

Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation – eine Einführung in die 7 Wesenselemente

Zusammengestellt von Trude Kalcher

Inhalt

- Ganzheitliches Organisationsverständnis
- Organisationsbilder
- Die 7 Wesenselemente im Überblick
- Kurzbeschreibungen und Fragen zu den 7 Wesenselementen

Ganzheitliches Organisationsverständnis

Ein ganzheitliches Organisationsverständnis und das Systemdenken sind wichtige Grundlagen der Organisationsentwicklung. Verstehen wir Organisationen als offene und dynamische Systeme, so bedeutet dies,

- es gibt Teile oder Elemente,
- die miteinander in Beziehung stehen, sich wechselseitig beeinflussen und
- insgesamt eine „Ganzheit“ darstellen und somit Grenzen bilden,
- sie sind im kontinuierlichen Austausch mit der Umwelt (daher offen) und verändern sich laufend, sind also dynamisch.

Der Begriff „Muster“ erweist sich als wesentlich für das System-Denken und für die Organisationsentwicklung. Das Verstehen von Organisationsmustern und eine respektvolle Veränderung solcher Muster scheint der entscheidende Punkt für eine Weiterentwicklung zu sein.

Eine weitere wichtige Anleihe zur Wahrnehmung von Ganzheitlichkeit kann aus dem Goetheanismus entnommen werden. Für Goethe war Ganzheitlichkeit keine gedankliche Abstraktion, sondern eine konkrete Wahrnehmung („Anschauung“). Folgt man der Goetheschen Auffassung, so ergeben sich einige interessante Einsichten:

- Wollen wir das Ganze wahrnehmen oder erfahren, so gelingt uns dies nicht allein durch Zurücktreten, um gleichsam aus der Distanz einen Überblick zu gewinnen. Im Gegenteil: um dem Ganzen zu begegnen, muss ich sogar in die Teile „hinein gehen“, „durch die Teile durch gehen“. Das Ganze spiegelt sich in den wesentlichen Teilen.
- Das gewohnte Denken, von den Teilen zum Ganzen in summativer Art zu gelangen, erweist sich ebenfalls als Irrtum. Das Ganze wird nicht geschaffen indem man Teile – wie bei einem Puzzle – passend zusammenfügt.
- Auch werden die Teile nicht vom Ganzen bestimmt, das Ganze ist kein „Superteil“, das die anderen kleinen Teile dominiert und kontrolliert.

- Das Ganze ist nicht zu erkennen wie ein Gegenstand. Es ist – paradoxerweise – etwas „aktiv Abwesendes“. Wenn wir an ein Theaterstück denken, so erfahren wir mit jedem Satz, mit jedem Akt, mehr vom Ganzen. Gleichzeitig können wir eine Rolle als Teil des Stückes nur dadurch erkennen, dass sich das Ganze in der Rolle vergegenwärtigt.

Rudolf Steiner hat in seiner „Philosophie der Freiheit“ (Steiner GA 4) gezeigt, dass es beim Akt des Erkennens immer um das Zusammenspiel von einerseits sinnlicher, detaillierter Wahrnehmung sowie um geistige, intuitive Wahrnehmung geht. Denn das Ganze, die Gestalt, das Muster, das Wesentliche, ist eine übersinnliche, eine geistige Realität. Genau so sind auch die Gesetze der Logik und Grammatik, der Mathematik und Geometrie, der Harmonielehre usw. übersinnliche geistige Wirklichkeiten. Sie können nur durch ein Zusammenwirken von geistiger Wahrnehmung (Intuition) und sinnlicher Wahrnehmung erkannt werden.

Für die Organisations-Fachleute ergibt sich die Herausforderung, die Wahrnehmungsfähigkeit für das Ganze als aktiv Abwesendes zu schärfen, zumal wir mit der Ganzheitswahrnehmung als charakteristisches Muster die Selbstorganisationsfähigkeit von Organisationen unmittelbar tangieren.

Organisationsbilder

Welche Vorstellungen, Bilder, haben die Betroffenen von ihrer Organisation? Mit welcher Brille schauen sie darauf? Was halten sie für die wesentlichen Elemente einer Organisation und welche blenden sie aus? Welche typischen Begriffe und Metaphern werden verwendet?

