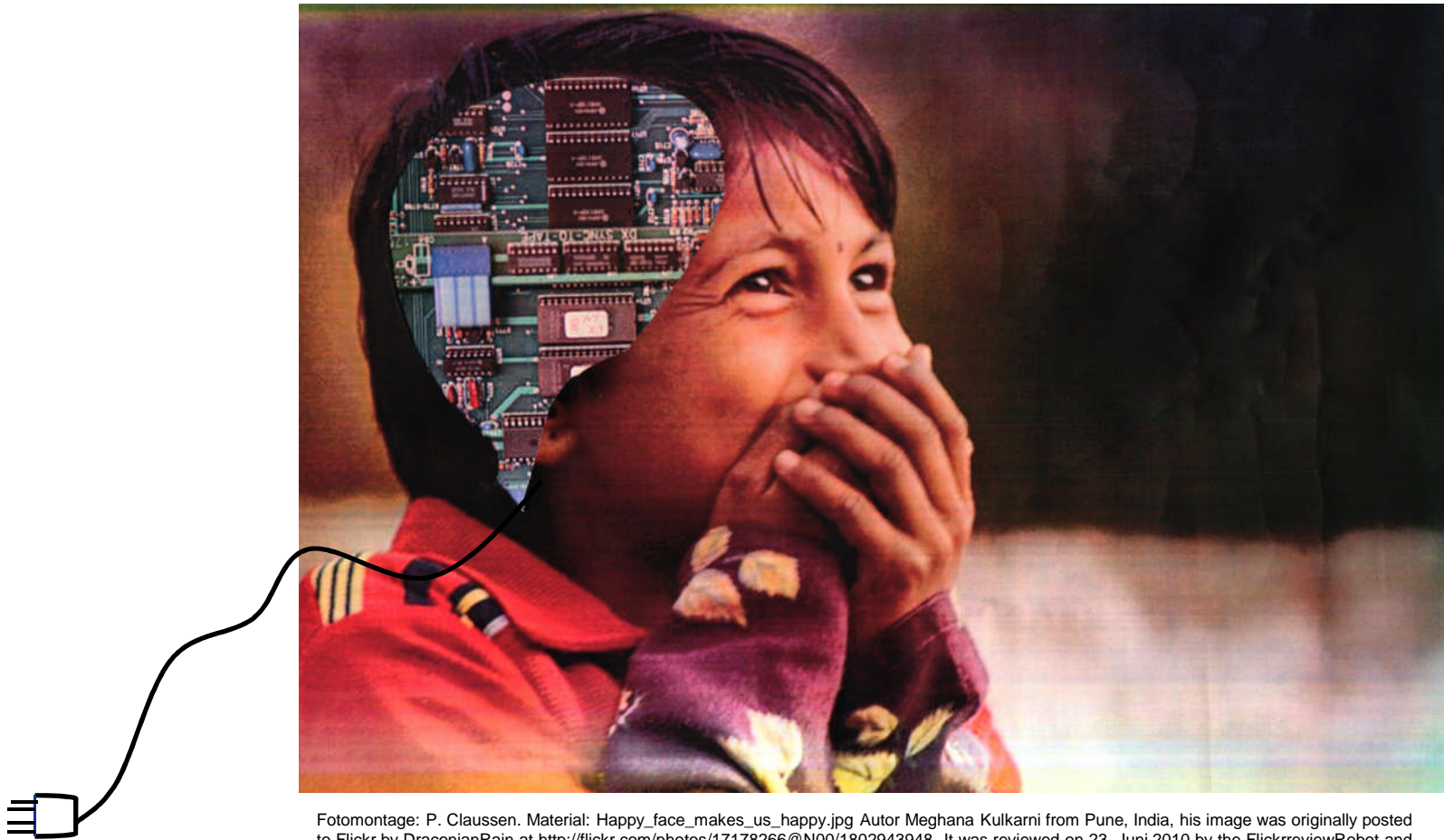
(Mitarbeiter R&D)

„Wir kommen viel zu langsam voran. Dabei ist die Strategie eindeutig und die Prozesse sind klar beschrieben. Wir werden jetzt zusätzlich ein flächendeckendes Change Management aufsetzen.“

(Geschäftsführung)

Was ist wahr?

