

Nino Tomaschek (Hrsg.)

**Perspektiven systemischer
Entwicklung und Beratung
von Organisationen**

Ein Sammelband

2007

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2007

Erste Auflage, 2007
ISBN 978-3-89670-389-7
© 2007 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Die Verantwortung für den Inhalt liegt beim Herausgeber.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Vorwort des Herausgebers | 3 |
| Einführung | 4 |
| Status quo der systemischen Entwicklung von organisationalen Systemen <i>Nino Tomaschek</i> | 4 |
| Theoretische Perspektiven der systemischen Organisations- entwicklung und Beratung | 11 |
| Ach wie gut, dass niemand weiß, was man so systemisch heißt. Oder: Was ist die wahre Gestalt des Proteus? <i>Oswald Neuberger</i> | 11 |
| Selbstorganisation und Komplexitätsmanagement <i>Klaus Mainzer</i> | 37 |
| „Ach, so groß ist der Markt?“ Einsatz von systemischen Strukturaufstellungen in der Strategie-Erarbeitung <i>Wolfgang Zimmermann</i> | 63 |
| Managementkonzepte der Natur – das Beispiel einer Symbiose <i>Klaus Götz, Martin Nebel</i> | 79 |
| Die Bewältigung des Unplanbaren durch erfahrungsgelitetes Arbeiten <i>Fritz Böhle</i> | 89 |
| Zur Logik von Beratungssystemen (Coaching, Supervision) Ein methodologischer Ansatz zur Analyse von Beratungsgeschichten <i>Andreas Bergknapp</i> | 95 |
| Die Rückkehr des Subjekts. Oder: Systemische Beratung zwischen Anspruch und beobachteter Wirklichkeit <i>Peter Niermann</i> | 107 |
| Vom Ein-bilden zum Aus-handeln: Beobachtung und Beratung <i>Christian Gärtner</i> | 125 |
| Erzählen und Zuhören in Organisationen <i>Gabi Reinmann, Frank Vohle</i> | 139 |
| Praxeologische Überlegungen der Veränderung von Organisationen .. | 157 |
| Der fremde Blick auf das Eigene. Arbeiten mit der Kooperationslandkarte im Teamcoaching <i>Hans Rudi Fischer</i> | 157 |

| | |
|---|-----|
| Das Odysseusprinzip – Teamleadership <i>Kurt Buchinger, Herbert Schober</i> | 183 |
| Innovations-Coaching: Ein neuer Ansatz des Veränderungsmanagement <i>Nino Tomaschek, Markus Strobel</i> | 213 |
| Integrierte Fach- und Prozessberatung: Eine Antwort auf Markterfordernisse? <i>Roswita Königswieser, Ebrû Sonuç, Jürgen Gebhardt</i> | 227 |
| Strategieentwicklung, ein Anfang <i>Martin Hillebrand, Florian Hagenauer</i> | 241 |
| Lost in Translation? – Systemische Perspektiven auf die Balanced Scorecard <i>Marcel Hülsbeck</i> | 251 |
| Zwischen C 4 und Hartz IV: Supervision und Coaching für Wissenschaftler/innen <i>Monika Klinkhammer</i> | 260 |
| Klarheit – Orientierung – Entscheidung. Die systemische Organisationsaufstellung – eine lösungsorientierte Hilfestellung für Probleme in Beruf und Organisationen <i>Kurt Dirkorte</i> | 277 |
| Erfolgreiche Unternehmen gestalten Veränderungsprozesse, weniger erfolgreiche reiben sich in ihnen auf. Best-Practice-Bericht zu ergebnisorientiertem Change-Management <i>Wolfgang Schröder</i> | 287 |
| Das Ende der Diagnose in Veränderungsprozessen: Warum Ist-Analysen Veränderung verhindern <i>Günter Lueger</i> | 301 |
| Erweiterte Erkenntnisfähigkeit durch kulturelle Kontextualisierung <i>Ruediger John</i> | 317 |
| Literaturverzeichnis | 335 |
| Autorenverzeichnis | 361 |

