

Die Logik von Organisationen als Basis für Organisationsentwicklungsprozesse

**Studentag am 19. November 2019
Schloss Puchberg, Wels**

Dipl.-Ing. Jürgen Hamader

Zur Person



Jürgen Hamader

- Jahrgang 1968, verheiratet, 4 Kinder, „Experte im Patchwork“
- Studium Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Graz
- Gründungsmitglied und internationale Forschungstätigkeit in der Forschungsgesellschaft Mobilität, Graz
- Über 15 Jahre in der Privatwirtschaft mit Aufgabenstellungen im Verkauf sowie in Leitungsfunktionen bis hin zur Geschäftsführung
- Seit 2009 Selbstständig als Berater und geschäftsführender Gesellschafter bei TAO – Team für angewandte Psychologie und Organisationsberatung
- Seit 2019 Gesellschafter bei Kaleidos – Arbeitsgemeinschaft für systemische Supervision und Coaching
- Management- und Organisationsberatung
- Team- und Organisationsentwicklung
- Begleitung von Veränderungsprozessen und Übergängen (Change-Management)
- Training und Coaching von Führungskräften und High Potentials
- Begleitung von Agenda 21-Prozessen
- Lehrtätigkeit an pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen
- (Systemischer) Supervisor und Coach

Aufgaben von SchuldirektorInnen

- Prinzipielle Leitung der Schule.
- Unmittelbare Vorgesetztenfunktion aller an der Schule tätigen Lehrer/innen und sonstigen Bediensteten und verantwortlich für die Personalentwicklung an der Schule.
- Verantwortlich für Qualitätsmanagement sowie Schul- und Unterrichtsentwicklung.
- Verantwortlich für Teambildung und -entwicklung.
- Pflege der Verbindung zwischen der Schule, den SchülerInnen und den Erziehungsberechtigten (bei Berufsschulen auch zu den Lehrberechtigten).
- Öffentlichkeitsarbeit sowie Führung der Außenbeziehungen der Schule.
- Beratung der LehrerInnen in ihrer Unterrichts- und Erziehungsarbeit.
- Verpflichtung, sich vom Stand des Unterrichtes und von den Leistungen der SchülerInnen regelmäßig zu überzeugen.
- Unterricht, Erziehung, administrative Aufgaben, Führung der Amtsschriften der Schule.
- Einhaltung aller Rechtsvorschriften und schulbehördliche Weisungen.
- Verantwortung für das Budget (teilweise auch für das Lukrieren von Finanzmitteln).
- Sorge für Ordnung in der Schule.
- Treffen einer Diensterteilung für die Beaufsichtigung der Schüler.
- Meldung an den Schulerhalter über wahrgenommene Mängel der Schulliegenschaften und ihrer Einrichtungen.
- Besorgung aller Angelegenheiten (sofern dieses nicht die Zuständigkeit anderer schulischer Organe oder der Schulbehörden festlegt).
- Weiters gibt es Pflichten, die dem Schulleiter/ der Schulleiterin auf Grund von anderen, insbesondere von dienstrechtlichen Vorschriften obliegen, zB Dienst- und Fachaufsicht über die LehrerInnen, Betreuungspersonal.

(Sabine Pelzmann in ÖVS News 2/2019)

Zielsetzungen von Organisationsentwicklung



**Erhöhung/Erhaltung von
Arbeitszufriedenheit**

**bewusste Entwicklung
der Organisationskultur**

**Optimierung
organisationaler
Lernprozesse
„Lernende Organisation“**

**effiziente und entwicklungs-
offene Organisationsstrukturen
in Ausrichtung auf
den Existenzgrund**

**Management-
entwicklung auf
allen Ebenen**

**Kommunikationsverbesserung
zwischen und innerhalb
verschiedener Teilsysteme**

Das SYMA Organisationsmodell

**Eine Landkarte zum Erkennen,
Verstehen und Diagnostizieren
von Dynamiken und
Wechselwirkungen im
organisatorischen Geschehen.**

Eingangsthese

**„Es gibt nichts Praktischeres
als eine gute Theorie“**



Kurt Lewin

**„Das Wort »Organisation« ist ein Substantiv
und es ist außerdem ein Mythos.
Wenn Sie eine Organisation suchen,
werden sie nichts finden.**

**Was Sie finden werden ist,
dass miteinander verbundene Ereignisse vorliegen,
die durch Betonwände hindurchsickern ... “**



Karl E. Weik

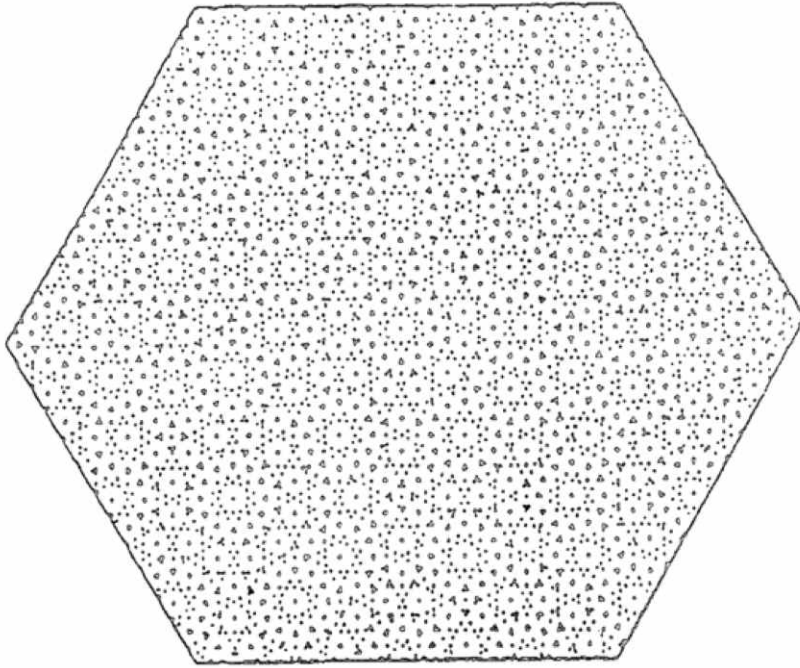
Organisationsbilder

(nach Gareth Morgan)

Organisationen als ...

- **Maschinen (ein mechanistischer Denkansatz, demzufolge alles ingenieurmäßig konstruiert werden kann und auf Knopfdruck funktioniert)**
- **Bilanz („Gewinnproduktionsmaschine“, Veränderungen daran „stören“)**
- **Organismen (sie werden geboren, wachsen, reifen, verblühen und sterben)**
- **Gehirn (Informationsverarbeitung, Firmen-Intelligenz, Lernen)**
- **Kulturen (Ideen, Werte, Normen, Glaubenssätze, Rituale)**
- **politische Systeme („Regieren“ von Interessen, Konflikten, Machtdynamiken)**
- **psychische Gefängnisse (durch unbewusste Annahmen werden Menschen die Gefangenen ihrer mentalen Programme, ihrer Ängste, Tabus, Triebe)**
- **strömende Flüsse und Transformationen (Wandel bestimmt die Gestaltung von Organisationen, Feedback führt zu Anpassung, Wandel durch Dialektik von These und Antithese)**
- **Dominanzinstrumente (Organisationen als Instrumente der Ausbeutung und Unterdrückung)**

Alles ist mit allem verbunden.

