

Entscheidungsstrukturen und Prozessdesign als Einflussfaktoren einer Programmtheorie

Aufbau

Vorstellung
work&beyond



Projektbeispiel



**Phänomene &
Herausforderungen**



Diagnose



Interventionen



**Theoretischer
Hintergrund**



Wirkmodell



Fazit



Resonanz

work&beyond

Organisationsberatung,
Personalentwicklung und
Soziale Innovation für die
Arbeitswelt





Ernestine Feustel-Liess

Organisationsberatung, Coaching, Training

für Bildung, Kultur, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung

- Zweites Staatsexamen für Lehramt an Gymnasien,
- Master Mehrdimensionale Organisationsberatung
- Themenzentrierter Interaktion & Gruppendynamik
- INQA Coachin



Tomas Schneider

Organisationsberatung, Coaching, Mediation

- Geographie-Diplom
- Master of Business Administration
- Master Mehrdimensionale Organisationsberatung
- Sanierungs- und Restrukturierungsberater
- Mediator integrierte Mediation
- INQA Coach

Unsere Angebote

Organisationsberatung

Wir gestalten Veränderungsprozesse in Organisationen, z.B. zu den Themen

- Identität & Kultur
- Ziele & Strategien
- Strukturen & Prozesse
- INQA-Coaching

Personalentwicklung

Wir sorgen dafür, dass Personal gut aufgestellt ist, um die Herausforderungen der Organisation zu bewältigen, z.B. durch:

- Führungskräfteentwicklung
- Training & Weiterbildung
- Teamentwicklung
- Coaching & Supervision

Unsere Arbeitsweise in der Prozessbegleitung

- Iteratives Vorgehen:
Diagnose, Verstehen, Entwickeln und Ausprobieren, Auswertung
- Ganzheitlicher Blick auf die Strukturen, Prozesse und Dynamiken der Organisation bzw. des Systems
- Vorgehen auf dem Hintergrund vielfältiger Modelle, Konzepte und Methoden, wie z.B. Gruppendynamik, Systemtheorie und Trigon-Modell
- kollaborative und partizipatives Erarbeitung von Lösungsansätzen
- Förderung von erfahrungsorientiertem Lernen der Beteiligten
- Empowerment und Transferorientierung