Vermittlung von ‚Wahrheit‘. Fernprogrammierung?



Fotomontage: P. Claussen. Material: Happy_face_makes_us_happy.jpg Autor Meghana Kulkarni from Pune, India, his image was originally posted to Flickr by DraconianRain at <http://flickr.com/photos/17178266@N00/1802943948>. It was reviewed on 23. Juni 2010 by the FlickrreviewRobot and confirmed to be licensed under the terms of the cc-by-2.0.; Oberheim-DX processor board.jpg. Autor: Autopilot. Creative Commons-Lizenz Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Unported;

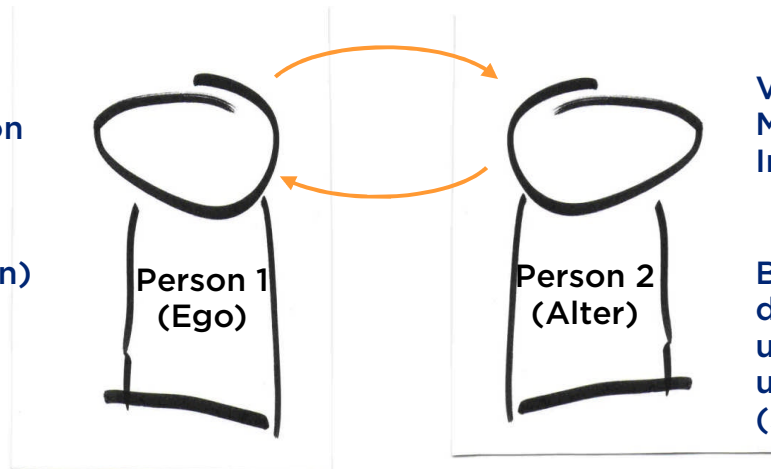
Neuere soziale Systemtheorie. Kommunikation als konstituierende Operation sozialer Systeme.

Kommunikation entsteht, wenn eine

- (1) Information ausgewählt (selektiert)
und diese (2) mitgeteilt (Mitteilungshandeln)
und die Mitteilung (3) verstanden wird.

Beobachten und differenzieren (Information und Mitteilung unterscheiden), Interpretieren (Sinn (erfinden) zurechnen)