Als typische Metaphern führt Gareth Morgan (1986) an:

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

Den stärksten Einfluss dürfte noch immer die Maschinen-Metapher haben. Die Vorstellung, ein Unternehmen wie eine Maschine steuern zu können ist weit verbreitetes Ideal in Managementkreisen.

Der Wandel der Organisationsbilder im Unternehmen wird anhand der Entwicklungsphasen von Organisationen deutlich: In der *Pionierphase* lebt die Metapher „das Unternehmen als große Familie“. Sie wird in der *Differenzierungsphase* abgelöst vom Bild der „Maschine“ – klare Arbeitsteilung und Verantwortlichkeit, Strukturierung, Differenzierung etc. sollen sicherstellen, dass das Unternehmen steuerbar und beherrschbar wird und bleibt. Dies ist ein wichtiger Schritt in der Entwicklung von Organisationen – vor allem in Bezug auf Transparenz und Durchschaubarkeit sowie der Sicherheit von Vereinbarungen. Das mentale Modell der Maschine erweist sich in einem krisenhaften Übergang zur *Integrationsphase* als brüchig und überholt. Das Organismusbild soll das Steuerungs- und Planungsdenken einschließen und das Apparat-Denken überwinden. Dieses Bild stellt eine radikale Änderung dar:

- es ist ein Wandel hin zum lebenden System mit Eigendynamik
- es stellt die hierarchische Struktur in Frage und weist den Wandel in Richtung Dezentralisierung und Netzwerk- und Kooperationsbildung
- die einzelnen Teile (Organe) erbringen eine bestimmte Leistung, nehmen aber gleichzeitig wahr, was andere Organe und der ganze Organismus benötigen. Sie erbringen ihre Leistung also im Sinne des größeren Ganzen.

Entwickelt sich die Unternehmung weiter in Richtung *Assoziationsphase*, so wird die Metapher für die Organisation das „Biotop“; das Bild Biotop drückt aus, dass die Unternehmung eingebettet ist in ein Netz von anderen Organisationen, die insgesamt eine Schicksalsgemeinschaft bilden. Ein Krankenhaus z. B. versteht sich in der Assoziationsphase vernetzt mit Einrichtungen der Prävention, der Rehabilitierung, mit Laboratorien und Ambulanzen und mit den niedergelassenen Ärzten.

Organisationsbilder sind meist tief verwurzelte Auffassungen, die organisationales Handeln bestimmen. Diese Bilder sind den Menschen in der Organisation zumeist nicht bewusst und steuern dadurch die Wahrnehmung, das Denken und Suchen nach Lösungen. Sie bestimmen somit die Aktivitäten des Führens und Organisierens. Solche mentalen Modelle explizit zu machen, zu diskutieren und Alternativen anzubieten, ist bei OE-Prozessen eine wichtige Bewusstseinsbildung.

