

Ingrid Ebeling
Werner Vogelauer
Rene Kemm

Die Systemisch-dynamische Organisation im Wandel

Vom fließenden Umgang mit Hierarchie
und Netzwerk im Veränderungsprozess

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

INHALT

Vorwort von Arist von Schlippe.....	9
Vorwort der Autorin und des Autors.....	11
1 Die systemisch-dynamische Organisation im Wandel.....	13
1.1 Landkarte für eine Expedition in die Zukunft der Organisation.....	13
1.2 Organisationsverständnis im Wandel: Historische Wurzeln.....	15
1.3 Merkmale des heutigen Unternehmensalltags - Reisevorbereitung.....	17
1.4 Dominante Erfolgskriterien als Reise-Utensilien.....	20
1.5 Essenz der Stationen im Sinne einer Reiseleitung.....	22
2 Unser Blick auf die Welt.....	25
2.1 Wahrnehmung, Denken, Bewusstsein.....	27
2.1.1 Wahrnehmung als sozialer Lernprozess.....	27
2.1.2 Individuelle Wahrnehmung und Handlung.....	36
2.1.3 Individuelle und kollektiven Wahrnehmung.....	38
2.1.4 Organisationswahrnehmung und Organisationsbewusstsein.....	40
2.2 Zwei Grundmuster des Denkens: Linearität und Zirkularität.....	44
2.2.1 Das lineare Prinzip.....	46
2.2.2 Das zirkuläre Denkprinzip.....	51
2.3 Systemdenken.....	62
2.3.1 Systemdenken- Ausdruck eines Paradigmenwechsels.....	62

2.3.2	Das System, ein Konstrukt.....	68
2.3.3	System-Strukturen - Beschreibung durch die System-Matrix.....	75
2.3.4	Strukturelle Qualitäten als Motor des Systems.....	81
2.3.5	Bedeutung des Systemdenkens für das Handeln in Organisationen.....	88
3	Grundlegende Konzepte zum Modell -	
	Worauf bauen wir auf?.....	93
3.1	Kontextfaktoren.....	93
3.1.1	Energie.....	97
3.1.2	Perspektiven der Zeit in Organisationen.....	103
3.1.3	Lernen.....	108
3.1.4	Stufen der Komplexität von Systemen.....	118
3.2	Elemente des systemisch-dynamischen Organisationsmodells.....	125
3.2.1	Drei Subsysteme und sieben Wesenselemente.....	125
4	Das systemisch-dynamische Organisationsmodell - unser Kernmodell.....	129
4.1	Das Kernmodell im Überblick.....	129
4.2	Bedeutung der systemischen Koordinaten im Kernmodell.....	132
4.2.1	Die Bewusstseinsachse „Geist“ - „Materie“.....	132
4.2.2	Gestaltungsachse „Richtung“ - „Form“.....	133
4.3	Grundannahmen zum Kernmodell.....	135
4.4	Beziehungsfelder im Kernmodell.....	141
4.4.1	Die Bewusstseins-Achse.....	141
4.4.2	Die Orientierungs-Achse und das Richtungs-Dreieck	144
4.4.3	Die Organisations-Achse und das Form-Dreieck.....	147
4.4.4	Die Struktur-Prozess-Achse.....	151
4.4.5	Die Strategie-Funktions-Achse.....	153

4.4.6	Das Kultur-Quadrat.....	156
4.4.7	Das Umsetzungs-Quadrat.....	159
4.5	Konsequenzen aus dem systemisch-dynamischen Organisationsmodell.....	164
4.5.1	Die Dynamik im Organisationsmodell.....	164
4.5.2	Linearität und Zirkularität im dynamischen Organisationsmodell.....	168
4.5.3	Vom Problemlösen zur Transformation.....	175
5	Konzepte zur Führung und Organisationsgestaltung.....	181
5.1	Hierarchie und Netzwerk in der Organisation.....	183
5.1.1	Hierarchie als das lineare und Netzwerk als das zirkuläre Prinzip der Organisationsstruktur.....	183
5.1.2	Die Funktion der Hierarchie.....	185
5.1.3	Grenzen der Hierarchie.....	186
5.1.4	Die Funktion der Netzwerke in Organisationen.....	188
5.1.5	Grenzen von Netzwerken.....	193
5.1.6	Zusammenwirken von Hierarchie und Netzwerk.....	194
5.1.7	Herausforderungen für die Führung.....	197
5.2	Prozessfluss als ganzheitlicher Entwicklungsprozess.....	200
5.2.1	Die gerade Linie wird zum Fluss.....	200
5.2.2	Projekte sind Entwicklungsprozesse.....	204
5.2.3	Prozessziele als kritische Erfolgsmerkmale in der Projektgestaltung.....	207
5.2.3	Prozessfluss als Planungs- und Gestaltungskonzept.....	211
5.3	Transformation.....	214
5.3.1	Transformation als Besonderheit der Entwicklung... ..	214
5.3.2	Was sind Auslöser einer Transformation?.....	220
5.3.3	Der richtige Zeitpunkt.....	222
5.3.4	Prozessmerkmale einer Transformation.....	227

5.3.5 Die Haltung und Rolle der Führung in der Transformation.....	233
6 Instrumente zur Arbeit mit dem Kernmodell.....	237
6.1 Instrumente - Arbeitsweise und Fragen.....	239
6.2 Instrumente zum Kernmodell und zu systemischen Prinzipien.....	242
6.2.1 Ganzheitliches Fragenraster zu Diagnose und Intervention.....	242
6.2.2 Vollständigkeitschecks im Großgruppensetting.....	251
6.2.3 Die Shiatsu-Methode.....	258
6.2.4 Der Handlungskreis.....	265
6.2.5 Visionsgeleitete Strategie.....	276
6.3 Instrumente zur Reflektion des eigenen Handelns als Führungskraft.....	287
6.3.1 Früherkennung.....	287
6.3.2 Innerer Check-up mit dem World Cafe.....	292
6.3.3 Strategie zur Organisationsgestaltung.....	299
6.3.4 Kulturmerkmale einer Organisation.....	315
6.3.5 Zeithorizonte („time span capacity“).....	322
6.3.6 Transfer in Organisationen.....	330
7. Unsere Abenteuer-Reise ist nun zu Ende - und für Sie beginnt eine neue Entdeckungs-Reise....	335
Literatur.....	339