

Rezension durch Robert Schneider:

Audio #402, „Phasen der Desintegration und Integration von Organisationen“, Seminarreferat 59 Min., B. Schmid (2004)

1. Zusammenfassung

Viele Organisationen haben heute eine Komplexität erreicht, welche es für den Einzelnen und die einzelnen Unternehmens-Teile schwierig macht noch als Gesamtes erkannt und verstanden zu werden. Die einzelnen Teile der Organisation sind zwar in irgendeiner Art miteinander verbunden, wie gut sie jedoch zueinander gefügt sind ist eine andere Frage. Inwieweit es einer Organisation gelingt, die verschiedenen Aspekte der Organisation (z. B. Strukturen, Prozesse, Rollen der Beteiligten, Sub-Systeme) zueinander zu fügen wird als Grad der Integration bezeichnet.

Im Hintergrund geht es jedoch auch um Integrität, um die Frage, ob das unternehmerische Engagement stimmig und sinnvoll erscheint, ob identitätsstiftende und damit wiederum integrierende Wirkungen entstehen.

Im Vortrag wird ein Vier-Phasen-Modell vorgestellt, wobei zu jeder Phase auch aufgezeigt wird, welche Beratungsthemen hier gerade Anklang finden dürften und welche Beratung sinnvoll wäre.

Die erste Phase wird als verdeckte Desintegration bezeichnet. Hier werden Ziel-Abweichungen als Funktionsmängel und nicht als Systemmängel interpretiert. Im Selbstbild der Organisation (resp. des Bereiches) ist das Ganze nach wie vor schlüssig. Das Management versteht die Probleme nicht als grundsätzliche Herausforderung an die Führung, Hierarchie, Strategie etc., sondern lanciert Projekte. Motivation und Identifikation gehen schleichend verloren. In der Phase der verdeckten Desintegration herrscht Hochkonjunktur für BeraterInnen (interne wie externe), die Lösungsansätze für Optimierungen von Teilbereichen anbieten.

Wenn für das Unternehmen die Probleme deutlicher werden (steigende Kosten, Umsatzprobleme, Personalfluktuations etc.) und eine Lösung auf bekanntem Wege nicht absehbar scheint, beginnen die gemeinsamen Vorstellungen von Stimmigkeit zu verschwinden. Lösungen 2. Ordnung und Neudefinition von Problemen sind eine Ausnahme. Auch werden Verantwortungen noch nicht neu geklärt und übernommen. Es entsteht zunehmend ein Klima der Verunsicherung und Angst.

Die zweite Phase der sogenannten offenen Desintegration bietet reichlich Arbeit für BeraterInnen mit spektakulären Maßnahmen, die viel versprechen, mit ihren Interventionen jedoch meist wenig nachhaltige Veränderungsprozesse bewirken.

In dieser Phase wächst der Mut, sich ein eigenes Urteil zu bilden, darüber was eine gesunde Organisation ausmacht und nicht einfach dort aktiv zu werden, wo es gerade zu brennen scheint. Man besinnt sich auf eigene Verantwortlichkeiten und löst sich vom Aktionismus und von der Fremdbestimmung durch die externen Fachleute. Eine neue Aufrichtigkeit und neue Koalitionen der Vernunft entstehen, allerdings vorerst nur punktuell und eher in informellen Prozessen.

In der dritten Phase der sogenannten verdeckten Integration kommen diejenigen zum Zuge, die ein neues Kulturverständnis stabilisieren und sehr integrativ arbeiten können. Noch immer können allerdings spektakuläre Maßnahmen die tradierte Kultur beleben und es muss aufgepasst werden, dass - angesteckt vom Aktionismus - nicht erste Ansätze einer neuen Kultur unterdrückt werden.

Es gibt immer mehr Anzeichen, dass die Dinge jetzt besser werden und dass der Neuausrichtungsprozess zu greifen beginnt. Man beginnt das schon Erreichte zu würdigen.

In der Phase der offenen Integration leisten vor allem die internen Berater wichtige Beiträge für die Konsolidierung. Externe Berater geben zunehmend Hilfestellung als externe Dienstleister und von nicht im Hause angesiedelter Spezialkompetenz – sie tun dies aber ganz unter der Verantwortung der intern Verantwortlichen

Der Krisenprozess kann sich insbesondere in den ersten beiden Phase als dilemmahaft darstellen, als Folge verschleppter Anpassung, weil Komplexität z. B. durch Veränderungsprozesse nicht angemessen und sinnvoll bewältigt wird. Anstrengungen innerhalb der entstandenen Dilemmalogik führen dann nicht zum Ziel, sondern zu weiterer Verstrickung.

2. Praktischer Nutzen (Würdigung)

Dieser Vortrag, bzw. diese Aufnahme aus einem Seminar, bietet eine Meta-Betrachtung auf „typische“ Entwicklungen in Unternehmen, welche gerade für BeraterInnen hilfreiche Orientierung geben dürfte, um festzustellen, welche Art von Beratung und Beratertyp in der jeweiligen Organisation im Moment Anklang finden könnte. Der Vortrag erhebt keinen Anspruch auf Wissenschaftlichkeit und präsentiert sich auch vielmehr als ein praxisbezogenes Modell, welches auch als ein Beobachtungsgerüst verstanden werden könnte. Die beschriebenen Zusammenhänge sind logisch, klar und praxis- / handlungsorientiert. Das Modellhafte, also die verkleinerte, verdichtete Abbildung der Realität, kann dabei nicht übersehen werden. In diesem Sinn liegt der Nutzen für Mitglieder von Organisationen darin, über eine Phasenzuordnung auf möglicherweise unerkannte Mechanismen und Dynamiken des eigenen Umfeldes aufmerksam zu werden. Für den externen Berater liegt der Nutzen in der kritischen Überprüfung seines Angebotes an die jeweilige Organisation, in inhaltlicher Sicht, aber auch in verkäuferischer Hinsicht.

Der Vortrag hört sich gut und bietet gegenüber dem geichnamigen Artikel einige Fragen von Teilnehmern, welche zu entsprechend vertiefenden Antworten führen. Leider ist die akustische Verständlichkeit der Fragenden teilweise schwierig.

3. Zielgruppen

Der Vortrag richtet sich an ein relativ breites Publikum, da er für jeden Angestellten einer grösseren Organisation eine interessante Schatztruhe von Wahrnehmungen offenbaren kann. Gleichzeitig richtet er sich stark an BeraterInnen, welche hier direkt in ihren Angeboten angesprochen werden. Es bedarf keiner spezifischen Vorkenntnisse um aus diesem Vortrag für sich etwas mitzunehmen.