Verhalten (=) Mitteilung einer Information



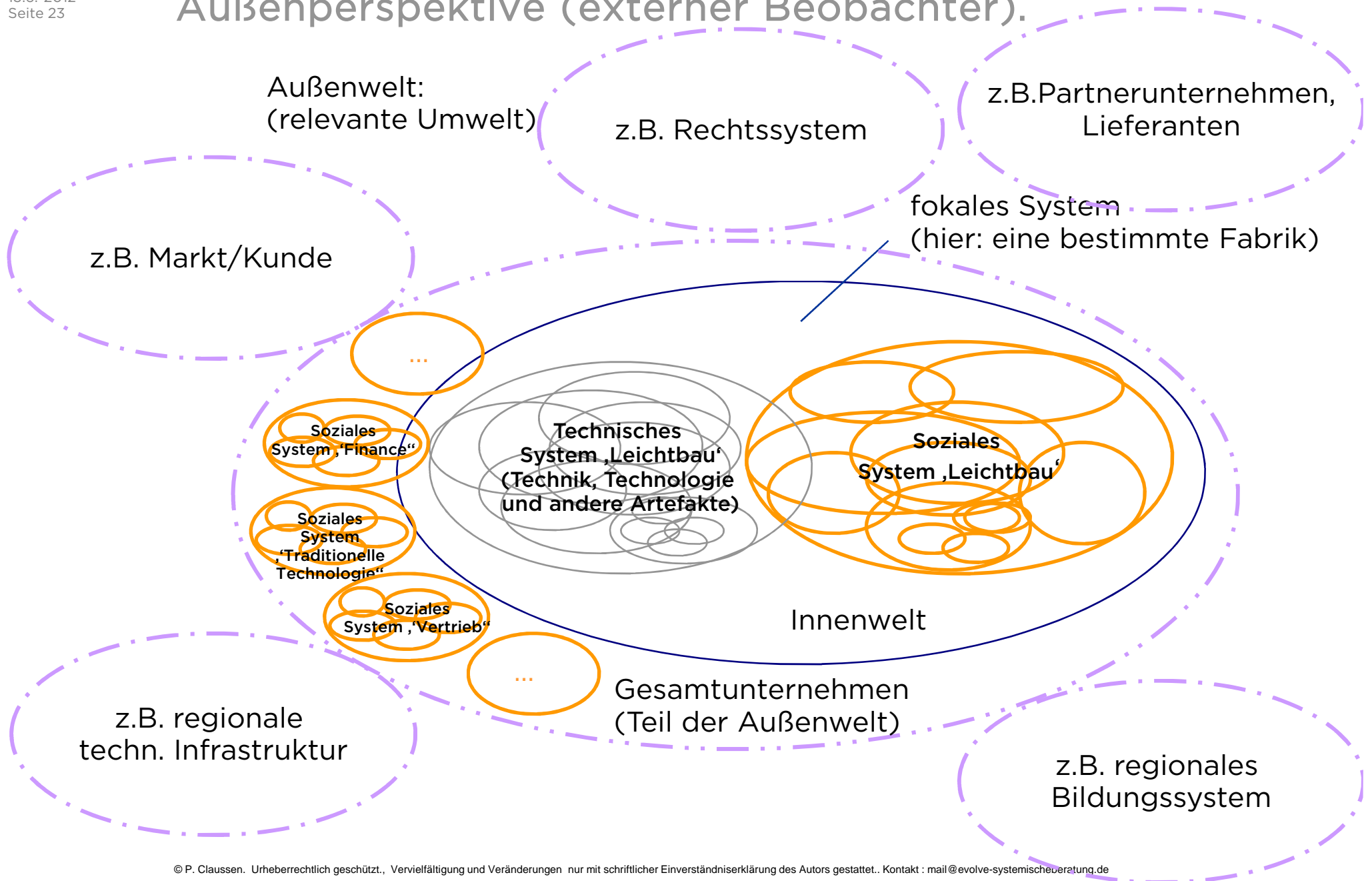
Verhalten (=) Mitteilung einer Information

Beobachten und differenzieren (Information und Mitteilung unterscheiden), Interpretieren (Sinn (erfinden) zurechnen)

Eine solche, sich kreisförmig fortsetzende Kommunikation konstituiert ein soziales System. Das soziale System existiert, solange anschlussfähig kommuniziert wird.

(Nach LUHMANN, N., Soziale Systeme, Suhrkamp 1987 und SIMON, F., Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl-Auer Verlag, 2007).

Leichtbau im Unternehmen - Modellbildung. Außenperspektive (externer Beobachter).



Selektivität von Organisationen. Stabilität und Veränderung.



Foto: Tevaprapas Makklay;
Das Werk ist als gemeinfrei
veröffentlicht
(<http://commons.wikimedia.org>);



Foto: Andreas Praefcke, GNU-
Lizenz für freie Dokumentation,
Version 1.2 oder einer späteren
Version

Organisationen entscheiden, für was sie stehen wollen, sie bilden Überzeugungen – ein Sinnsystem – zu den geeigneten Aktivitäten (was) und Vorgehensweisen (wie) aus. ‚Spielregeln‘ z.B. sind ein Element der Überzeugungen über das ‚wie‘ der Interaktion mit anderen (intern wie extern). Diese Überzeugungen entstehen in der Grundoperation jeder Organisation, jedes sozialen Systems: der Kommunikation.

Sie geben der Organisation Stabilität und Identität, erlauben kontinuierliches Handeln, begrenzen aber ggf. auch Anpassungsmöglichkeiten bei Veränderung der Umgebungsbedingungen.



Foto: Rick Dikeman (Rdikeman at
the English language Wikipedia),
Creative Commons-Lizenz
Namensnennung-Weitergabe unter
gleichen Bedingungen 3.0 Unported;