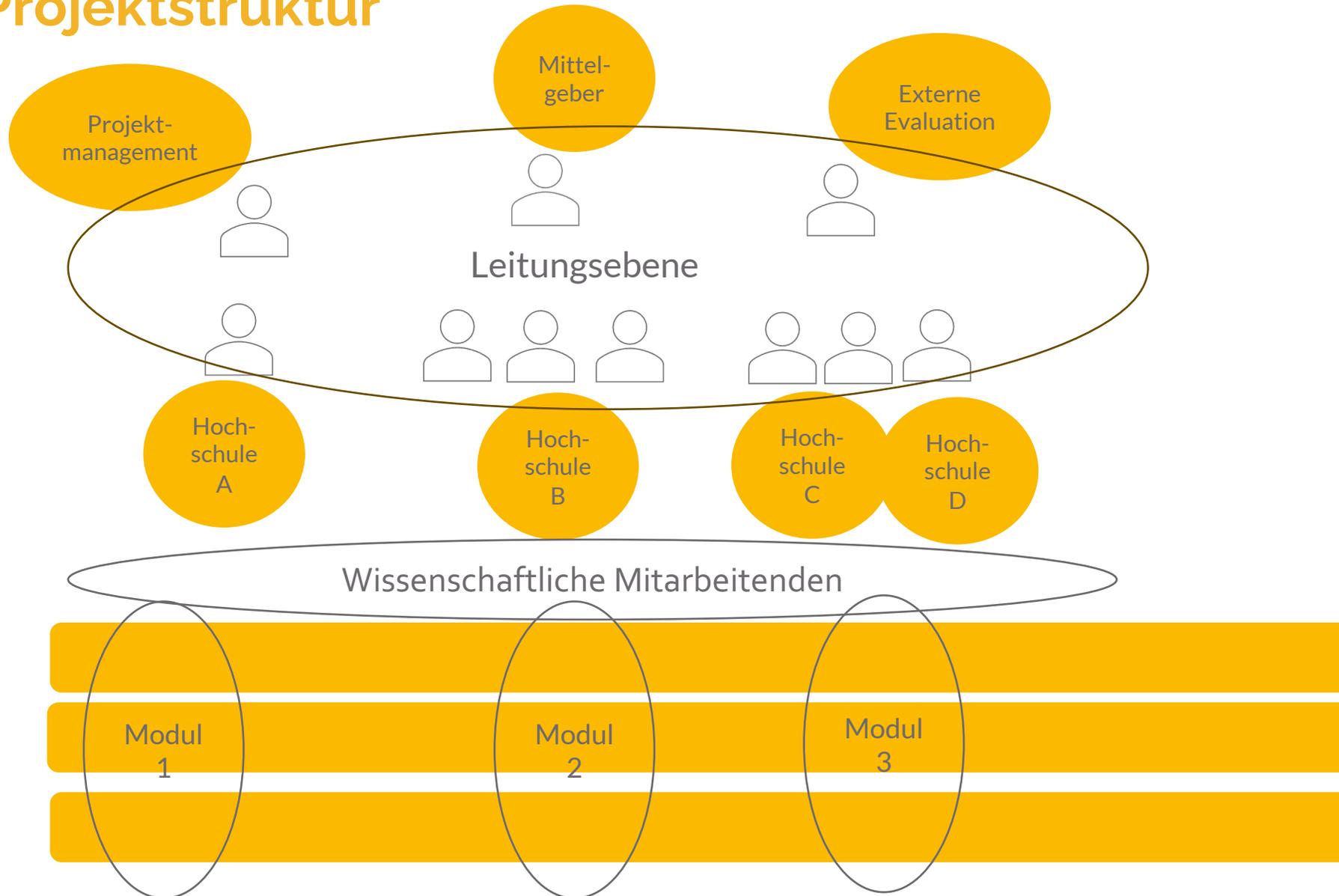
Projektbeispiel

Verbundprojekt zur Entwicklung und Erprobung eines gesundheitsförderlichen Programms für pädagogische Einrichtungen im Rahmen einer Pilotierungsphase.

Das Projekt setzt auf verschiedenen Ebenen an:

- Organisationsentwicklung
- Teambegleitung
- Fortbildung
- partizipative Einbeziehen der jungen Menschen