Die Bewältigung des Unplanbaren durch erfahrungsgeleitetes Arbeiten

Fritz Böhle

1. Die Bewältigung des Unplanbaren – Eine neue Herausforderung in der Arbeitswelt

Der Soziologe Max Weber bezeichnete Anfang des vorigen Jahrhunderts das „Wissen davon oder den Glauben daran, dass man (...) alle Dinge – im Prinzip – durch Berechnen beherrschen könne“ als ein zentrales Merkmal des modernen, wissenschaftlich geprägten Weltbildes (Weber 1988, S. 594). Die Vorstellung, dass es durch eine fortschreitende Nutzung wissenschaftlicher Methoden und Erkenntnisse möglich wird, Unsicherheiten und Unwägbarkeiten sukzessive auszuschalten, erweist sich heute jedoch zunehmend als unrealistisch. Denn je komplexer technische und organisatorische Systeme werden, desto anfälliger werden sie auch für eine Vielzahl nicht exakt bestimmbarer Einflüsse. In systemtheoretisch inspirierten Analysen von Unternehmen und Managementkonzepten gipfelt dies u.a. in der Feststellung, dass ein Unternehmen bestenfalls für fünf Minuten planbar ist (Bittelmeyer 2003, S. 25).

Grenzen der Planung

Nicht die Unmöglichkeit der Planung ist jedoch das eigentlich Neue, sondern die Vermischung von Planung und Nicht-Planbarem. Das Nicht-Planbare tritt gerade auch dort auf, wo die Planung machbar erscheint und auch durchaus erfolgreich ist – aber eben nicht vollständig. Es bleibt ein „Rest“ und er entsteht immer wieder in neuer Weise. Es handelt sich hier also nicht um vollständiges Chaos, sondern um ein Nebeneinander zwischen planmäßig ablaufenden Prozessen und eher unerwartet und überraschend auftretenden „Abweichungen“. Das Unplanbare kommt quasi durch die „Hintertür“. Es zeigt sich nicht primär in spektakulären Störungen – diese sind eher die Ausnahme – sondern vor allem in alltäglichen Unwägbarkeiten. Treffend hierfür ist der Begriff der „kritischen Situationen“ (Schulze 2001, S. 67ff; Carus, Schulze 1995). Kritische Situationen zeichnen sich durch nicht vorhersehbare, nicht berechenbare Einflussfaktoren und durch schleichende Veränderungen in Prozessen aus. Bei technischen Anlagen reichen beispielsweise die Ursachen für Unwägbarkeiten vom Zustand der Anlagen, über Eigenschaften von Materialien und ihren Reaktionen bis hin zu Außeneinflüssen, wie Witterung und Temperatur.

Wandel von Arbeit

Die Bewältigung von Unwägbarkeiten war in der Vergangenheit eine Aufgabe des Managements und von Führungskräften. Das Management war für einen reibungslosen Ablauf technischer und organisatorischer Prozesse in Unternehmen verantwortlich. Abweichungen vom Geplanten waren in offiziellen Aufgabenbeschreibungen der Arbeitskräfte auf ausführender Ebene nicht vorgesehen. Soweit dennoch Unwägbarkeiten auftraten und von den Arbeitskräften „vor Ort“ bewältigt wurden, war dies eine außerhalb der offiziell definierten Zuständigkeiten erbrachte „unsichtbare“ Leistung (Wolf 1999). Demgegenüber wird nun die Bewältigung des Nicht-Planbaren zunehmend zu einer offiziellen Aufgabe der Arbeitskräfte auf nahezu allen Ebenen. Nicht mehr nur dem Management, sondern im Prinzip allen Arbeitskräften wird den neuen Organisationskonzepten die Verantwortung für einen reibungslosen Ablauf betrieblicher Prozesse übertragen. Zumeist wird hierin „nur“ die Verantwortung für die (Fein-) Planung und Koordination betrieblicher Prozesse bis hin zur Durchführung der eigenen Arbeit gesehen. De facto beinhaltet dies aber nun auch die Verantwortung und Zuständigkeit für die Bewältigung nicht vorhersehbarer Unwägbarkeiten. Dies betrifft Fachkräfte auf allen Ebenen (Böhle u. a. 2004 a) bis hin zu un- und angelernten Tätigkeiten (Böhle 2004).