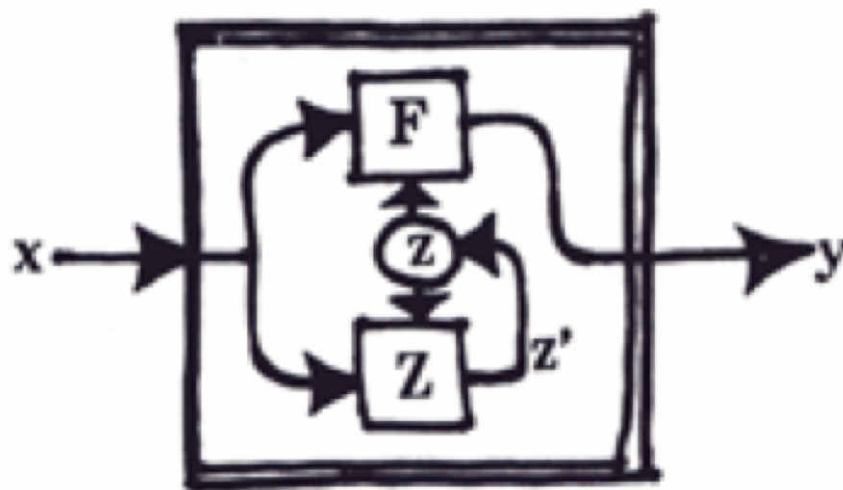


Eine Kernthese zur Natur von Systemen nach Harry Merl

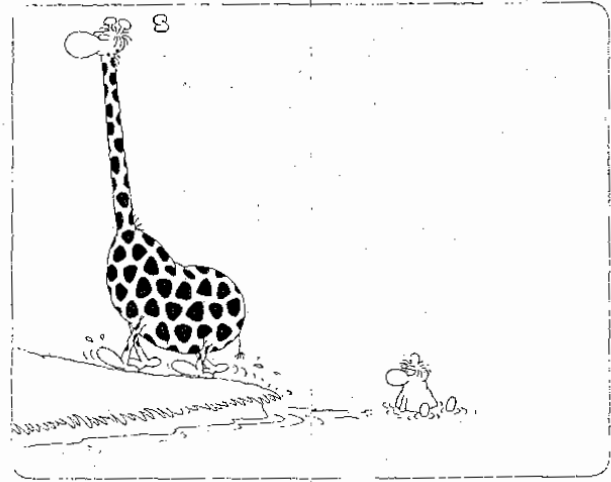
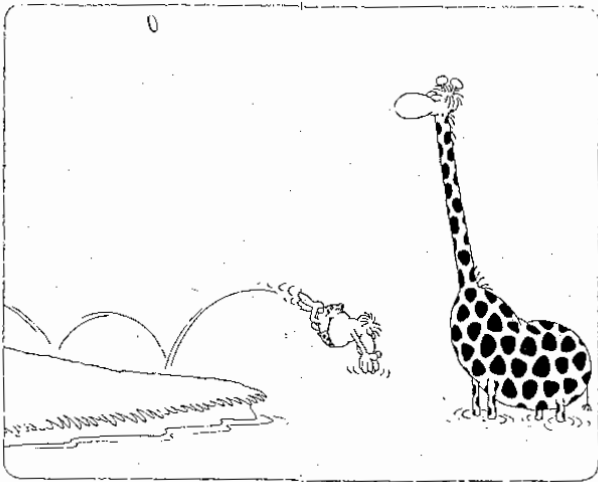
"In diesem Netzwerk ändert sich immer irgendwer und irgendwas, irgendwann und irgendwo, und dadurch ist jeder Mensch herausgefordert in ständiger Bewegung zu bleiben, um mit seiner Existenz einerseits und dem Bestreben nach Profilierung andererseits in seiner Wirklichkeit Schritt halten zu können."

So komplex wie nötig, so einfach wie möglich.

Modell der nicht-trivialen Systeme (Input-Throughput-Output)



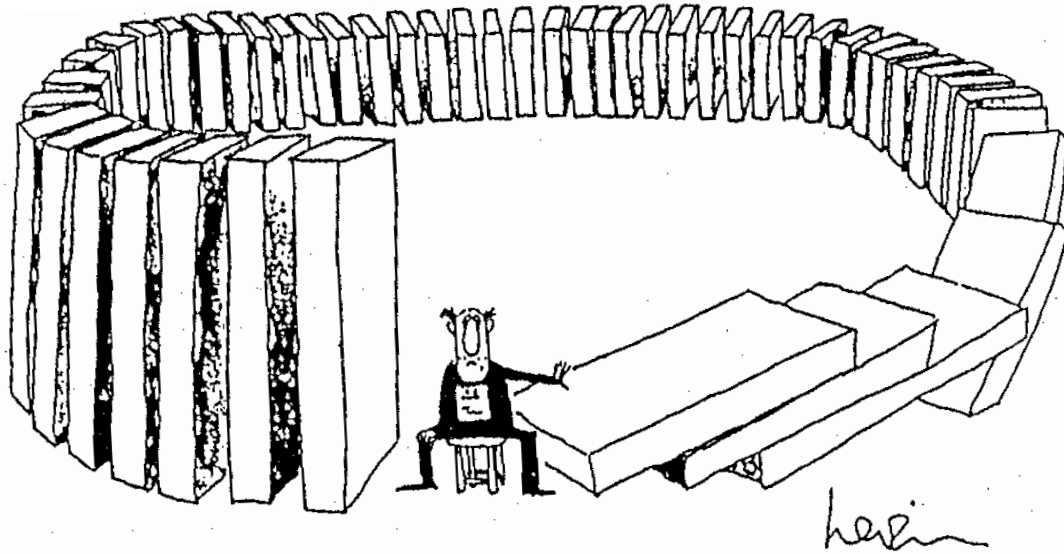
Unberechenbarkeit, Eigengesetzlichkeit



**Jedes Verhalten macht Sinn,
wenn man den Kontext kennt.**

**Every and each organization
is perfectly designed
to get the results
it gets!**

(Dave Hanna)



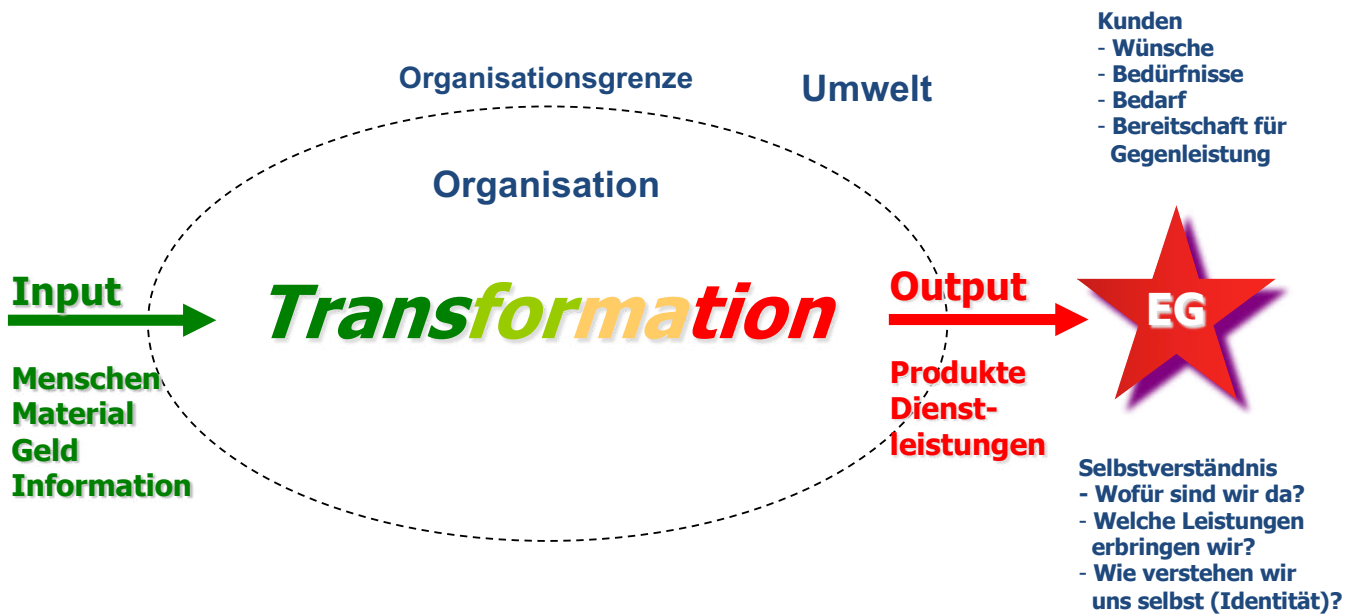
Drawing by Levin; © 1976 The New Yorker Magazine, Inc.

