

## Organisationsbier Nr.2, 30.5.2018, 18 - 20 Uhr

Impact Hub Garage, Geroldstarasse 33, Zürich

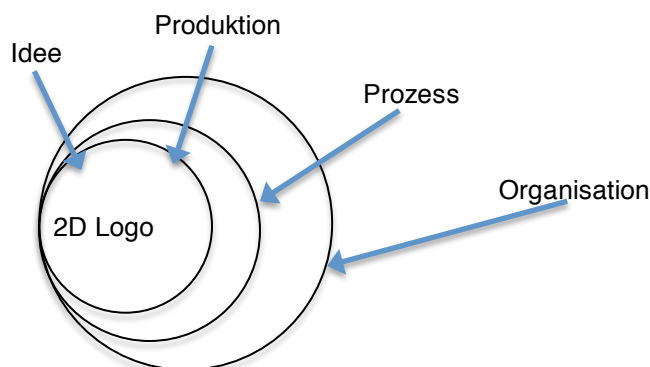
Christof Arn schlägt vor, über "Design als Methode zur Organisationsentwicklung" zu diskutieren, was von den Anwesenden begrüsst wird. Er braucht dauernd eine Reflexionsebene, um in der jeweiligen Organisation zu überleben. Speziell stellt sich die Frage, wie Organisationen sein könnten, dass sie die Menschen weniger belasteten. Heute passen sich die Leute offensichtlich mehr an die Belastungen an und rebellieren weniger als früher.

Die Diskussion dreht sich um die Frage, was eigentlich Organisationsdesign ist und welchen Einfluss das Organisationsdesign auf das Verhalten der Mitglieder einer Organisation hat. Ausgangspunkte der Frage nach einem passenden Organisationsdesign sind immer wieder Behinderungen und Ineffizienzen bei der täglichen Arbeit. Christof Arn beschreibt dies treffend mit dem Bild der Säule, die einem in seine Küche gestellt wird, um die man immer wieder einen Bogen schlagen muss, die also behindert. Auch wenn sie zum Aufhängen von Bildern oder Rezepten gut geeignet ist, stört sie den Arbeitsprozess und wirkt schliesslich demotivierend. Ein Teilnehmer ergänzt mit seiner Erfahrung, dass einem oft ein Haufen Arbeit zugeschoben wird durch Entscheidungen, die man nicht beeinflussen bzw. nachvollziehen kann.

Christof Arn hat auf einem Blatt kurz die Entwicklung von Paradigmen der Organisationsentwicklung zusammengefasst und stellt sie zur Diskussion. Die Paradigmen haben sich von der klassischen Organisationsentwicklung (AVK-Prinzip, ab ca. 1960) über die Systemische Organisationsberatung (Beobachten, Perturbieren, ab ca. 1980) zum Organisationsdesign (Kreatives Experimentieren, ab ca. 2010) entwickelt, wobei das jeweils neue Paradigma das alte nicht ersetzt sondern erweitert.

Die ursprüngliche Organisationsentwicklung (1960-er Jahre) war sehr mechanistisch gedacht. Charly Chaplins Modern Times beschreibt diese Denkweise sehr gut. Diese enge Führung hat sich aber nicht überall bewährt, weil eine Organisation eine Eigendynamik hat und sie letztlich nicht kontrollierbar ist. Die Antwort darauf war die Systemische Organisationsberatung (ab ca. 1980). Durch beobachten und anpassen sollten Verbesserungen erzielt werden. Das Bild des Gärtleins, in dem die wilden Pflänzlein gehegt, gepflegt und zurechtgestutzt werden, trifft die Denkweise dieser Zeit. In den immer komplexer werdenden Organisationen war dies aber auch nicht die Lösung. So wurde das Organisationsdesign in Anlehnung an die Kreativprozesse der Kunstwelt geschaffen (ab ca. 2010, Buchanan). Die Mitarbeitenden sollen Freiraum haben und experimentieren können. Nur so kann das Potential der Mitarbeitenden ausgeschöpft werden.

Organisationsdesign geht von der Idee aus. Die Idee ist z.B. ein 2-dimensionales Logo. Nach Buchanan stehen nun 4 sich umschliessende Kreise für die Organisation. Die Produktion enthält die ganze Idee. Der Prozess beinhaltet wiederum Idee und Produktion. Und schliesslich umfasst die Organisation alles.



Bisher haben sich Organisationen auf Plan- und Steuerbarkeit eingestellt. Durch die höhere Komplexität kann die Organisation aber nicht mehr von aussen gesteuert werden. Deshalb wird heute das System mehr als Organismus verstanden. Es gibt aber auch andere Ansichten in der Systemtheorie und in den Komplexitätswissenschaften. System ist Kommunikation, System besteht aus Beziehungen.

Zuletzt entzündete sich ein Widerspruch in der Einordnung von Design. Die einen verstehen Experimentieren als durchaus iteratives Vorgehen, während für die anderen die kreative Seite hervorsteht. Ein Systemiker wird ja völlig anders ausgebildet als ein Designer. Deshalb kann man annehmen, dass ihre Arbeitsweisen völlig unterschiedlich sind. Das mündet in die Erkenntnis, dass man innerhalb einer Wissenschaftsdisziplin völlig unterschiedliche Paradigmen haben kann, zwischen verschiedenen Wissenschaften aber können die Paradigmen einander näher sein.

Remetschwil, am 30.6.2018

Hermann Knoll