2. Erfahrungsgeleitetes Arbeiten als verborgene Seite professionellen Handelns

Professionelles Handeln zeichnet sich, nach der bisher vorherrschenden Sicht, vor allem durch die Nutzung wissenschaftlich fundierten Fachwissens und eines planmäßig-rationalen Handelns nach dem Grundsatz „erst denken, dann handeln“ aus. Bei der Bewältigung des Unplanbaren gerät jedoch ein solches Wissen und Handeln an Grenzen. Kritische Situationen zeichnen sich dadurch aus, dass Informationen über Prozesszustände, Einflussgrößen und Wirkungszusammenhänge nicht oder nur unvollständig vorliegen und daher bestenfalls eine „bounded rationality“ (Simon 1957) möglich ist. Um in solchen Situationen nicht in einen aussichtslosen Kampf um Kontrolle oder auch Fatalismus zu verfallen, ist ein Wissen und ein Handeln notwendig, die den spezifischen Eigenschaften kritischer Situationen Rechnung tragen. Da präzise beschreibbare Informationen nicht oder nur begrenzt verfügbar sind, ist es umso wichtiger, andere, zumeist offiziell nicht vorgesehene Informationsquellen wie beispielsweise bei technischen Anlagen Geräusche und Vibrationen zu erschließen und zu nutzen. Da sich die Komplexität der Ereignisse unter den jeweils konkreten Bedingungen durch theoretische Modelle nicht erfassen lässt, sind ein anderes Wissen

und andere kognitive Leistungen notwendig. Bei genauerer Betrachtung wird hier eine verborgene Seite professionellen Handelns sichtbar. Sie ist auf den ersten Blick schwer erkennbar, da sie von „außen“ betrachtet leicht nur als eine „Abweichung“ von dem scheint, was als professionell gilt. Gerade in diesen „Abweichungen“ verbirgt sich aber, was in der Praxis den eigentlichen „Experten“ und „Könnern“ ausmacht. Eine wesentliche Rolle spielt dabei das erfahrungsgeleitete Arbeiten. Um dies zu erkennen, ist es jedoch notwendig, bislang weitgehend verborgene Seiten der Erfahrung bzw. des Erfahrung-Machens aufzudecken.

Traditionelle Sicht von Erfahrung und ihre Erweiterung

Nach einem weit verbreiteten Verständnis beinhaltet Erfahrung Kenntnisse und Fertigkeiten, die im Berufsverlauf über lange Jahre hinweg erworben und angesammelt werden. Erfahrung ist in dieser Sicht ein „Erfahrungsschatz“ und beinhaltet vor allem ein Können, „wie“ etwas gemacht wird. Erfahrung bezieht sich demnach auf zurückliegende Ereignisse und Erfahrungen, die Grundlage für die Bewältigung aktueller Anforderungen sind. Bei neuen Situationen erscheint daher der Wert eines solchen Erfahrungswissens oft fragwürdig. Bisherige Erfahrungen können zwar zur Bewältigung neuer Situationen hilfreich sein, aber auch zum Hindernis werden, wenn das Neue vom bisher Gewohnten und Bekannten abweicht. Exemplarisch für eine solche Sicht auf das Erfahrungswissen ist die Aussage eines Personalleiters: „Worauf es heute ankommt, ist das Verlernen der Erfahrung, das Vergessen des Erfahrungswissens, nur dann sind die Leute in der Lage, sich neues Wissen anzueignen“.

Seit Mitte der achtziger Jahre finden sich demgegenüber neue Ansätze zu einem erweiterten Blick auf Erfahrung als professionelle Kompetenz. (vgl. Fischer 2000, Schulze 2001). Erfahrung wird nun im Sinne des „Erfahrung-Machens“ bzw. des (Selbst-)Erfahrens als eine wichtige Grundlage des Erwerbs und durch praktisches Handeln von Wissen als unverzichtbare Ergänzung wissenschaftlich begründetem Fach-Wissen gesehen. Eine besondere Rolle spielt dabei das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Handeln.

Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln

Fragt man in der betrieblichen Praxis genauer danach, was diejenigen auszeichnet, die auf ihrem Gebiet als „besondere Experten“ und „Könnern“ gelten, so stößt man auf Phänomene, wie Gefühl und Gespür für eine Sache, blitzschnelle Entscheidungen ohne langes Nachdenken, das Erahnen von Störungen oder der richtige Riecher bei der Lösung von Problemen. Ein gemeinsames Kennzeichen solcher Phänomene ist: Sie entsprechen nicht den Kriterien für objektivierbares (Fach-)Wissen und planmäßig-rationalem Handeln. So sind sie in der Praxis durchaus bekannt, tauchen aber

offiziell bei der Beurteilung der Qualifikationsanforderungen kaum auf. Treffend ist hierfür der in der angelsächsischen Diskussion gebräuchliche Begriff der „tacit skills“ oder des „tacit knowledge“ wie auch „impliziten Wissens“. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass es sich um Fähigkeiten handelt, die zwar angewandt werden, dies aber eher „stillschweigend“ unter der Oberfläche dessen, was offiziell als notwendig erscheint, erfolgt.

Wie Untersuchungen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen zeigen, sind solche „tacit skills“ gerade dann notwendig, wenn Situationen und Anforderungen auftreten, die ex ante nicht voraussehbar und planbar sind und die mit Hilfe wissenschaftlich fundierten Fachwissens und planmäßig-rationalem Handeln allein nicht bewältigbar sind (s.o.). Die empirischen Befunde hierzu reichen von der Arbeit in der industriellen Produktion an CNC-Maschinen in der Metallbearbeitung (Böhle, Milkau 1988; Carus, Schulze 1995; Bolte 1993) und bei der Überwachung und Regulierung komplexer technischer Systeme, wie in der chemischen Industrie (Böhle, Rose 1992; Bauer u. a. 2002) bis hin zu hochabstrakten Tätigkeiten im IT-Bereich (Pfeiffer 1999; 2003) sowie sozialer Interaktion in personenbezogenen Dienstleistungen (Böhle 1999; Böhle, Weishaupt 2003; Uzarewicz 2004) und Kooperation und Kommunikation in der technischen Entwicklung und -planung (Porschen, Bolte 2004; Bürgermeister, Schambach 2005) oder der Steuerung von Projekten (Meil u. a. 2004).

Wie diese Untersuchungen zeigen, besteht das besondere Gespür und Gefühl, das Erahnen einer Störung oder intuitive Entscheidungen nicht nur in genaueren und detaillierteren Kenntnissen praktischer Gegebenheiten. Vielmehr handelt es sich um ein Wissen, das auf einem besonderen Umgang mit Arbeitsgegenständen und -anforderungen beruht. Diese „andere“ Arbeitsweise kann im Unterschied zu einem planmäßig-rationalen Arbeitshandeln als ein erfahrungsgelitet-subjektivierendes Arbeitshandeln bezeichnet werden. Der Begriff „subjektivierend“ unterstreicht die kognitive und handlungspraktische Bedeutung von so genannten subjektiven Faktoren wie Gefühl und Empfinden. Des Weiteren weist er darauf hin, dass auch Arbeitsgegenstände als bzw. „wie“ ein „Subjekt“, d.h. als nicht vollständig berechenbar und beherrschbar wahrgenommen werden. Der Begriff „erfahrungsgelitet“ betont hier vor allem die Rolle sinnlicher Erfahrung und das selbständige „Erfahrung-Machen“ als Grundlage des Erwerbs von Wissen. Das praktische Handeln besteht hier nicht in der Anwendung von wissenschaftlich fundiertem Fach-Wissen, sondern ist vielmehr selbst die Grundlage für den Erwerb eines besonderen Erfahrungs-Wissens im und durch praktisches Handeln. Aus diesen Besonderheiten und Unterschieden gegenüber einem planmäßig-rationalen Handeln und wissenschaftlich fundiertem Wissen liegt der besondere Wert und die Überlegenheit des erfah-

rungsgeleiteten Handelns bei der Bewältigung des Unplanbaren. Charakteristisch dabei ist eine besondere Ausprägung und Verbindung sinnlicher Erfahrung, mental-geistigen Prozessen und des Umgangs mit Arbeitsgegenständen sowie der Beziehung zu ihnen.