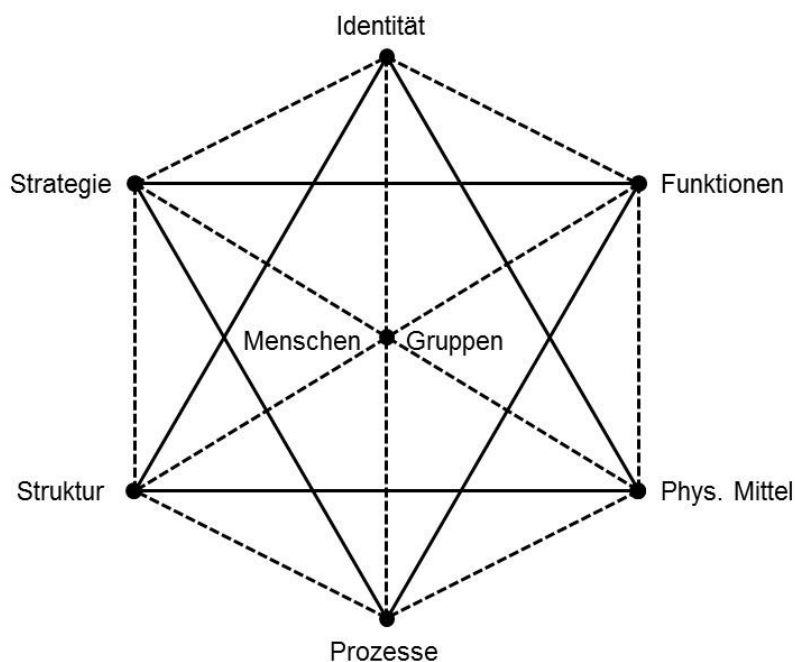
Die 7 Wesenselemente im Überblick

Das Trigon Organisationsbild umfasst 7 Wesenselemente; sie lassen sich, wie die Tabelle zeigt, zu 3 Subsystemen zusammenfassen:

Wesenselement	Subsystem
1. Identität	<i>kulturelles Subsystem</i>
2. Politik, Strategie, Konzepte	
3. Struktur	<i>soziales Subsystem</i>
4. Menschen, Gruppen, Klima	
5. Einzelfunktionen, Organe	
6. Abläufe, Prozesse	<i>technisch-instrumentelles Subsystem</i>
7. Mittel, Ausstattung	

Die große Polarität besteht zwischen dem kulturellen Subsystem – dem geistigen Pol einer Organisation – und dem technisch-instrumentellen Subsystem, dem physisch-materiellen Pol. Dazwischen wirkt das soziale Subsystem – gleichsam die seelische Dimension einer Organisation – als aktive Mitte: Rollen, Beziehungen, Einzelfunktionen und Gesamtstrukturen werden untereinander ausgehandelt und entstehen so in einer Mischung von bewusstem und intendiertem Handeln und aus einer spontanen, eigendynamisch und oftmals unbewussten bestimmten Gestaltung.

In der sozialen Wirklichkeit bestehen zwischen den Wesenselementen viele gegenseitige Beeinflussungen und Durchdringungen.



Die 7 Wesenselemente in der Sicht im Innensystem und zum Umfeld

Im Innensystem	Zum Umfeld
1. Identität	
Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Image bei Kunden, Lieferanten, Banken, Politik, Gewerkschaft etc., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft; Selbständigkeit bzw. Anhängigkeit
2. Policy, Strategie, Programme	
Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personalpolitik etc.	Leitsätze für Umgehen mit Lieferanten, Kunden etc., PR-Konzepte, Marktstrategien; Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche
3. Struktur	
Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, Präsenz in Verbänden etc., strategische Allianzen
4. Menschen, Gruppen, Klima	
Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgehens mit Macht gegenüber dem Umfeld
5. Einzelfunktionen, Organe	
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis über Arbeitsteilung, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen
6. Prozesse, Abläufe	
primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse: Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse (JIT), Speditions-Logistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen
7. Physische Mittel	
Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld – Verkehrssystem, Verhältnis Eigenmittel – Fremdmittel

Kurzbeschreibungen und Fragen zu den 7 Wesenselementen

Wesenselement 1: Identität

Kurzbeschreibung:

Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck? Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte nach innen und außen, historisches Selbstverständnis der Organisation.

Fragestellungen:

- Ist die Kernaufgabe der Organisation klar? Ist sie widersprüchlich, missverständlich, vage?
- Hat sich in der letzten Zeit ein Wandel in der gesellschaftlichen Funktion ergeben?
- Sind alte und neue Werte zueinander stimmig?
- Ist die Identität gesellschaftlich akzeptabel? Wie stellt sich die Identität zur Umwelt?
- Wie stehen die Menschen zum Selbstverständnis?
- Ist die Sinnggebung für sie in ihrer eigenen Funktion erkennbar, überzeugend?
- Werden Mythen und Legenden über die Organisation, die Gründungsmitglieder, anderer wichtiger Personen erzählt?
- Gibt es bewusste und unbewusste mentale Modelle, z.B. Menschenbilder, die die Identität prägen?
- Gibt es Diskrepanzen zwischen proklamierten und gelebten Werten?
- Worüber darf gesprochen und worüber darf nicht gesprochen werden – Tabus?