**Die Wirkung einer Ursache
ist die Wirkung dieser Wirkung der Ursache.**

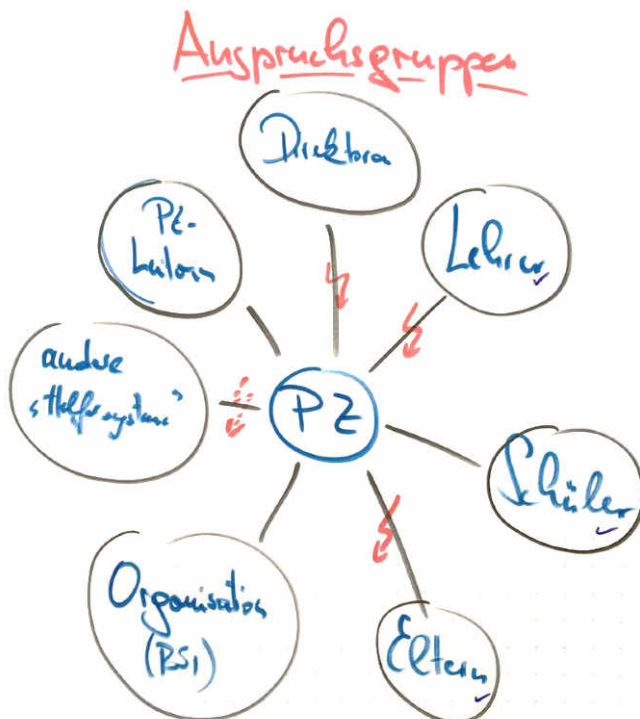
Organisationsverständnis

- **Organisationen sind reine Zweckgebilde!
Die „Familienmetapher“ ist obsolet!**
- **Organisationen sind nichttriviale Systeme!**
- **Organisationen sind lebende Systeme – OSTO Systeme!**
- **Kompromisslose Ausrichtung auf den „Existenzgrund“!**
- **Die Schaffung von Strukturen führt mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu, ein wünschenswertes Verhalten zu erzielen!**
- **Das Verhalten hat Auswirkung auf die Systemleistung und den Systemoutput!**

Ausrichtung auf den Existenzgrund



Bsp: Erforschung des Existenzgrundes eines PZ

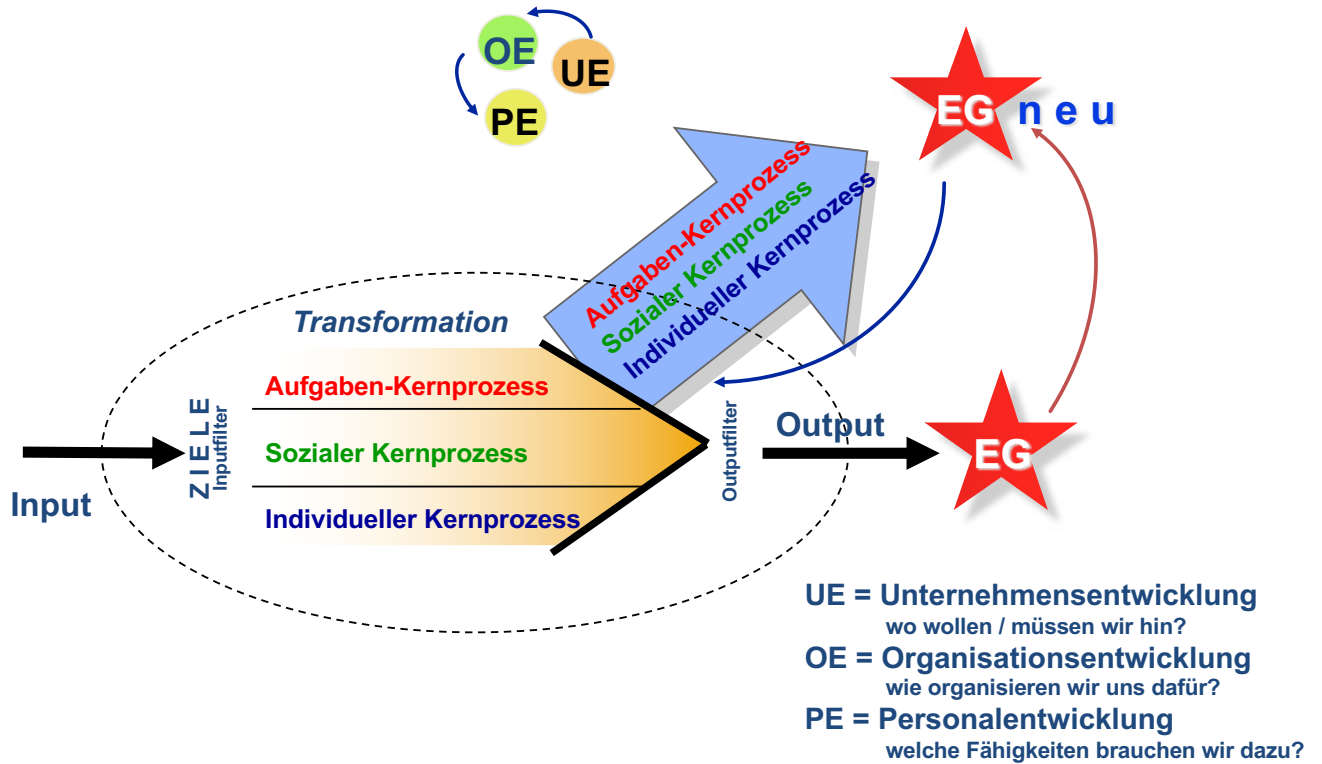


Jede Organisation muss – um dauerhaft (gut) bestehen zu können – seinen Existenzgrund als Basis allen „inneren“ Organisierens kennen.

Da der Existenzgrund einer Organisation „außerhalb“ liegt, ist auch diese „Umwelt“ der Organisation zu erforschen.

Nachdem die „Anspruchsgruppen“ der Organisation eruiert wurden, können deren Bedürfnisse erforscht und mit den bestehenden Leistungen abgeglichen werden.

Wandernder Existenzgrund



Der Existenzgrund

- Der Existenzgrund einer Organisation liegt in den Bedürfnissen von Kunden nach Produkten / Dienstleistungen / Funktionen.
- Jede Organisation muss wissen, was ihr Existenzgrund ist (wer ihre Kunden sind und was die wirklich wollen!).
- Jede Organisation muss kompromisslos auf ihren Existenzgrund ausgerichtet sein / werden.
- Mehrere Organisationen (Konkurrenten) können den gleichen / einen ähnlichen Existenzgrund haben.
- Die Organisation, die den Existenzgrund am besten „trifft“, macht das Geschäft.
- Ein langfristiger Verlust des Existenzgrundes führt über kurz oder lang zum Untergang der Organisation.

Definition des Existenzgrunds

**Der Existenzgrund ist die Sicht
von AUSSEN nach INNEN:
„Think the Organization from outside in ...“**

- **Der Existenzgrund von ... (Organisation)**
- **liegt im Bedürfnis von ... (Zielgruppe)**
 - **nach ... (Funktionen)**
 - **durch ... (Leistungsspektrum)**

