



# Systemische Organisationsentwicklung

IMAP – Rahmenansatz

Wie können Organisationen sich ganzheitlich entwickeln,  
um flexibel-stabil die Herausforderungen der dynamischen  
und komplexen Welt anzugehen?



## 1. Unser Verständnis von Organisationsentwicklung

In der dynamischen Welt von heute ist Veränderung in Organisationen keine Ausnahme, sondern die Regel. Nach einem klassischen Verständnis kann Change nur „gemanaged“ werden, wenn in Organisationen aus dem als Norm geltenden stabilen Dauerzustand ausgebrochen wird, um dann etwas zu verändern und letztendlich auf einen neuen, hoffentlich besseren, Dauerzustand zu kommen. Dies basiert aber auf einer Illusion von Steuerung aus einem über-vereinfachten mechanistischen Verständnis von Organisationen. Veränderung kann nicht „an“ einer Organisation gemacht werden, Organisationen verändern sich vielmehr ständig von selbst. In der Vergangenheit waren die Umwelten der Unternehmen vorhersehbar genug, um so ein unterkomplexes Verständnis auch wirkungsvoll einsetzen zu können. Heute funktioniert es jedoch immer weniger. Moderne Organisationsentwicklung muss nicht am, sondern im und mit dem

sozialen System arbeiten, um Plattformen, Rahmenbedingungen und Strukturen zu schaffen, die den ständigen selbstorganisierten Change unterstützen und sinnvoll beeinflussen. Dies ist ein komplexer Prozess, bei dem es keinen einen richtigen Weg gibt. Gute Denkmodelle unterstützen uns in der Wahrnehmung der Organisation und geben in der Gestaltung der Veränderungsimpulse Orientierung. Voraussetzung für diesen neuen Blick auf Organisationen ist die Unterscheidung von komplizierten (stabil) und komplexen (flex) Problemanteilen und Wertschöpfung.

Hier schauen wir auf **drei wesentliche Strukturelemente** von Organisationen, die für die Gestaltung dieser Entwicklungsrahmen zentral sind. Die Strategie, das Organisationsdesign und die Organisationskultur sollten immer ganzheitlich gesehen und bearbeitet werden.

Letztendlich können die Unternehmen erfolgreich die heutige Dynamik meistern, wenn die Lernfähigkeit der Organisation erhöht wird. Organisationen lernen, wenn sie ihre Strukturen an die Anforderungen

der Umwelt anpassen. Dies gelingt durch regelmäßige Selbstbeobachtung und Anpassung dieser drei Elemente. Nur wenn dies kontinuierlich gefördert und unterstützt wird, in einem durchgehenden Evolutionszyklus, kann flex-stabile Hochleistung bewusst und nachhaltig integriert werden. Die zwei Seiten dieses Zyklus sind:

Reflexion – Selbstbeobachtung (Wie machen wir was wir machen?)

Aktualisierung – Planen, Handeln und Umsetzen (Was wir machen)

## Strategie

### Spannung/Dilemma: Planbarkeit <> Überraschungen

Um erfolgreiche Hochleistung zu erbringen, braucht eine Organisation ein Bild einer angestrebten Zukunft basierend auf ihrer Wahrnehmung des Umfeldes. Die explizite oder implizite Klarheit über die Ziele und den notwendigen Mitteln, um diese zu erreichen, sind zentrale Elemente einer Strategie.

Die Entwicklung einer Strategie trägt immer ein Dilemma in sich: Das Anstreben nach **Zukunftssicherung und Planbarkeit** und der anpassungsfähige Umgang mit **Unvorhersehbarem und Überraschungen**.

In der heutigen hoch dynamischen Welt ist es aber wichtig, nicht zu starr und langfristig an vordefinierten Strategien festzuhalten. Die zentrale Kompetenz einer Organisation ist die Selbstbeobachtung, Reflexion und Anpassung. Durch kurze iterative Zyklen von experimentellem Handeln, Wahrnehmung der Umgebung und Kurskorrekturen können die Turbulenzen der Märkte und der Gesellschaft erfolgreich navigiert werden.

## Organisationsdesign

### Spannung/Dilemma: Steuerung <> (kollaborative) Führung

Das Organisationsdesign definiert, wie formell Entscheidungen getroffen werden und kann auch als Formalstruktur der Organisation verstanden werden. Die Kommunikationswege werden durch die Festlegung von Weisungsbefugnissen und Hierarchien geleitet und die Abläufe durch Prozesse und Regeln programmiert. Steuerungs- und Personalsysteme sowie Infrastruktur gehören auch zum Design. Immer bedeutender wird die Gestaltung von lateralen Verbindungen, die über die Unterteilungen der Hierarchie hinweg das netzwerkförmige Organisieren erlaubt und dadurch das post-bürokratische Arbeiten ermöglicht.

Unter den vielen Spannungen, die im Design bearbeitet werden müssen (zentral/dezentral, flach/hierarchisch, effizient/anpassungsfähig usw.), ist eine Paradoxie von starker Bedeutung: Steuerung durch Vorgaben und Abläufe auf der einen Seite und kollaborative Führung durch Vertrauen und Einfluss auf der anderen Seite.

- **Strukturen anpassen:** Das Organisationsdesign ist neben der Strategie das zentrale Gestaltungselement von Organisationen (da beide grundsätzlich entscheidbar sind). Die Lernfähigkeit von Organisationen ist ihre Kapazität, die eigenen Strukturen an die Anforderung der Umwelt effektiv anzupassen. Deswegen braucht es für flex-stabile Organisationsentwicklung (in die Routinen integrierte) Vorgehensweisen, die erlauben, dass die Strukturen immer wenn

nötig hinterfragt und an die strategischen und kulturellen Anforderungen angepasst werden. Eine wesentliche Führungsaufgabe ist die Gestaltung eines fruchtbaren Bodens, in dem sich die Organisation und die Menschen entwickeln können. Der beste Heelpunkt hierfür ist die Struktur.