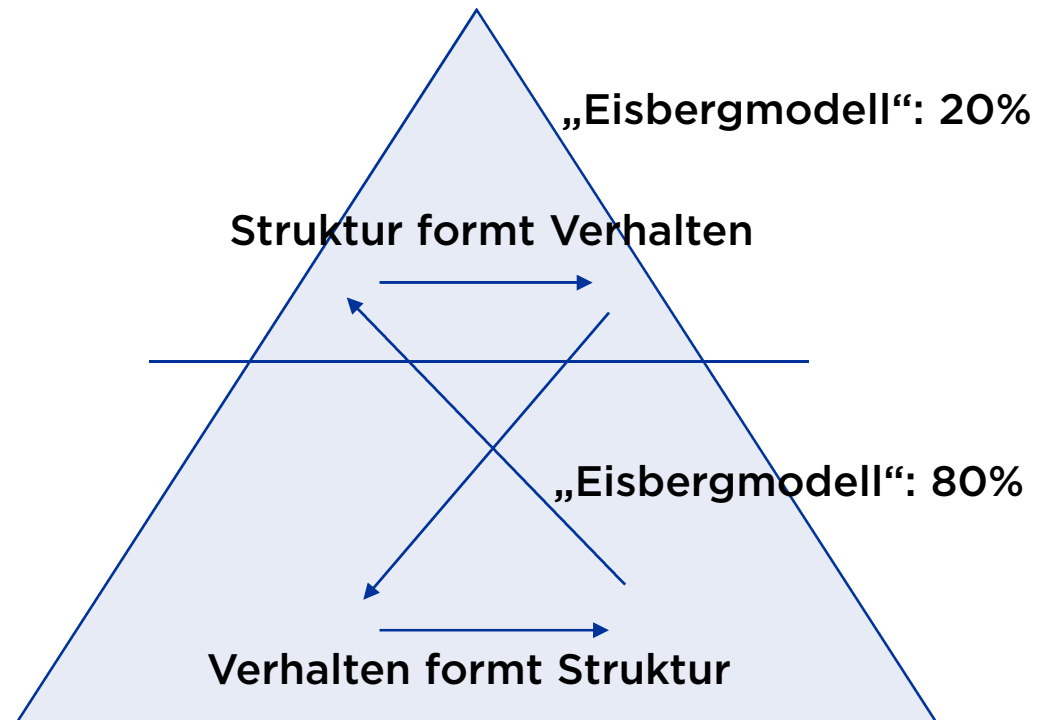


Foto: Kuebi = Armin Kübelbeck
www.galerie.best4sports.de &
www.galerie.hbz-da.de; Creative
Commons-Lizenz Namensnennung-
Weitergabe unter gleichen
Bedingungen 3.0 Unported;

Organisationsentwicklung. Formelle und informelle Form .