Bsp: Existenzgrund der Betreuungslehrer*innen

**Der EG der Betreuungslehrer/innen in Oberösterreich
besteht in den Bedürfnissen von:**

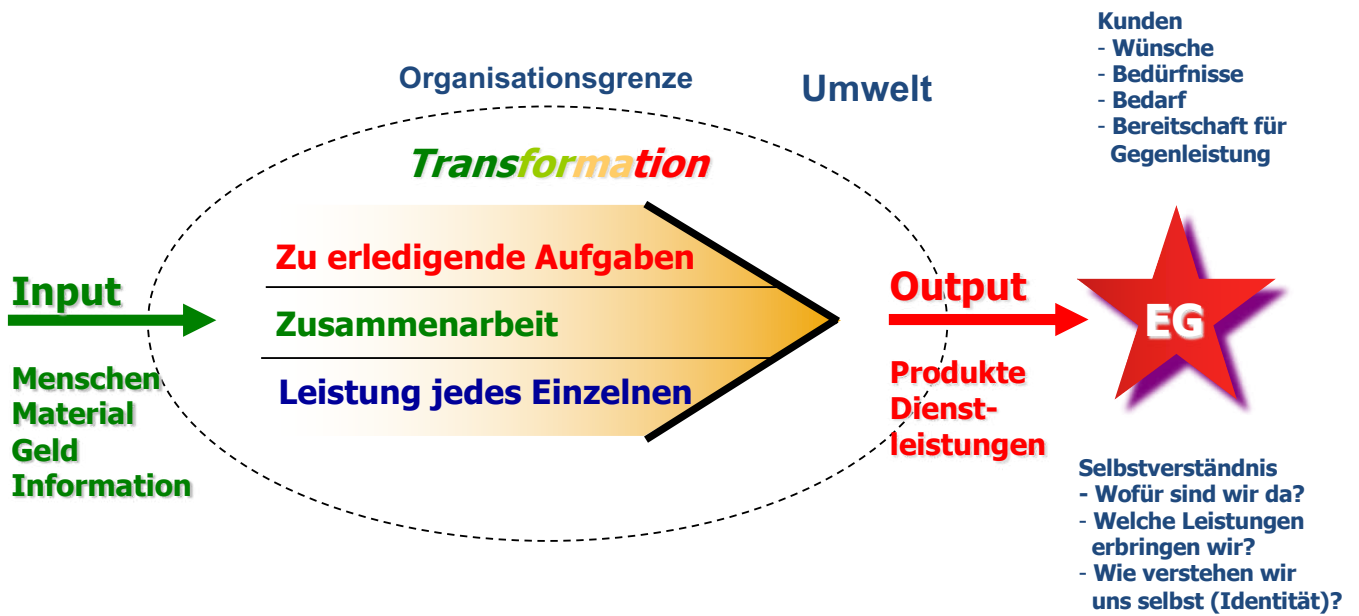
**Schüler/inne/n, Eltern, Lehrer/inne/n, Direktor/inn/en,
BSI, LSI, SPZ, Institutionen, „Gesellschaft“ nach:**

**Mitarbeit bei der Lösung von Problemen, Konflikten u. Krisen,
psychosozialer Unterstützung, Entlastung und Prävention,
Erweiterung von Handlungsspielräumen und Wissenstransfer,
Vernetzung, Feedback,**

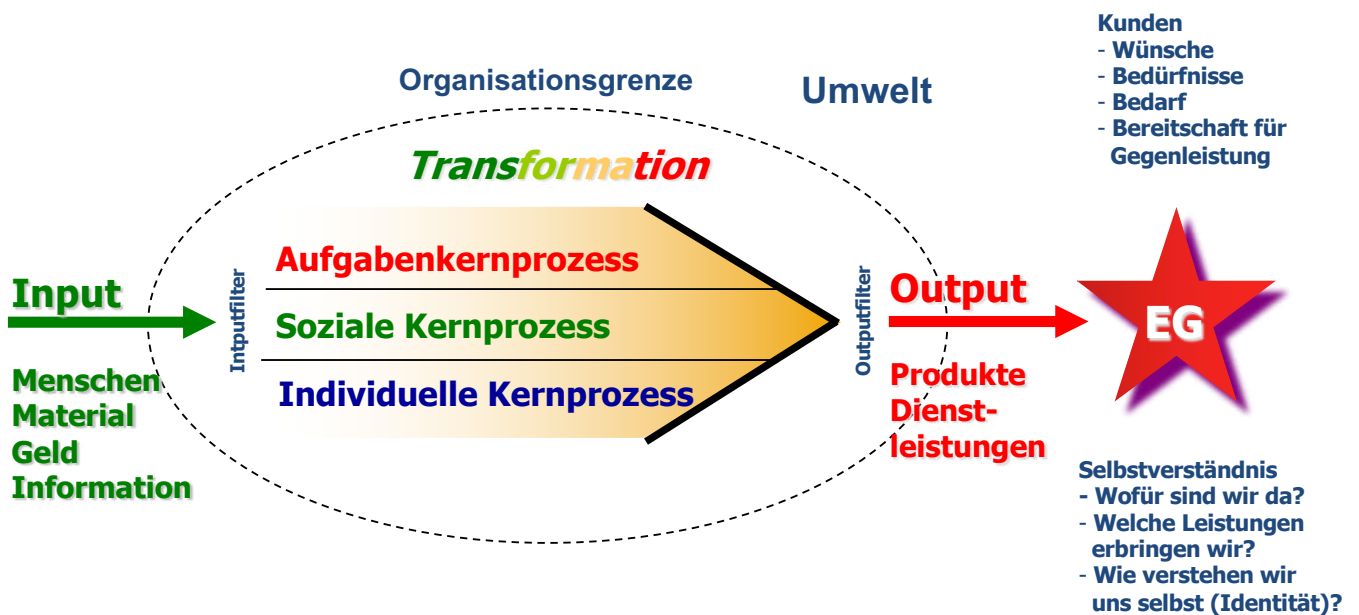
Entwicklung und Begleitung neuer Ideen durch:

**ressourcenorientierte, allparteiliche und vertrauliche
Beratung, Betreuung, Begleitung,
Konflikt- u. Krisenmanagement,
Moderation und Coaching,
in Einzel-, Gruppen- und Klassenarbeit.**

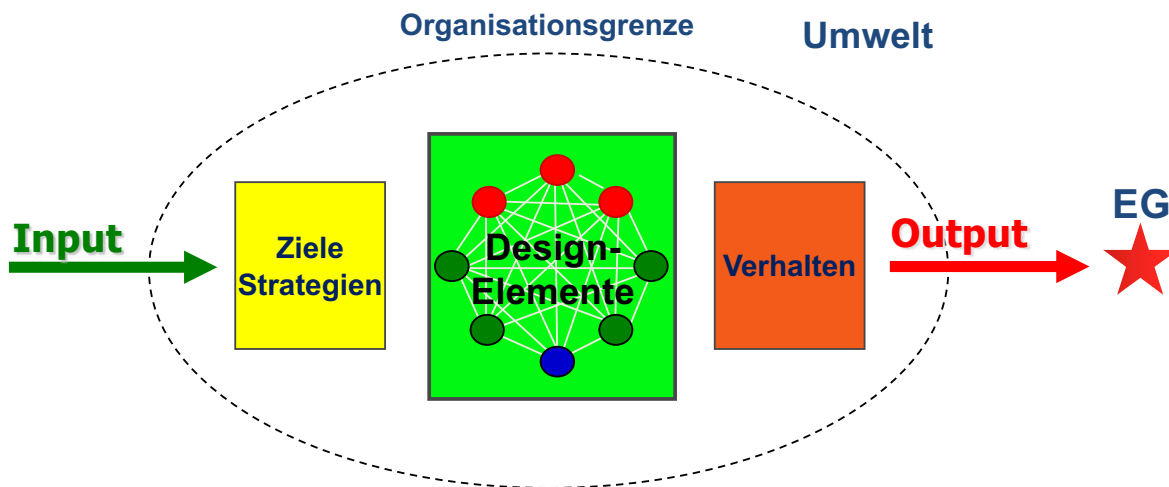
Vorgang der "Wert"-Schöpfung



Kernprozesse der Transformation



Ziele und Strategien



Bsp. Schulprofil (NMS der Franziskanerinnen Wels)

Homepage Stand 17. November 2019

Gemeinschaft erfahren

- Unterstützung und Hilfsbereitschaft prägen das Schulklima
- Engagement für Sozialprojekte im In- und Ausland
- Angebot von Winter- und Sommersportwochen, Projekttagen und Sprachwochen

Sensibilität entwickeln

- Verständnis, Toleranz und gegenseitige Wertschätzung
- verantwortungsvoller Umgang mit der Schöpfung
- Initiativen für Natur- und Umweltschutz

Werte vermitteln

- Aufbau einer vertrauensvollen Lebenseinstellung und C
- Weltoffenheit und Eigenverantwortung
- Orientierung an christlich-franziskanischen Werten

Lernen erleben

- zukunftsorientierte und niveauevolle Ausbildung
- förderndes und forderndes Lernen
- fundierte Allgemeinbildung

Persönlichkeit entfalten

- individuelle Begabungen fördern
- Selbstbewusstsein und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken
- optimale Voraussetzungen für Lehrberufe und den Besuch weiterführender Schulen bieten

In Bewegung sein

- sportliche und kreative Begabungen fördern
- gemeinsam Feste feiern und Projekte entwickeln
- lebendige Schulgemeinschaft

Bsp. Leitbild (NMS der Franziskanerinnen Wels)

Homepage Stand 17. November 2019

Leitbild

Franz von Assisi und seine Lebensideale

- vertrauensvolle Gottesbeziehung
- Solidarität mit Benachteiligten
- ganzheitsbewusster Umgang mit der Schöpfung
- Leben in der Gemeinschaft der Kirche

sind für unser Schulleben von zentraler Bedeutung.