- **Personal entfalten:** Die Formalstruktur bietet die Bühne, auf der die Mitglieder einer Organisation ihr Wissen und ihre Talente einbringen können. Oft werden Personen als "Software" verstanden und die Organisationsstruktur als "Hardware", aber aus einer systemischen Perspektive ist es genau andersrum. In der modernen Organisationsforschung wird erkannt, dass der oft verfolgte Ansatz, die Personen (die kaum zu verändern sind) an die Unternehmen anzupassen wenig wirkungsvoll ist. Die Organisation sollte vielmehr bestmöglich gestaltet werden, um das höchste Potential der Menschen zu entfalten und die besten Personen sollten für jede Position und Problematik gefunden werden.

Die geschickte Kopplung zwischen Mitgliedern und Organisation erlaubt die optimale Kombination von effizienten dauerhaften Strukturen und kreativer flexibler Ideengenerierung.

## Organisationskultur

### Spannung/Dilemma: Formal <→ Informal

Die systemische Organisationskultur ist auch ein strukturgebendes Element der Organisation, die Leitplanken für Entscheidungen bildet. Anders als die Strategie und das Organisationsdesign ist die Kultur nicht entscheidbar, d. h. sie kann nicht direkt gestaltet und verändert werden. Sie entsteht in den alltäglichen informellen Aushandlungen und besteht aus Trampelpfaden, die den Menschen Orientierung geben und die die Formalstruktur ergänzen. Sie kann auch als Schatten oder Hinterbühne der Formalität verstanden werden. Dort wo die Dynamik und Komplexität zu groß ist und die Eindeutigkeit der formalen Prozesse und Abläufe usw. zu deren Bewältigung nicht ausreicht, greifen diese Trampelpfade mit ihrer Flexibilität ein. Viele der komplexen Probleme, in denen Ungewissheiten und Ambiguitäten auftreten, können nur auf dieser Hinterbühne bearbeitet werden. Also ist die Organisationskultur das zentrale Element in der Ausbalancierung zwischen Stabilität und Flexibilität.

Dadurch ergibt sich in der Organisationsentwicklung ein weiteres Dilemma: **Formalität** (durch Verstärkung von Regeln und Prozessen und dadurch Schaffung von Sicherheit, Stabilität und Effizienz) auf einer Seite und **Informalität** (durch das Raumlassen für implizites Aushandeln und dadurch Erhöhung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit) auf der anderen Seite.

- **Kulturwahrnehmung fördern:** Die Organisationskultur bleibt meistens unbewusst und wenn sie auffällt, ist es oft in einem negativen Sinne (Regelabweichungen und kurze Wege, die unterdrückt werden

sollten). Die Fähigkeit der Organisation, sich selbst zu beobachten, ist ein wichtiger Aspekt um Kultur als Stärke zu nutzen. Dies gelingt durch die Erstellung von Reflexionsräumen, indem tiefer Dialog stattfinden kann und Fragen zu der Form der Zusammenarbeit gestellt werden können. Wenn die Hinterbühne, mit allen ihren Lichtern und Schatten, ohne Bewertung wahrgenommen werden kann, ist es möglich die Flexibilisierungsgelegenheiten der Kultur stärker zu nutzen.

**Führungshaltung stärken:** Die in hoher Dynamik notwendige **Flexibilität, die durch die Organisationskultur ermöglicht wird**, muss von den Übergriffen der oft zu starken **Steuerungsimpulse der Formalstruktur** abgeschirmt werden. Dazu braucht es ein modernes Führungsverständnis, das jenseits der Weisung und Kontrolle, auf Kollaboration und Vertrauen setzt. Personen in formalen Machtpositionen müssen Raum schaffen und Unterstützung leisten, damit talentierte Menschen ungestört kreativ an Innovationen arbeiten können. Diese flexible "Labor-Arbeit" sollte auch durch

informelle Netzwerke von engagierten Personen gestärkt, verknüpft und gefördert werden.

## Wechselwirkung und ganzheitlicher Ansatz

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der hier dargestellten Ideen ist, dass **Organisationsentwicklung nicht einseitig gedacht werden sollte**. Oft wird nur eines der hier dargestellten Elemente abgekapselt bearbeitet und die nachfolgenden Probleme werden dann schwer verstanden (z. B. kann eine strategische Neuausrichtung zum Markteintritt in unbekannten Nischen sehr erschwert werden, wenn in der Kultur eine extreme Sicherheitsorientierung verankert ist). Auch wenn eines der drei Elemente im Fokus steht, braucht gelungene Organisationsentwicklung einen *ganzheitlichen Blick auf die Wechselwirkungen zwischen Strategie, Organisationsdesign und Organisationskultur*. Eine Veränderung an einem Element des Systems (wie die Einführung von einem neuen Performancemanagementsystem in der Formalstruktur) hat immer eine Auswirkung auf die anderen (wie eine größere interne Wettbewerbskultur).

## Kontakt und Ansprechpartner



**IMAP GmbH**

**IMAP**  
Change & Culture

**NIKLAS VILLWOCH**

villwoch@imap-institut.de  
+49 211 205425 0  
Cantraldostraße 3  
40211 Düsseldorf