Anmerkungen:

Probleme mit der Identität äußern sich oft in anderen Wesenselementen der Organisation: Ein Sinnvakuum führt zu Streitigkeiten über Aufgaben oder Kompetenzen. Widersprüche zwischen der Gesamtidentität und der Teilidentität von kleineren Organisationseinheiten können in langwierigen Strategie-Diskussionen und in Machtkämpfen sichtbar werden.

Beispiele:

- | | | |
|---|--|--|
| • Bekanntheit der Organisation am Markt, bei Lieferanten, Behörden etc. | • Erscheinungsbild der Organisation in Werbung, Briefen, Plakaten etc. | • Kundenorientierung der Organisation |
| • Image der Organisation bei den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten etc. | • Aufgeschlossenheit der Organisation für Neuerungen | • Risikofreudigkeit der Organisation |
| • Ansehen der Organisation in der Nachbarschaft | • Klarheit über Sinn und Ziele der Organisation | • Qualitätsdenken in der Organisation |
| • Position der Organisation am Markt, gegenüber der Konkurrenz etc. | • Klarheit über die Kernaufgaben der Organisation | • Identifikation der Mitarbeiter mit den hergestellten Produkten |
| • Rechtsform der Organisation | • Verhältnis der Leistungsfähigkeit der Organisation zu den Zielen | • Zukunftsorientierung der Organisation |
| • Qualität der Leistungen und Produkte | • Qualität des Leitbildes | • Selbstbestimmungsmöglichkeit der Organisation |
| | • Übereinstimmung des Unternehmensleitbildes mit der Realität | • Qualität der sozialen Grundannahmen in der Organisation |

Wesenselement 2: Politik, Strategie, Konzepte

Kurzbeschreibung:

Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategie und längerfristige Konzepte, Pläne.

Fragestellungen:

- Bestehen ausreichende Leitsätze, Strategien und Programme mit denen die allgemeinen Ziele und Werte konkretisiert werden?
- Oder schweben die allgemeinen Ziele und Werte in der Luft?
- Geht von den unternehmenspolitischen Leitsätzen eine integrierende Wirkung aus?
- Wie kräftig, klar, übersichtlich, widerspruchsfrei usw. sind die Leitsätze?
- Wie sehr sind Politik und Strategie akzeptiert?

Anmerkung:

Neben der offiziell ausformulierten Politik gibt es ungeschriebene Regeln und Richtlinien, Mythen, Legenden und Sagen, Erfolgsrezepte der Vergangenheit usw., die in den Denkgewohnheiten der Mitarbeiter verwurzelt sind. Diese ungeschriebenen, praktizierten Leitsätze können zu den proklamierten Leitsätzen im Widerspruch stehen und deren Geltung in Frage stellen. Drücken sich diese Spannungen vielleicht in zwischenmenschlichen Konflikten? Identifizieren sich unterschiedliche Gruppen mit den unterschiedlichen Leitsatzsystemen? Führt dies zu Kämpfen um Einflussnahme und Macht?

Beispiele:

- | | | |
|--|---|--|
| • Längerfristige Überlegungen über Kundengruppen | • Konzepte für Laufbahnplanung und Förderung der Mitarbeiter | • Konzepte zur längerfristigen Entwicklung neuer Produkte und Märkte |
| • Längerfristige Überlegungen über Geschäftsbereiche | • Expansions- und Investitions- und Finanzierungspolitik der Organisation | • Sicherung der Arbeitsplätze |
| • Konzepte zur Erhebung von Kundenbedürfnissen und -wünschen | • Konzepte zur Selbstdarstellung nach außen (Werbung, PR) | • Schicht- und Arbeitszeitmodelle |
| • Konkretheit von kurz- und mittelfristigen Zielen und Maßnahmen | • Richtlinien für den Umfang und das Qualitätsniveau unserer Leistungen | • Abgrenzung der Zielgruppen (wen wir ansprechen) |
| • Lohn- und Gehaltssystem der Organisation | • Preis-Leistungsverhältnis unserer Produkte und Dienstleistungen | • Personalpolitik, Kriterien zur Aufnahme neuer Mitarbeiter |
| • Aus- und Weiterbildungskonzepte für die Mitarbeiter | • Verkäufer Provisionssystem | • Spektrum des Leistungsangebotes |
| • Konzepte zur systematischen Konkurrenz- und Marktbeobachtung | | • Führungsgrundsätze |
| | | • Informationspolitik |

Wesenselement 3: Struktur

Kurzbeschreibung:

Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout.