Als LehrerInnen an den Schulen der Franziskanerinnen Vöcklabruck streben wir im gemeinsamen Bemühen folgende Ziele an

- Solidarität, Herzlichkeit, Offenheit, Wertschätzung und Vertrauen kennzeichnen unsere Schulgemeinschaft.
- Wir achten die Person in ihrer Individualität und wahren ihre Privatsphäre.
- Wir vermitteln den Schülerinnen und Schülern aus unserer christlichen Lebenshaltung eine vertrauensvolle und optimistische Einstellung.
- Wir schaffen ein förderndes und forderndes Lernklima, das die bestmögliche Entwicklung der Schülerin und des Schülers zulässt.
- Kooperation in der pädagogischen Arbeit und die Bereitschaft, Konflikte offen auszutragen, nehmen wir als Chance wahr, voneinander zu lernen und aneinander zu wachsen.
- Feste und Feiern bereichern unseren Schulalltag und ermöglichen das Leben von Gemeinschaft.
- Die Zusammenarbeit mit den Eltern ist uns ein Anliegen.

Bsp. Schulprofil (NMS Frankenmarkt)

Homepage Stand 17. November 2019

Schulprofil

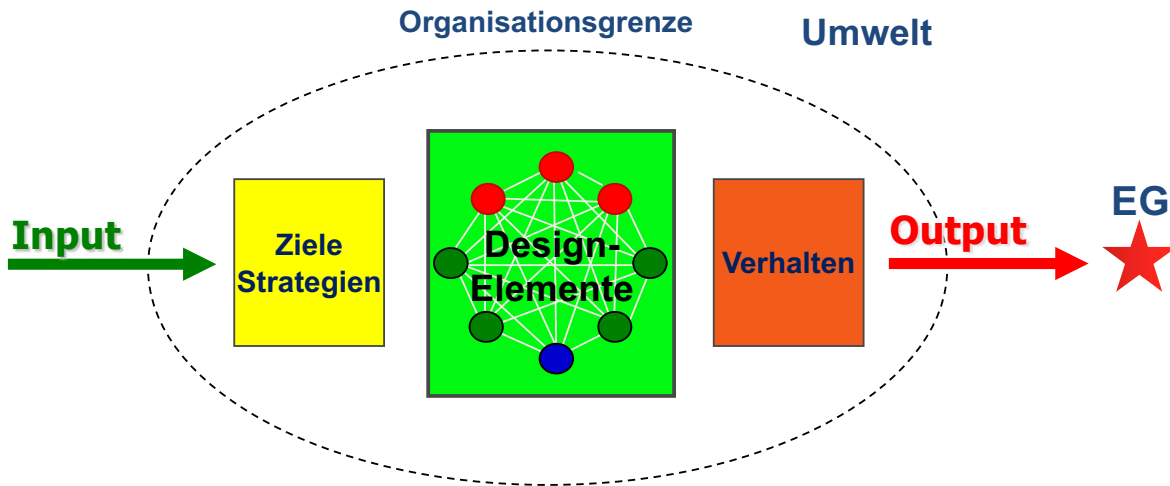
In der **MS Frankenmarkt** liegen die **Schwerpunkte** auf:

- **Vermitteln und Festigen** von Grundkenntnissen
- **Üben** von eigenverantwortlichem Arbeiten
- **Stärken sozialer Kompetenzen**
- **Fördern** von Fähigkeiten und Begabungen
- **Vorbereiten** auf die Berufswelt bzw. weiterführende Schul

Ausbildungsschwerpunkte

- Verbindliche Übung „Digitale Grundbildung“ als schulautonomer Schwerpunkt (5. bis zur 8. Schulstufe)
 - Grundlagen in Textverwaltung, Erstellen von Portfolios bzw. Präsentationen (5. Schulstufe)
 - Gesellschaftliche Aspekte von Medienwandel und Digitalisierung Informations-, Daten- und Medienkompetenz, Betriebssysteme und Standard-Anwendungen, Mediengestaltung, Digitale Kommunikation und Social Media, Sicherheit, Technische Problemlösung, Computational Thinking,... (6.-8. Schulstufe)
- Schwerpunktsetzung
 - in der 7. Schulstufe: Geographie und Informatik
 - in der 8. Schulstufe: English Conversation und Politische Bildung
- Leseförderung in allen Fächern (in allen Schulstufen)

Designelemente



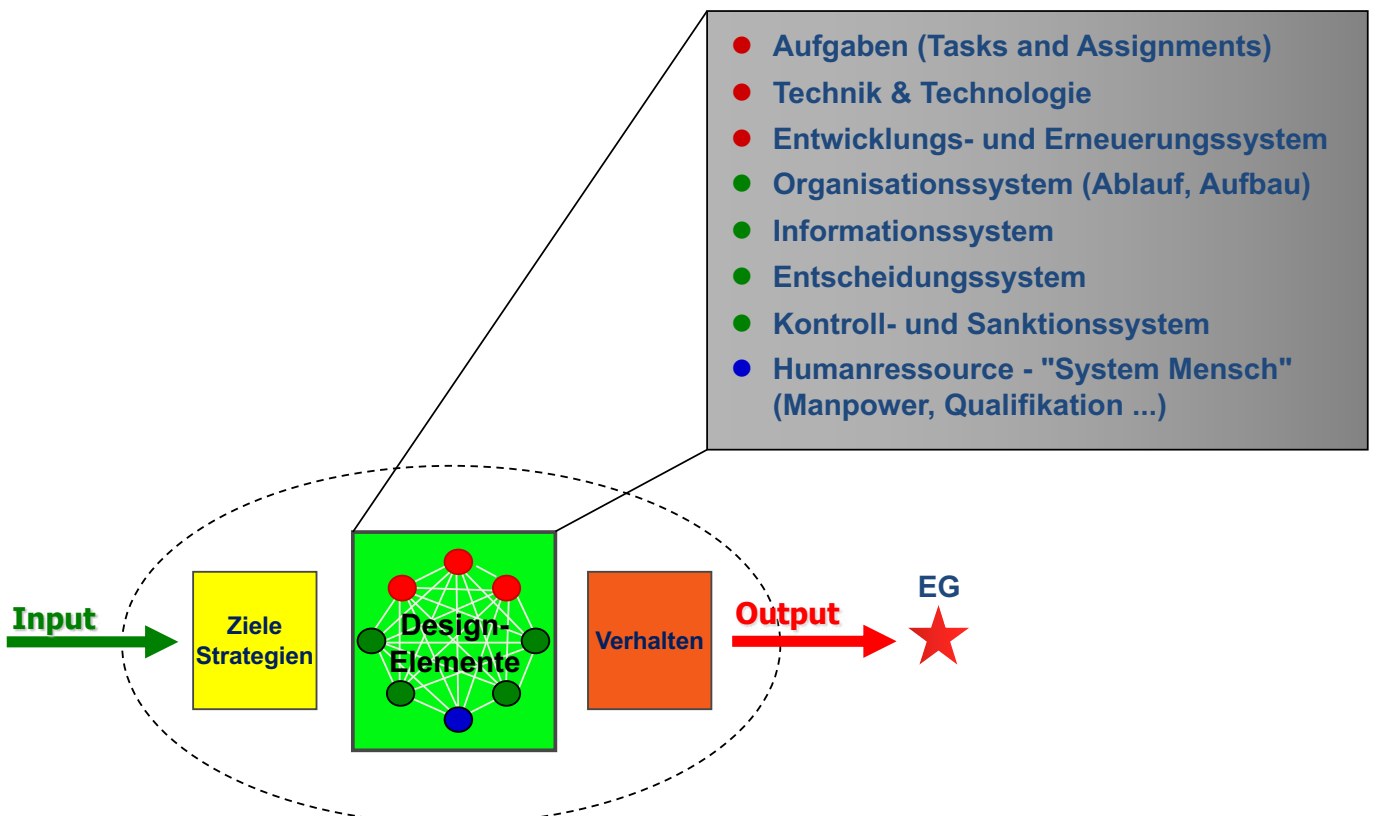
© TAO [2019]