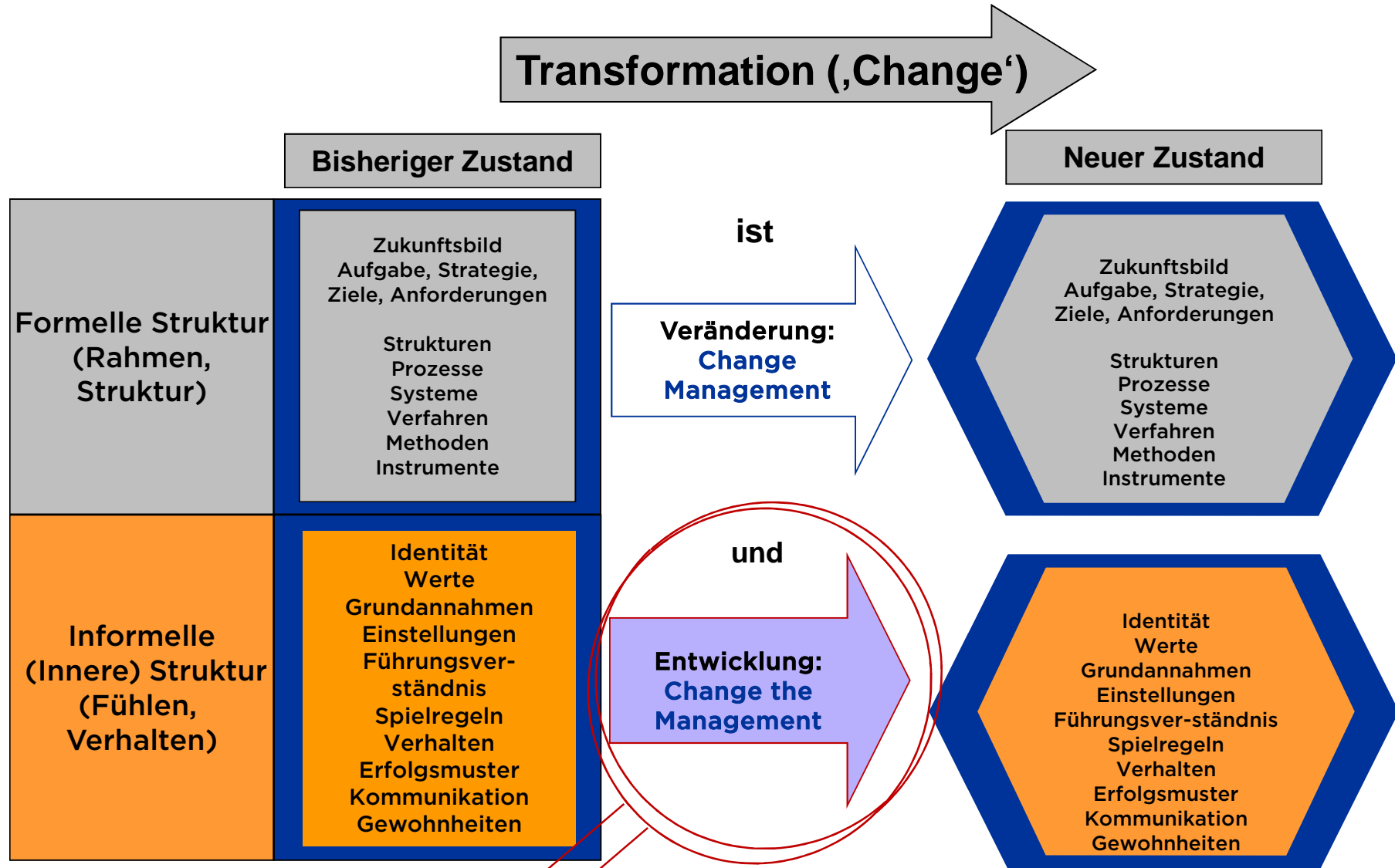
Formelle Struktur (Rahmen, Struktur)	<p style="text-align: center;">Zukunftsbild Aufgabe, Strategie, Ziele, Anforderungen</p> <p style="text-align: center;">Strukturen Prozesse Systeme Verfahren Methoden Instrumente</p>
Informelle (Innere) Struktur (Fühlen, Verhalten)	<p style="text-align: center;">Identität Werte</p> <p style="text-align: center;">Grundannahmen Einstellungen Führungsver- ständnis Spielregeln Verhalten Erfolgsmuster Kommunikation Gewohnheiten</p>