- Grundlegend ist eine komplexe sinnliche Wahrnehmung, die mit subjektiven Empfindungen verbunden ist. Sie richtet sich nicht nur auf exakte, eindeutig definierbare und messbare Informationen, sondern ebenso auf eher diffuse und vielschichtige Informationsquellen wie beispielsweise Geräusche, Vibrationen und Farbveränderungen. Die sinnlichen Wahrnehmungen werden dabei in körperbezogene Empfindungen umgesetzt und in dieser Weise interpretiert. Des Weiteren werden Abläufe, die aktuell nicht unmittelbar sinnlich wahrgenommen werden können, mit sinnlichen Vorstellungen verbunden und in dieser Weise vergegenwärtigt.
- Eine solche sinnliche Wahrnehmung ist verbunden mit Wahrnehmungs- und verhaltensnahen Formen des Denkens. Eigenschaften, konkrete Gegebenheiten, Ereignisse werden als Bild wie auch als Bewegungsablauf, Geruch und akustisches Signal im Gedächtnis behalten. Auf diese Weise kann beispielsweise durch ein bestimmtes Ereignis eine weitreichende Assoziationskette ausgelöst werden. Sie wird nicht bewusst gesteuert, sondern läuft durch konkrete assoziative Verknüpfungen ab. Diese sind nicht beliebig, sondern erhalten ihre Systematik aus ihrer Gegenstands- und Erlebnisbezogenheit. Hierzu gehört auch der Vergleich einer aktuellen Situation mit bereits früher schon Erlebtem. Doch handelt es sich hier nicht um eine stereotype Übertragung früherer Erfahrungen; vielmehr wird eine aktuelle Situation mit vergangenen Ereignissen verglichen, wobei unterschiedliche frühere Ereignisse herangeholt, übereinander gelegt und verdichtet werden. Auch technische Abläufe werden dabei nicht nur von außen betrachtet und analysiert, sondern ebenso auch subjektiv mit- und nachvollzogen. Hierauf beruht beispielsweise das Gespür für Störungen. „Man ahnt, dass etwas passiert“ und „man hat ein mulmiges Gefühl“ sind hierfür typische Beschreibungen.
- Im Unterschied zu einem planmäßigen Vorgehen erfolgt der Umgang, sowohl mit Technik als auch mit Personen, dialogisch-interaktiv und entdeckend-explorativ. Das Vorgehen wird durch das jeweilige Ergebnis eines einzelnen Arbeitsschritts beeinflusst. Die praktische Durchführung von Arbeitsvollzügen dient hier nicht zur Ausführung eines Plans; sie ist vielmehr selbst ein Mittel, um Eigenschaften und

Wirkungsweisen des „Gegenüber“ zu erkunden und um sich im weiteren Verlauf darauf einzustellen.

- Dementsprechend werden auch technische Gegebenheiten nicht nur als Objekte, die nach Gesetzmäßigkeiten funktionieren und die sich entsprechend beherrschen lassen, betrachtet; sie gelten eher als etwas „Lebendiges“, als etwas, das ein „Eigenleben“ hat und auf das man sich einstellen muss und kann.

Vor diesem Hintergrund besteht professionelles Handeln in der Fähigkeit zu einer jeweils situationsspezifischen Nutzung und Verbindung planmäßig-rationalen Handelns und erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns. Beides zu können und je nach Bedarf zu nutzen und zu kombinieren, ist daher die Grundlage professionellen Handelns. Doch während ersteres bisher beachtet und in vielfältiger Weise in der Ausbildung gefördert wird, bleibt das zweite bislang weitgehend verborgen. Soweit es in Erscheinung tritt, wird es entweder mit Misstrauen betrachtet oder als eine individuelle Fähigkeit, die „man hat oder nicht hat“. Aber auch das erfahrungsgeleitete Handeln muss gelernt sein und kann auch gelernt und gefördert werden (Bauer u.a. 2002, Bauer u.a. 2004). Sowohl für die berufliche Bildung als auch die Personalpolitik bis hin zu Arbeitsorganisation und Führung ist daher das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Arbeitshandeln eine neue Herausforderung.