27

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



Designelemente



© TAO [2019]

28

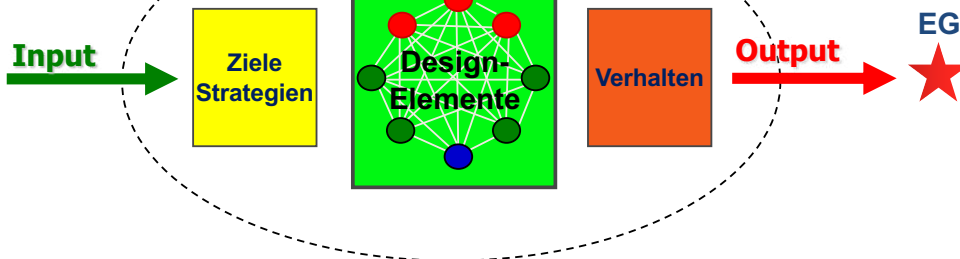
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



Designelemente

- Aufgaben auf Basis der Ziele
- Klarheit zu den Aufgaben (Funktionsbeschreibungen)

- Aufgaben (Tasks and Assignments)



© TAO [2019]

29

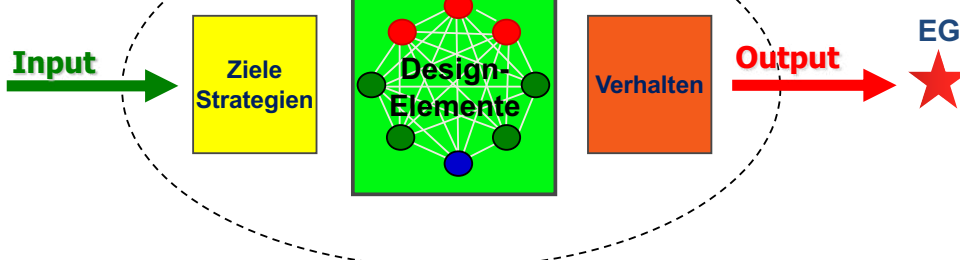
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



Designelemente

- Ressourcen (Raum, Infrastruktur)
- (Technische) Betriebs- und Hilfsmittel
- Instandhaltung und Umgang damit

- Aufgaben (Tasks and Assignments)
- Technik & Technologie



© TAO [2019]

30

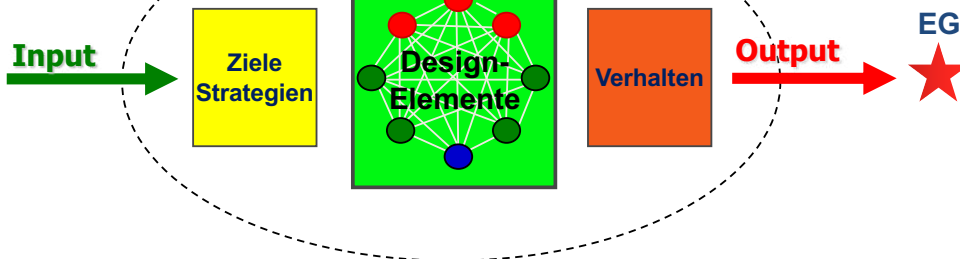
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



Designelemente

- Umgang mit neuen Ideen
- Innovationskraft
- Kollegiales Lernen

- Aufgaben (Tasks and Assignments)
- Technik & Technologie
- Entwicklungs- und Erneuerungssystem



© TAO [2019]

31

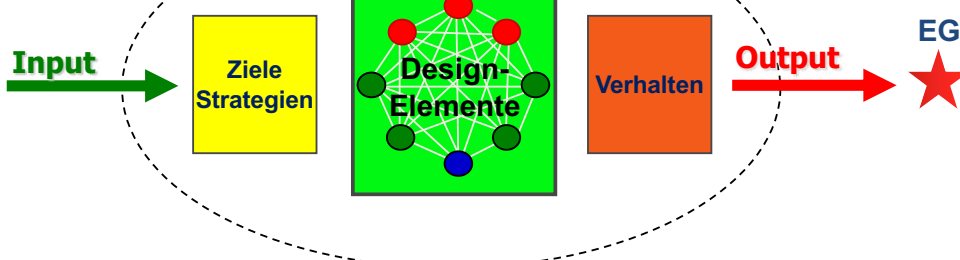
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



Designelemente

- Klassische Organisationssystem
- Klarheit zur Aufbauorganisation
- Aufgabenverteilung, Aufgabenlast
- Überschneidungen, Doppelkompetenzen, Lücken
- Klarheit zur Ablauforganisation (zeitlich, räumlich, sachlich)

- Aufgaben (Tasks and Assignments)
- Technik & Technologie
- Entwicklungs- und Erneuerungssystem
- Organisationssystem (Ablauf, Aufbau)



© TAO [2019]

32

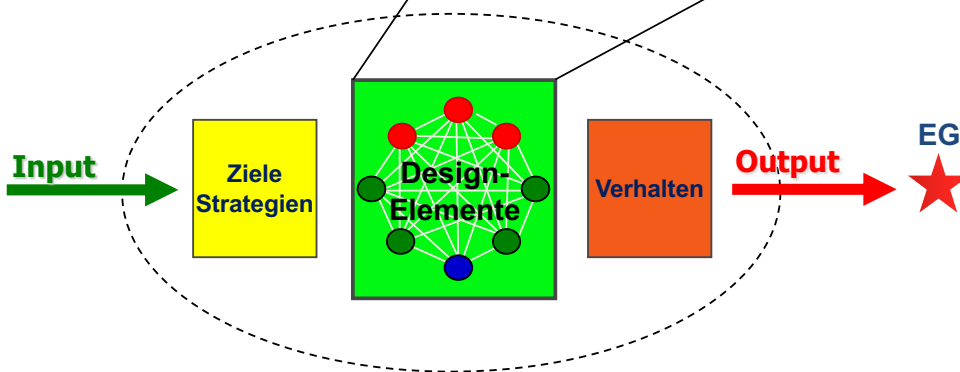
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



Designelemente

- Wer, Was, Wann, Wie, ...
- Zeitgerecht?
- Mit welchen Formaten und Medien?
- Grad der Transparenz?
- Klima für Wissens- und Erfahrungsaustausch

- Aufgaben (Tasks and Assignments)
- Technik & Technologie
- Entwicklungs- und Erneuerungssystem
- Organisationssystem (Ablauf, Aufbau)
- Informationssystem



© TAO [2019]

33

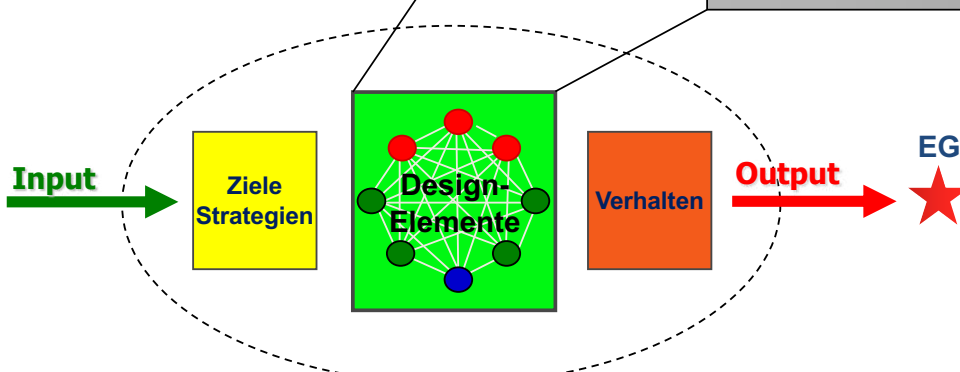
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