Fragestellungen:

- Nach welchen Gedankenmodellen ist die Organisation aufgebaut? Liegt der Aufbaustruktur ein statisches oder ein dynamisches Denken zugrunde?
- Ist dabei mechanistisch gedacht?
- Wie steht dieses Organisationsdenken zur gesamten Unternehmensphilosophie?
- Wie zweckmäßig sind die Organisationskonzepte in Bezug auf die gegenwärtigen Ziele, Kernaufgaben, Ressourcen usw.?
- Sind die verschiedenen Organisationseinheiten für die Mitarbeiter übersichtlich?
- Können sie sich erlebnismäßig in ihnen zurechtfinden und darin eine "Heimat" haben?
- Wie wird von der Struktur die Spannung zwischen Differenzierung und Integration bewältigt?

Anmerkung:

Die Struktur einer Organisation ist ein stabilisierender Faktor. Für Menschen ist es wichtig zu wissen, an welcher Stelle in einer Organisation sie stehen. Strukturänderungen per se sind meistens nicht sinnvoll, ganz im Sinne von „structure follows strategy“. Wenn es eine sinnstiftende Zielausrichtung gibt, ist es Menschen leichter möglich, gelebte Strukturen aufzuweichen und sich zu verändern.

Beispiele:

- | | | |
|---|--|---|
| • Überschaubarkeit der Organisation | • Organisatorische Verflechtung mit der Muttergesellschaft | • Standort der Organisation |
| • Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen den Abteilungen | • Vertriebsstruktur der Organisation | • Verhältnis von Voll- und Teilzeitarbeitskräften |
| • Wirtschaftlichkeit der Gliederung der Abteilungen | • Kompetenzverteilung zwischen Geschäftsführung und Abt. Leitern | • Effizienz der Dienstwege |
| • Übereinstimmung der Struktur mit den Wünschen der Mitarbeiter | • Vernetzung der Abteilungen | • Qualität des Stellenplanes |
| • Aufbauorganisation und Führungssystem | • Größe der Abteilungen | • Aktualität des Organigramms |
| | • Zuteilung der Führungskräfte auf die Abteilungen | • Anzahl der Führungsebenen |
| | | • Aufgabenteilung im Team |
| | | • Aktuelle Teamzusammensetzung |

Wesenselement 4: Menschen, Gruppen, Klima

Kurzbeschreibung:

Wissen und Können der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima.

Fragestellungen:

- Wie werden die Mitarbeiter in ihrem Wissen und Können angesprochen?
- Welche Ziele und Ambitionen haben die Menschen?
- Sind die Menschen in unterschiedlichem Maße zur Leistung motiviert?
- Woran wird dies sichtbar?
- Welche informellen Zusammengehörigkeiten und Gegnerschaften haben sich gebildet?
- Wo gibt es Distanzen – wo Nähe?
- Vertrauen oder Misstrauen?
- Welche Bedeutung haben Macht, Status, Prestige, Karriere usw.? Was ist charakteristisch für das Betriebsklima?
- Welche Stile sind charakteristisch für die Führung?
- Wie werden menschliche und soziale Faktoren berücksichtigt und gepflegt?

Anmerkung:

Reibungen und Spannungen können sich in diesem Wesenselement zeigen – aber vielleicht sind sie Ausdruck des Sinn-Vakuums, der wenig konkreten Leitsätze, der Unglaubwürdigkeit von erklärten Werten und Grundsätzen?

Beispiele:

- | | | |
|--|--|--|
| • Betriebsklima in der Organisation | • Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter gegenüber Kollegen, Kunden etc. | • Umgang mit Konflikten |
| • Teamgeist der Mitarbeiter | • Allgemeiner Stand des Wissens und des Könnens der Mitarbeiter | • Erreichbarkeit der Mitarbeiter |
| • Gegenseitiges Vertrauen der Mitarbeiter | • Entfaltung des Wissens und Könnens der Mitarbeiter in der Organisation | • Kontaktpflege zu Händlern, Großkunden etc. |
| • Führungsstil der Vorgesetzten | • Aufgeschlossenheit der Mitglieder der Organisation für Neuerungen | • Geborgenheit der Mitarbeiter |
| • Vertrauen in die Vorgesetzten | • Mitarbeiterförderung, Unterstützung bei Problemen etc. | • Umgang der Vorgesetzten mit Lob und Kritik |
| • Mitsprachemöglichkeit bei Entscheidungen | | • Bereitschaft der Mitarbeiter Verantwortung zu übernehmen |
| • Qualität der Mitarbeitergesprächen | | • Anzahl der Mitarbeiter |

Wesenselement 5: Einzelfunktionen, Organe

Kurzbeschreibung:

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination

Fragestellungen:

- Nach welchen Prinzipien ist die Arbeit über die Funktionen verteilt: nach gleichem Fachhintergrund, nach gleichartigen Verrichtungen usw.?
- Sind es sinnvolle Ganzheiten – oder willkürliche bzw. logische Trennungen und Zuteilungen?
- Sind Aufgaben, Kompetenzen, und Verantwortung in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander?
- Wie viel an eigener Planung und Kontrolle gehört zur Funktion? Welche gegenseitigen oder einseitigen Abhängigkeiten ergeben sich aus der Aufgaben- und Kompetenzverteilung?
- Wie akzeptieren dies die Menschen?
- Wie sehr können die einzelnen Funktionen den Sinn des Ganzen vermitteln?

Anmerkung:

Die Funktion ist das Bindeglied zwischen den sachlichen Anforderungen seitens der Organisation und den individuellen Motiven und Fähigkeiten jener Menschen, die eine Funktion innehaben. Gerade das Funktionsbild von Führungskräften ist ein entscheidender Faktor für eine innovative Weiterentwicklung von Organisationen – ein in sich stimmiges Bild von Verantwortung, Tätigkeiten, Rechten und Pflichten sowie Rollenverhalten ist Organisationsentwicklung im Kleinen.

Beispiele:

- | | | |
|--|---|---|
| • Klarheit des eigenen Aufgabenbereiches | • Einhaltung von Terminen, die mit mir vereinbart wurden | • Identifikation mit meinen Aufgaben |
| • Beschreibung meines Aufgabenbereiches (Ziele, Aufgaben, Mittel) | • Respektierung meiner Ideen, Wünsche, Entscheidungen | • Motivation durch meine Aufgaben |
| • Abgrenzung des eigenen Aufgabenbereiches | • Kenntnis der Leistungskriterien zu meiner Beurteilung | • Informationen zur Erfüllung meiner Aufgaben |
| • Feedback durch meine Vorgesetzten | • Qualität meiner Fähigkeiten, gemessen an meinen Aufgaben | • Entscheidungsbefugnisse zur Erfüllung meiner Aufgaben |
| • Anleitung und Beratung durch meine Vorgesetzten | • Verhältnis meiner Arbeitszeit, zum Umfang meiner Arbeiten | • Qualität der Delegation durch Vorgesetzte |
| • Anpassung meiner Aufgaben an meine beruflichen Entwicklungsziele | | • Vertretungsregelungen (Krankheit, Unfall, Kündigung) |

Wesenselement 6: Abläufe, Prozesse

Kurzbeschreibung:

Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse; Informationsprozesse, Planungs- und Steuerungsprozesse

Fragestellungen:

- Wie gut schließen die einzelnen Funktionen im Ablauf aneinander an?
- Gibt es im Ablauf Stau, Engstellen, unnötige Umwege oder Verzögerungen, Doppelgleisigkeiten und dergleichen?
- Orientieren sich die Abläufe an den Arbeitszielen?
- Wie werden die Prozesse geplant und gelenkt?
- Welche Abhängigkeiten ergeben sich daraus?
- Wie stehen die Menschen dazu?
- Wie viel Orientierung geben ihnen Unternehmenspolitik; Strategien, Strukturkonzepte etc.?

Anmerkung:

Prozessveränderungen ohne Bearbeitung anderer Wesenselemente führen meist nicht zu nachhaltigen und innovativen Ergebnissen. Vielmehr hängt die Gestalt gebende Qualität der Prozesse von den Wirkkräften der Identität und Strategie und von den Menschen bzw. dem Klima ab.

Beispiele:

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit der Organisation mit Behörden, den Lieferanten • Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen • Zusammenarbeit von Einkauf und Produktion • Abstimmung der einzelnen Bereiche aufeinander im Betr.ablauf • Personalauswahl • Termintreue zu Kunden • Termintreue im Haus • Planen und Durchführen von Projekten • Post- und Aktenverteilung | <ul style="list-style-type: none"> • Erstellen, Weiterleiten und Verwerten von Berichten, Statistiken etc. • Manöverkritiken (nachtr. Analyse von Aktionen, Projekten etc.) • EDV-Serviceleistungen • Einkauf von Waren, Teilen, Dienstleistungen, Investitionsgütern etc. • Produktion incl. Lagerhaltung • Effektivität der Abläufe (Einfachheit, kein Stau, keine Verzögerung etc.) | <ul style="list-style-type: none"> • Planen und Durchführen von Verkaufsaktionen • Abwicklung von Angebotserstellung, Kundenakquisition • Durchführung von Sonderkalkulationen etc. • Abwicklung von Mahn- und Klagsfällen • Umgang mit Kundenreklamationen und Kritik von außen • Qualität der Sitzungsverläufe und Entscheidungsprozesse |
|--|--|--|

Wesenselement 7: Mittel, Ausstattung

Kurzbeschreibung:

Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel

Fragestellungen:

- Wie menschengerecht (ergonomisch richtig) sind die Maschinen und Mittel?
- Wie zweckmäßig oder zweckwidrig sind Instrumente, Gebäude usw.?
- Wo bewirken die physischen Mittel eine Trennung, wo sie aus ablauflogischen Gründen nicht sein sollte?
- Wie wirkt sich dies auf die Menschen aus?

Anmerkung:

In den physischen Mitteln wird oft die Identität einer Organisation sichtbar, aber auch die Einstellungen von Menschen, z.B. im Umgang mit Ressourcen. Für viele Organisationen und den darin arbeitenden Menschen haben die Gebäude, die Ausstattung der Räumlichkeiten, die Automarke oder welche Computer verwendet werden, einen hohen symbolischen und Imagewert.

Beispiele:

- | | | |
|---|--|---|
| • Mein eigener Arbeitsplatz | • Raumgestaltung mit Licht und Farbe | • Finanzielle Mittel zur Aufgabenerledigung |
| • Funktionalität des eigenen Arbeitsplatzes | • Ergonomie des Arbeitsplatzes | • Schulungsbeihilfe in Form von Unterlagen, Bücher, Skripten etc. |
| • Technische Ausstattung der Organisation | • Sicherheit des Arbeitsplatzes | • Werbemittel |
| • Büromaterial | • Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Kommunikationstechnik | • Verkaufsunterlagen |
| • Räumlichkeiten | • Ablagesysteme | • Bedienungsfreundlichkeit der Anlagen |
| • Ausstattung der Sozialräume | • Formulare | • Zustand der Gartenanlagen |
| • Zweckmäßigkeit der Raumaufteilung | • Zustand des Fuhrparkes | • Schutz vor Lärm und anderen Emissionen |

Literatur

Ballreich, R./Glasl, F.: Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen, 1. Auflage, Concadora Verlag, 2011 (speziell Kapitel 2, 3, 6 und 12)

Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H.: Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der 7 Basisprozesse, 3. Auflage, Haupt Verlag Bern, 2014

Glasl, F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 11., Auflage, Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien 2013

Morgan, G.: Images of organization. Thousand Oaks etc., 1986