Aufbauend auf: Strobel W., Tenbusch B., BMW 2007



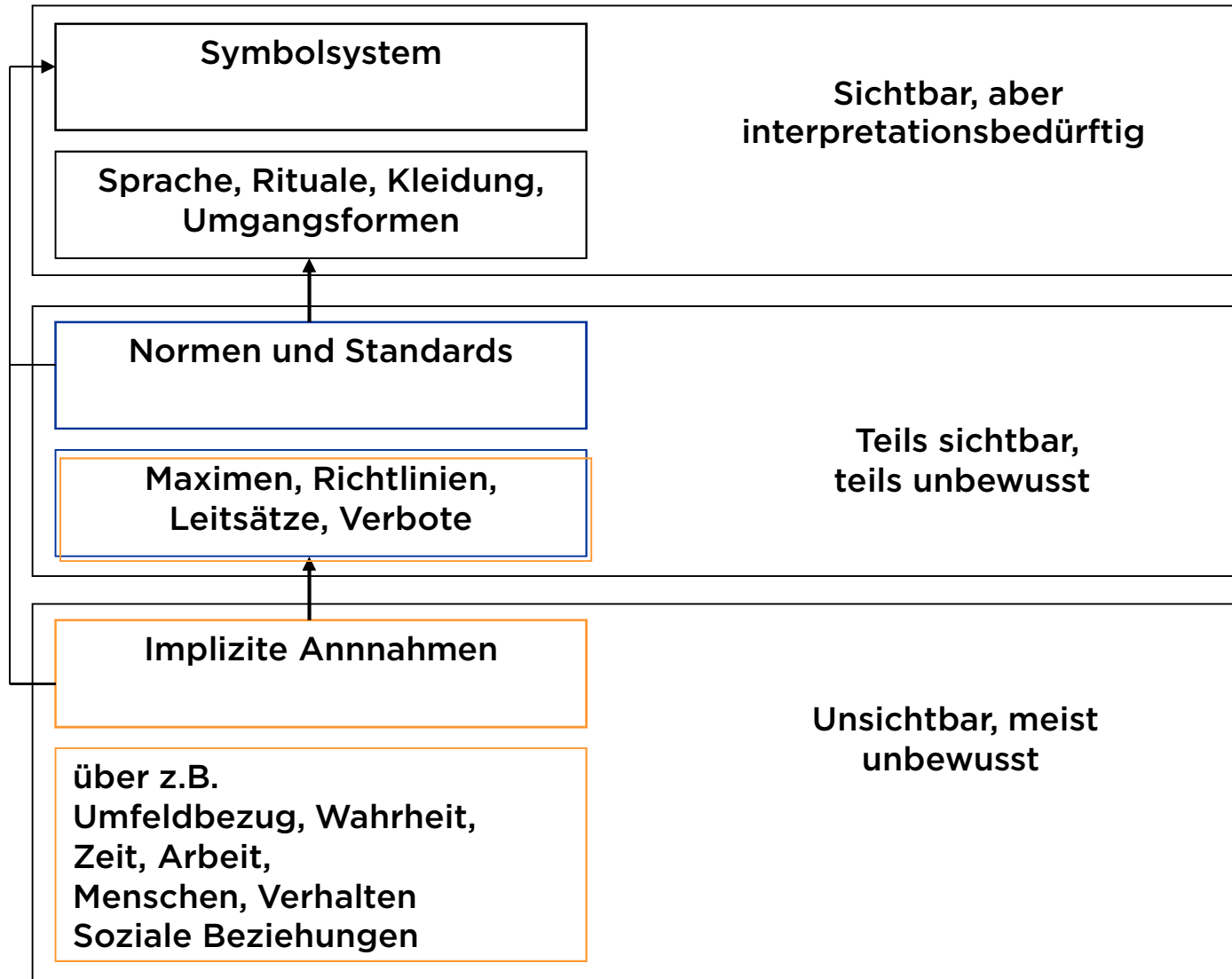
Transformationsprozesse.

Unterschiedliche Ansätze sind notwendig.



Aufbauend auf: Strobel, W. Tenbusch, B., BMW 2007

Organisationsentwicklung. Elemente von Unternehmenskulturen.



Organisationsentwicklung. Strukturen in Organisationen.



Aufbauend auf: Strobel, W. Tenbusch, B., BMW 2007

Organisationsentwicklung. Detaillierung der Strategie.



Literatur

Arnold, R-, Seit wann haben Sie das? Grundlinien eines Emotionalen Konstruktivismus. Carl-Auer, 2009

Claussen, Peter: Die Fabrik als soziales System. Wandlungsfähigkeit durch systemische Fabrikplanung und Organisationsentwicklung (Arbeitstitel) : Wiesbaden : Springer-Gabler, 2012 (, in Vorb. als Buch und als eBook)

Deutscher Taschenbuch Verlag (Hrsg.); Pfeifer, Wolfgang (Mitarb.): Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. 7. Auflage. München, 2004

Foerster, Heinz von: Objects: Tokens for (Eigen-) behaviors. First Published in: Cybernetics Forum 8 (3&4),pp.91-96,1976. In: Foerster, Heinz von (Hrsg.): Observing systems. Seaside : Intersystems Publ., 1984 (The systems inquiry series)

Foerster, Heinz: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. 7. Aufl. Heidelberg : Carl-Auer Verlag, 2006

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme : Grundriss einer allgemeinen Theorie. 16. Aufl. 2006. Frankfurt a. M. : Suhrkamp, 1987

Maslow, Abraham : A Theory of Human Motivation (1943) Psychological Review, 50, S. 370-396

Schein, Edgar H. (1985): Organizational culture and leadership. 1. ed., 3. print. San Francisco: Jossey-Bass (The Jossey-Bass social and behavioral science series)

Simon, Fritz B., Einführung in die Systemtheorie des Konflikts : Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2010