Designelemente

- Wer, Was, Wann, Wie, ...
- Welche Partizipationsmöglichkeiten?
- Welche Entscheidungsspielräume?
- Entscheidungsfindung per se (zeitnah, präzise)
- Umsetzung von Entscheidungen

- Aufgaben (Tasks and Assignments)
- Technik & Technologie
- Entwicklungs- und Erneuerungssystem
- Organisationssystem (Ablauf, Aufbau)
- Informationssystem
- Entscheidungssystem



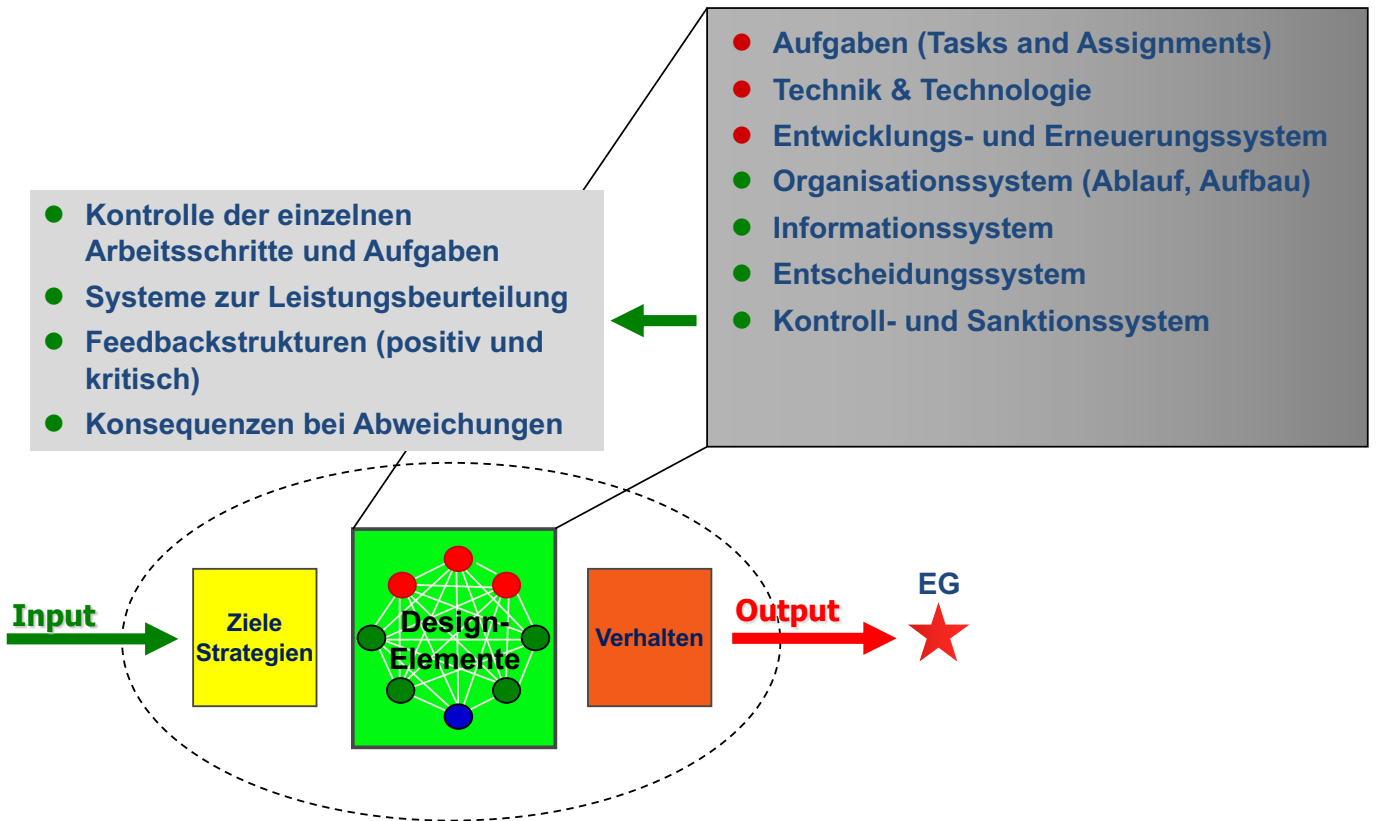
© TAO [2019]

34

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



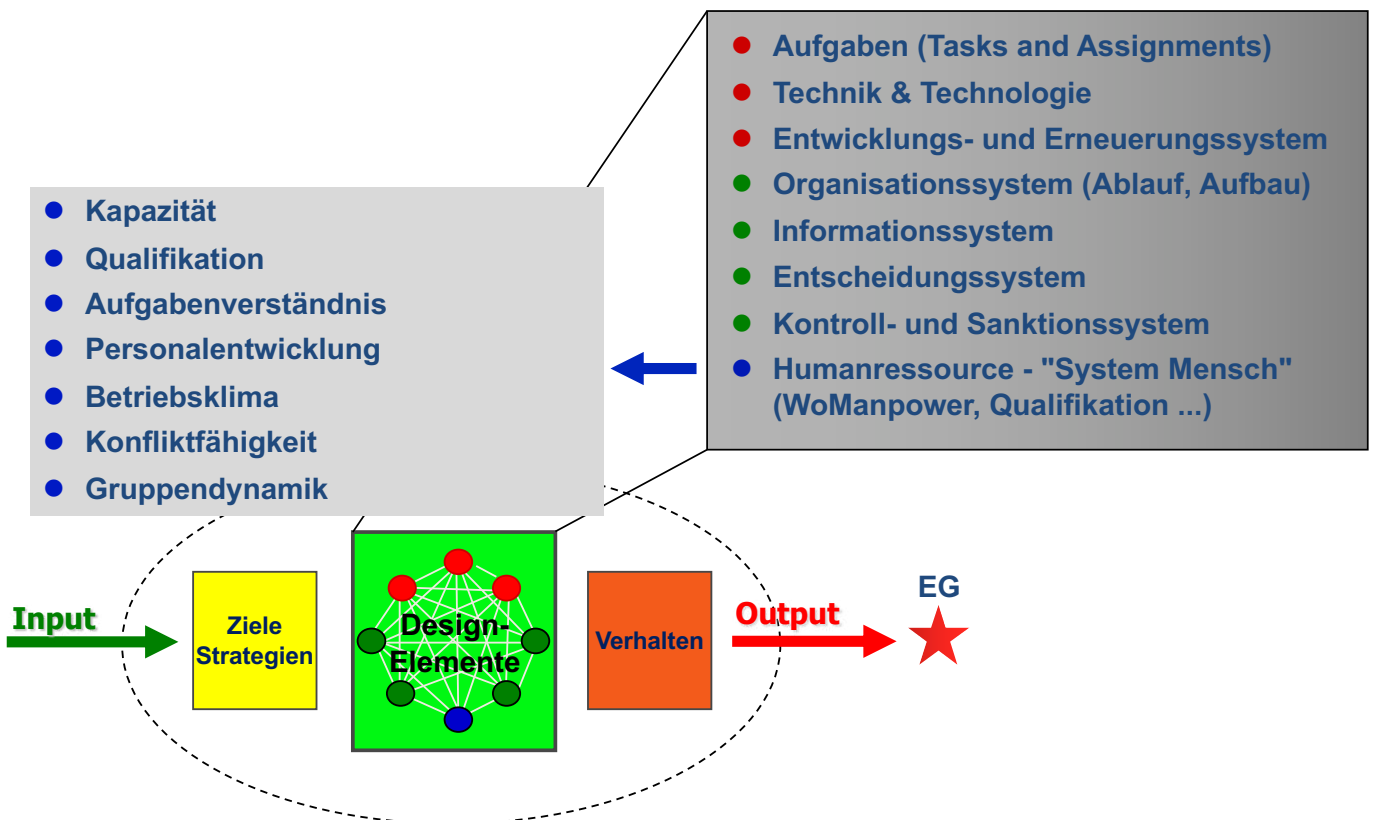
Designelemente



© TAO [2019]



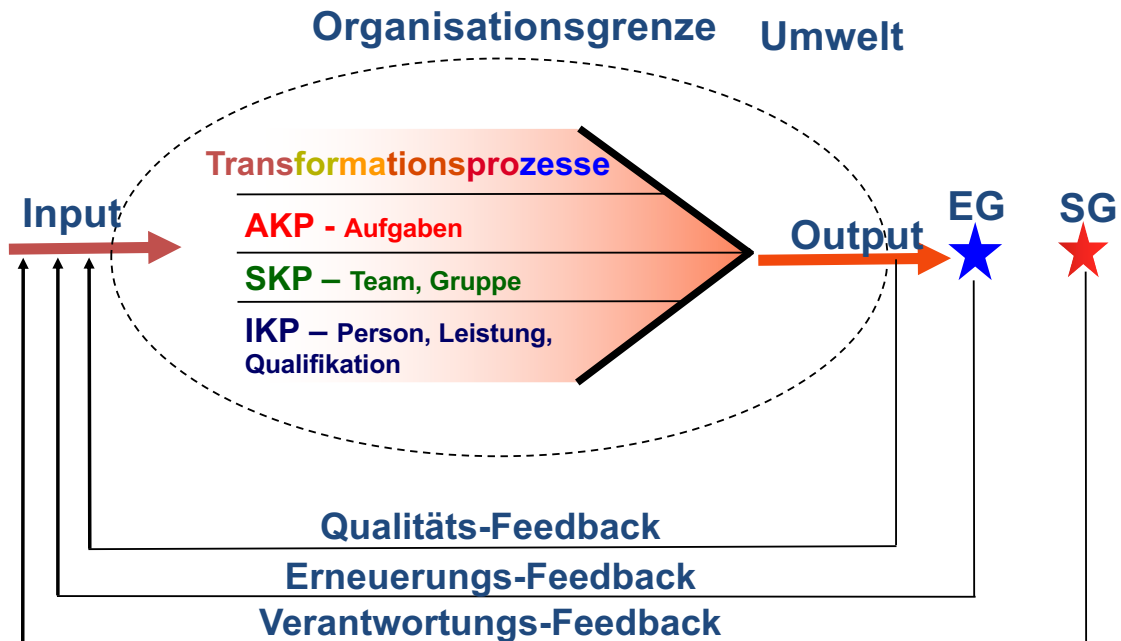
Designelemente



© TAO [2019]



Organisationsmodell



© TAO [2019]

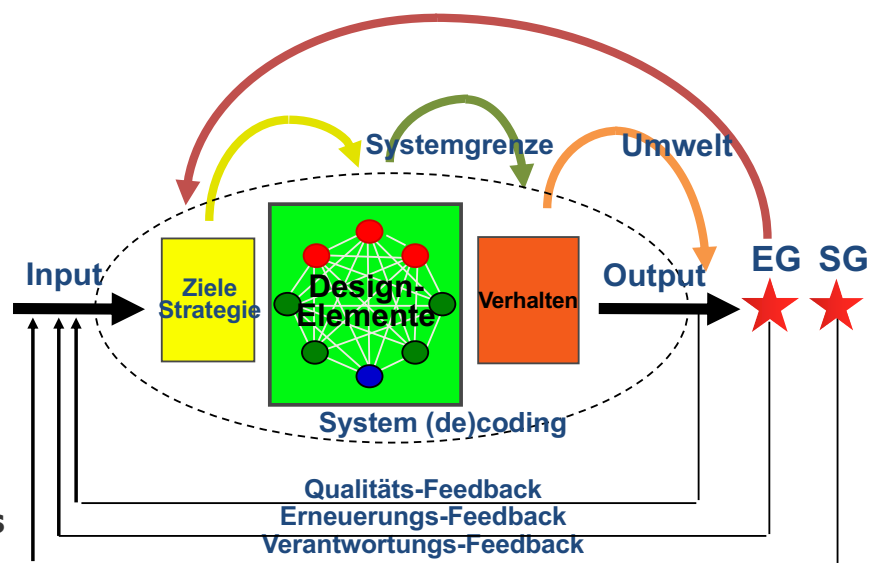
37

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



Wechselwirkungen: Existenzgrund ↔ Designelemente

- der Existenzgrund bestimmt die Ziele und Strategien
- die Ziele und Strategien bestimmen die Gestaltung der Design-Elemente
- die Design-Elemente bestimmen das Systemverhalten
- das Systemverhalten bestimmt die Qualität des Output
- die Qualität des Outputs bestimmt die Erfüllung des EG



© TAO [2019]

38

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



Das magische Dreieck der Organisation

Veränderungen an einer Stelle funktionieren nicht ohne kongruente Anpassungen bei anderen Parametern.



Ebenen des Wandels

Häufiges Ziel von Interventionen der OE ist auch der informale Teil der Organisation.



Definitionen: „Organisationsentwicklung“

Organisationsentwicklung (OE) unterstützt den Prozess zielgerichteter Weiterentwicklung der Organisation, der von den Organisationsmitgliedern selbst getragen wird.

Leitlinien von OE:

- **Beteiligung der Betroffenen**
- **prozessorientiertes Vorgehen**
- **Informationserhebung u. -rückmeldung**
- **dynamische Diagnose (Beschreibungen)**
- **Ganzheitliche Betrachtungsweise**

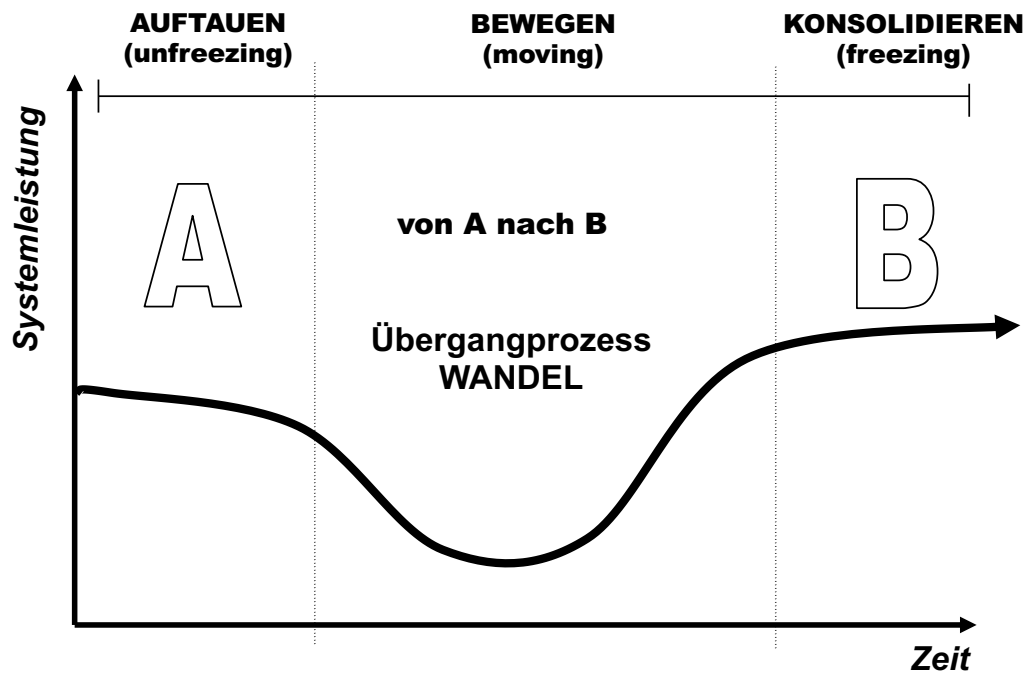
Entwicklungsprozesse



- **Oft wird „Entwicklung“ gesagt ... Und „Veränderung“ getan ...**
- **Zuviel Veränderung kann Entwicklung hemmen ...**
- **Entwicklung braucht Erlaubnisse, Zeit, Raum und Visionen**
- **Entwicklung braucht Freiräume UND Strukturen (Rahmenbedingungen, innerhalb derer Entwicklung passieren kann)**
- **Entwicklung braucht Kräfte**
- **Impulse können Auslöser für Entwicklungen sein**

3-Phasen-Modell von Lewin

Veränderung von A nach B = Verbesserung



© TAO [2019]

43

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



Und zum Schluss ...

ZIELLOS?
ZIEL? LOS?
ZIEL! LOS?
ZIEL! LOS!



© TAO [2019]

44

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG