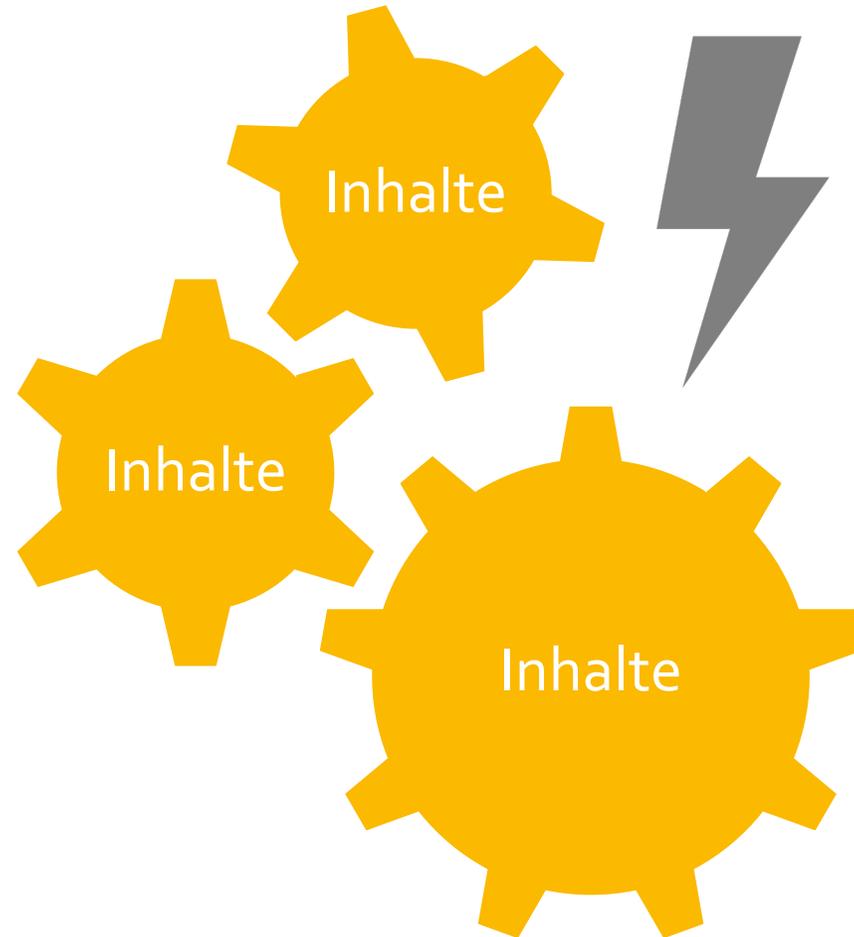
Exemplarische Projektstruktur



Ca. 20
Einrichtungen
In 3 Regionen

Herausforderung und Ausgangslage für die Prozessbegleitung

Inhaltliche Verzahnung der Konzept- bzw. Programminhalte

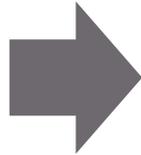


Angenommenes Wirkmodell

KONTEXT



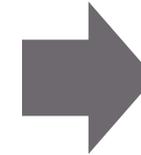
Projektstruktur



Konzept



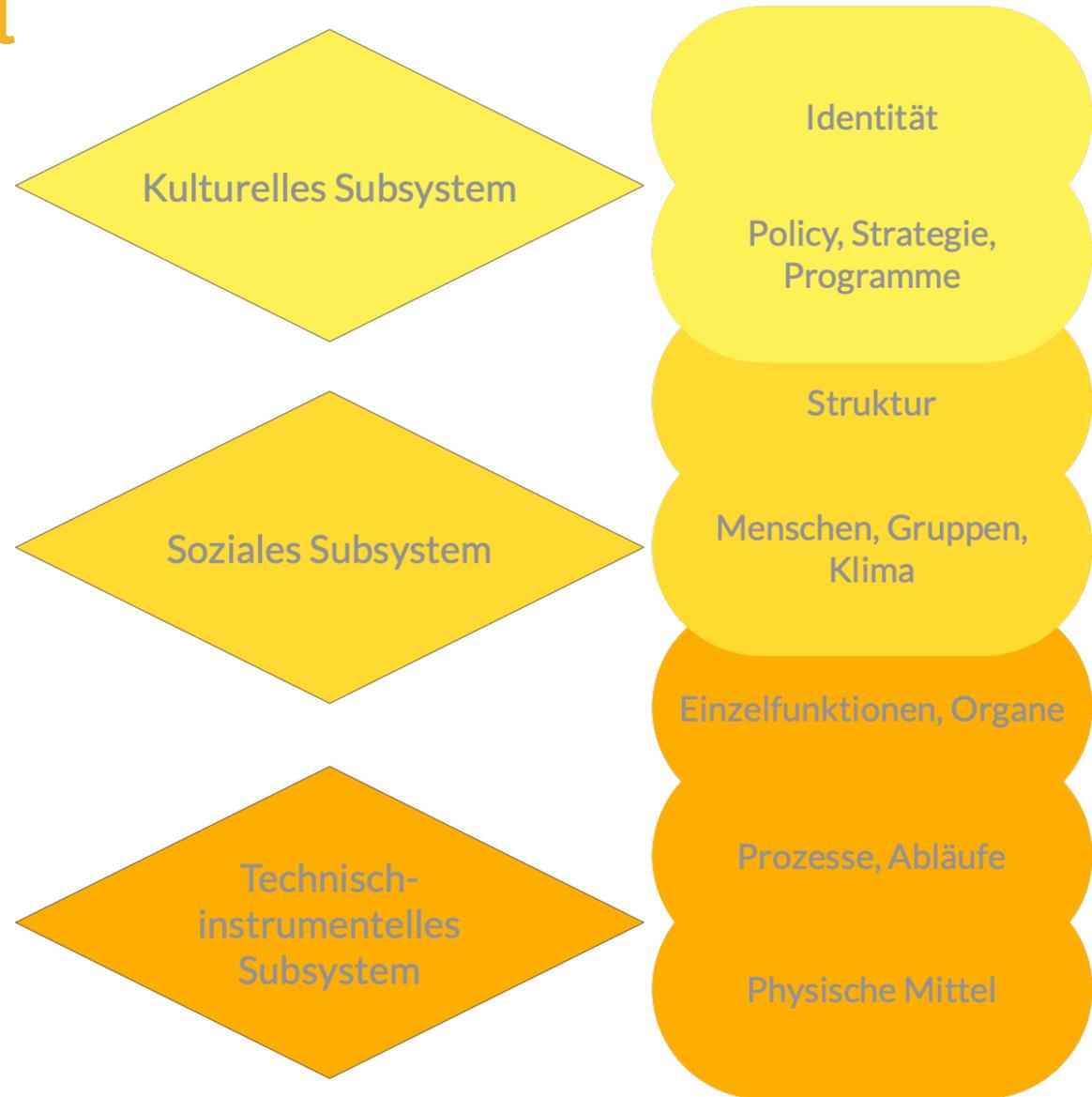
Interventionen



Wirkungen im
Zielsystemm



Betrachtungsmodell nach Glasl



Die sieben Wesenselemente in den drei Subsystemen der Organisation nach Glasl

Phänomene, Einflüsse und Wechselwirkungen

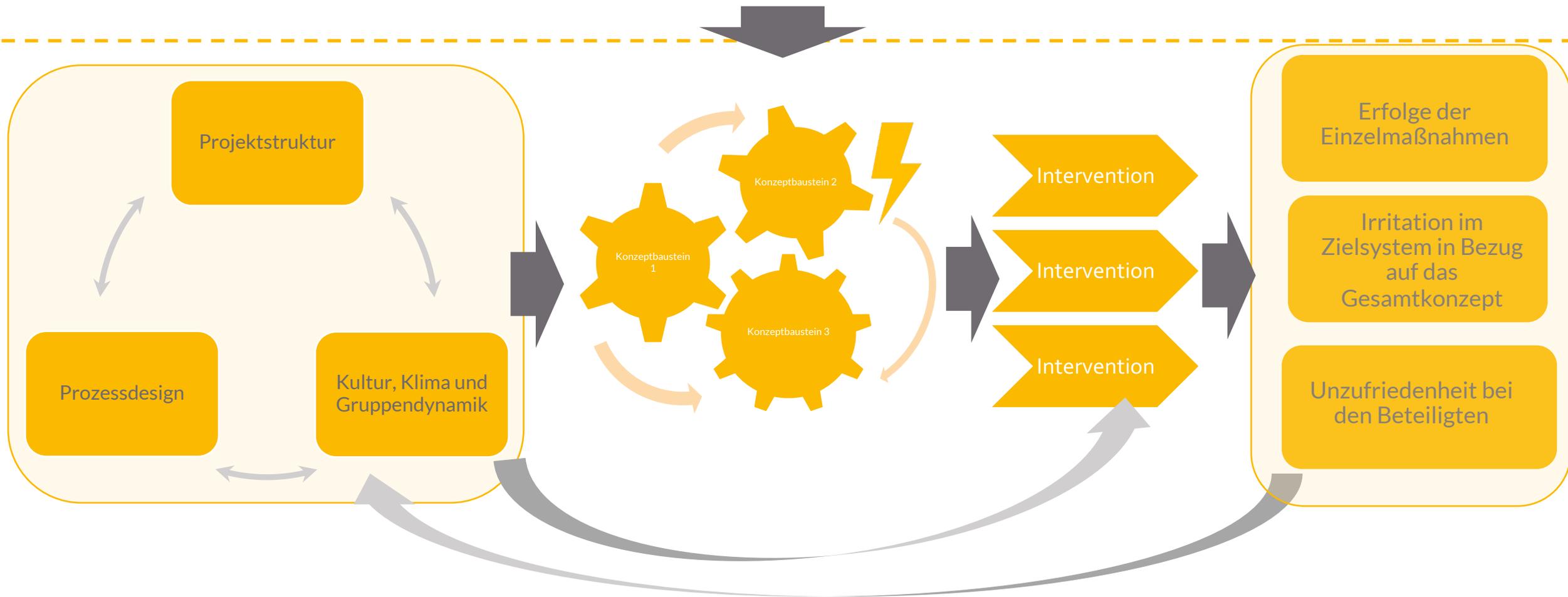
Belastendes Thema

Situation in den
Einrichtungen

Feld und wissenschaftliche
Community

Öffentliche
Aufmerksamkeit

Zeit- und
Erfolgsdruck



Systemlogiken

Wissenschaft

- Kerngeschäfte:
Lehren, Forschen, Publizieren
- Währung: Reputation in der Community
- Konkurrenz (um Reputation und Mittel)
- Expert*innen-Organisation mit „loser Kopplung“, wenig Koordination und wenig Durchsetzungsmacht
- Unterschiedliche Kulturen der Teilsysteme
- Sachorientierung

Pädagogisch/Soziale Einrichtung

- Kerngeschäfte:
Bildung, Betreuung, Erziehung
- Währung:
Zufriedenheit der Betreuten und Erziehungsberechtigten
- Kooperation, Teamarbeit
- Dienstleistungs-Organisation, hoher Kooperationsgrad
- Personenorientierung

Grundwidersprüche und Spannungsfelder

Erforschung und Entwicklung eines Programms

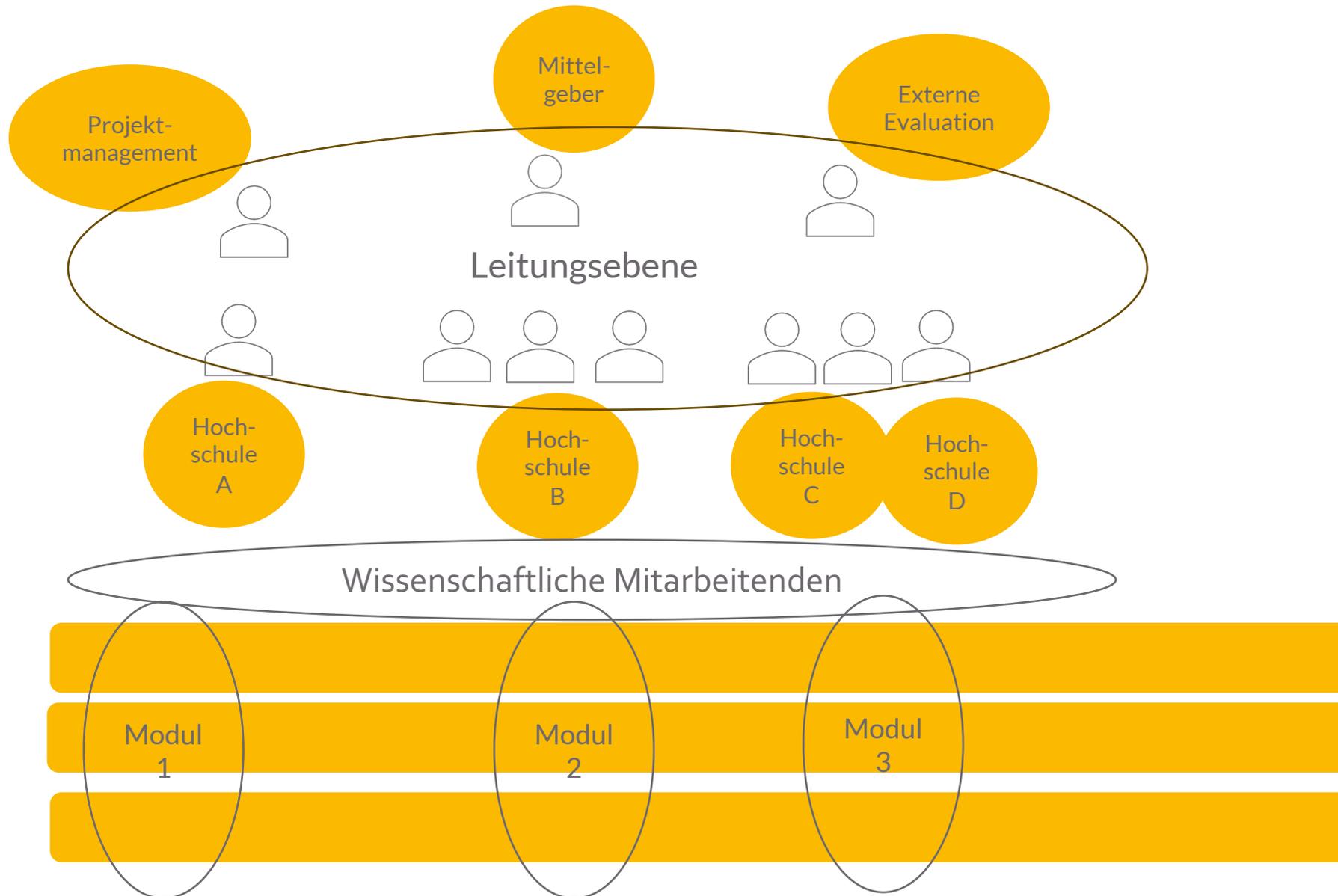
- erfordert Zeit für Entwicklung und Reifung
- Funktion und Rolle ist gefragt
- erfordert Klarheit und Expertise im fachlichen Diskurs
- langfristige Verstetigungsperspektive beeinflusst Inhalte
- effizientes Vorgehen
- Programm aus einem Guss



Situation und Probleme in pädagogisch/sozialer Einrichtung

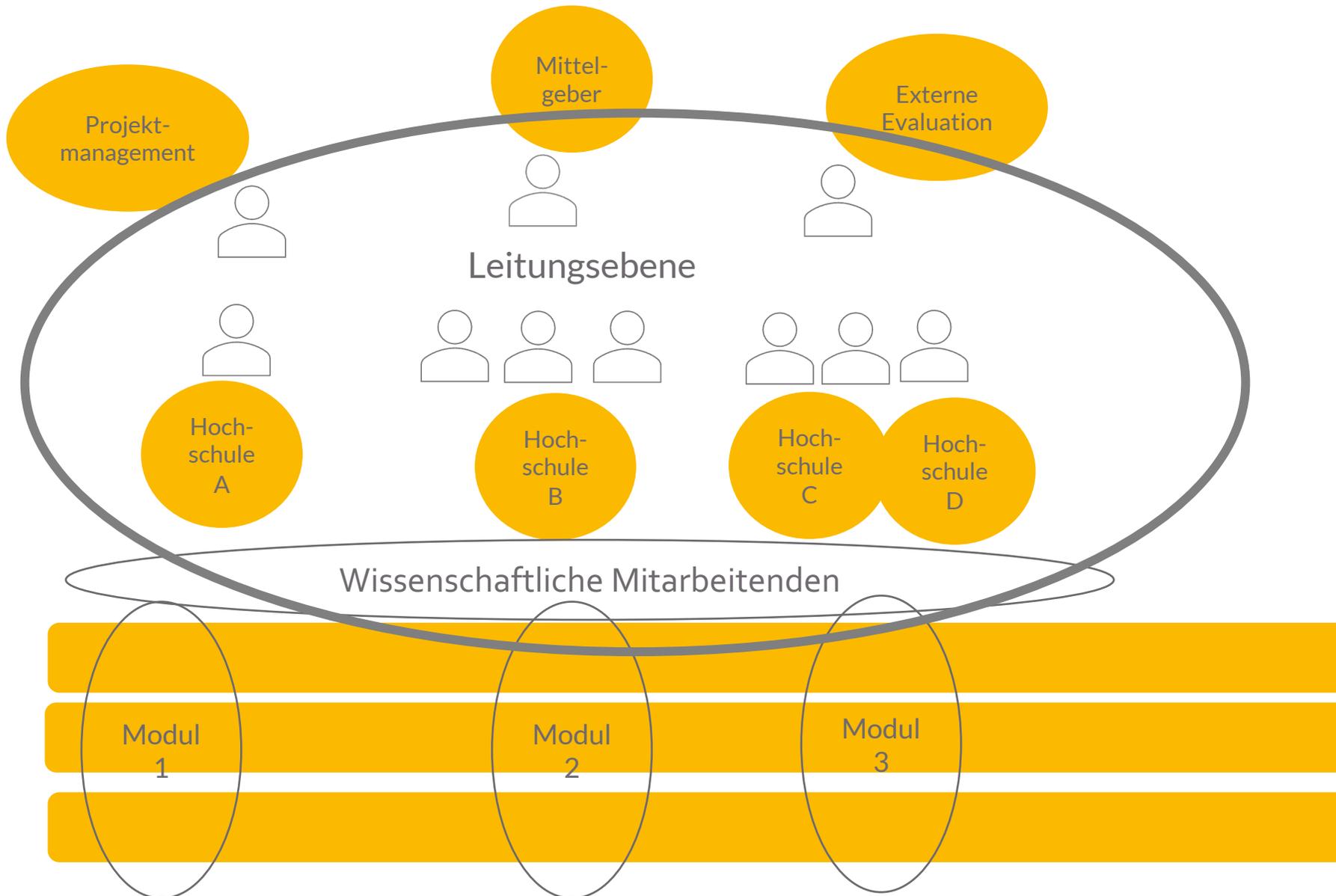
- erfordert Handeln im Hier und Jetzt
- erzeugt Betroffenheit auf individueller, persönlicher Ebene
- erfordert sensiblen, persönlichen Umgang
- Personelle Fluktuation
- Ethische Überlegungen
- viele einzelne Beobachtungen

Formale Entscheidungsstruktur



Ca. 20
Einrichtungen
In 3 Regionen

Gelebte Entscheidungsstruktur



Ca. 20
Einrichtungen
In 3 Regionen

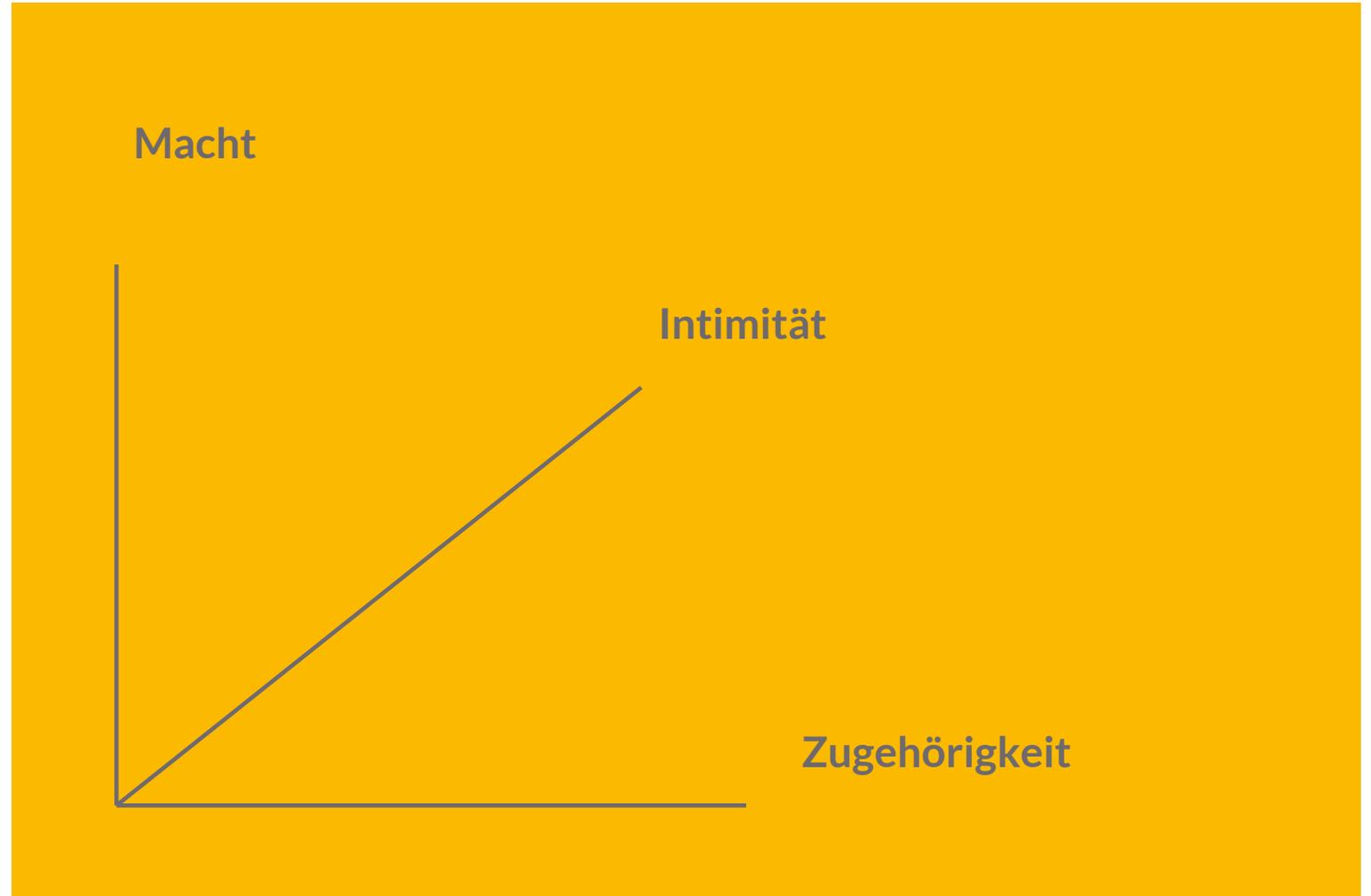
Entscheidungsprämissen und Seiten einer Organisation (nach

Kühl)

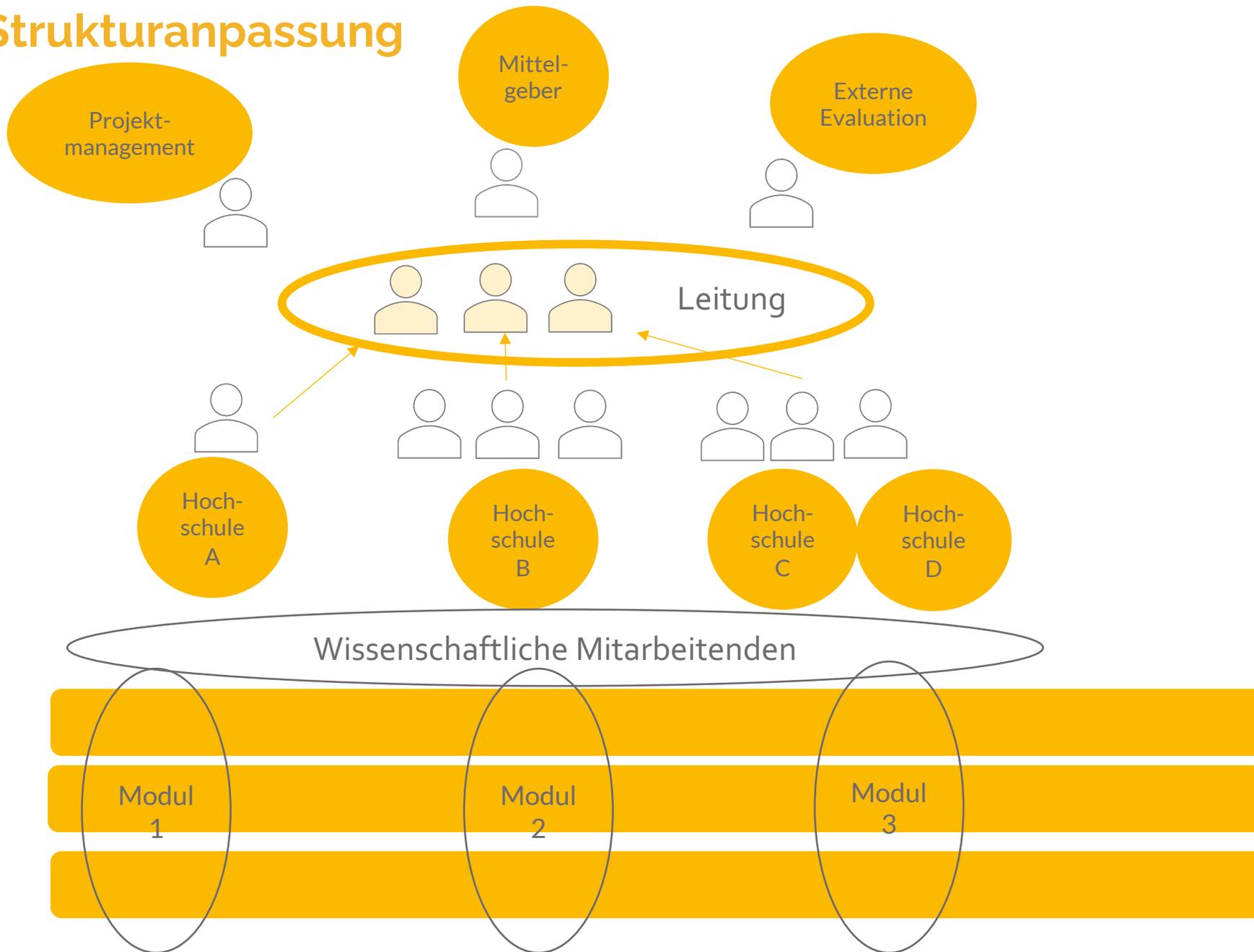
Typen von Entscheidungsprämissen Betrachtungs- bzw. Wirkebene	Programme	Kommunikation	Personen
Schauseite "Fassade"	Außendarstellung der Identität & Ziele	Außendarstellung der Formal-Struktur	Sichtbarkeit der beteiligten Personen (in Funktion/Rolle)
Formale Seite Entscheidbare Entscheidungsprämissen	-> Zweckprogramme (Vision, Leitbild, Policy, Strategiepapier, Zielvereinbarung..) -> Konditionalprogramme (Arbeitsanweisungen, QM-Dokus, Prozessbeschreibungen...)	- Hierarchie und Organigramm - Dienstwege - Meetings - Berichtspflichten, Reporting - Kommunikationsmittel	- Welche Expert*innen sind und sollten an Bord sein? - Wen stellen wir (nicht) ein? - Versetzung - Personalentwicklung - Wer führt wen oder was wie? - Rollenerwartung
Informale, organisationskulturelle Seite Unentschiedene Entscheidungsprämissen	- Gelebte Praxis - Praktikable Praktiken - "Das passt schon so" - "Brauchbare Illegalität"	- Wer entscheidet wirklich? - Tabus... - Flurfunk.... - Informelle Absprachen	- Networking vs. Geklüngel - Wer hat wirklich Einfluss? - Wo sitzen die "echten" Expertinnen? - Wie ist die Motivation? - Tatsächliches Verhalten von Personen

„Kultur“
 Gruppendynamischer Raum

Gruppendynamischer Raum (Klagenfurter Schule)

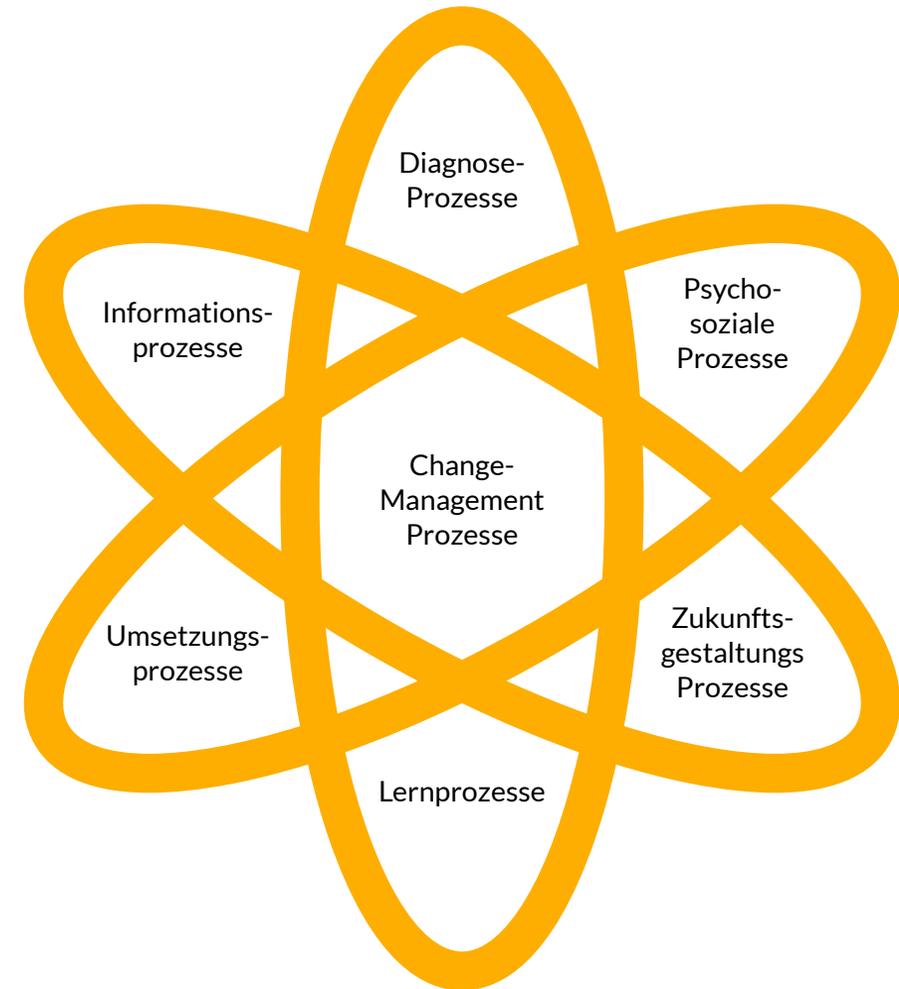


Strukturanpassung



Ca. 20
Einrichtungen
In 3 Regionen

Basisprozesse der Organisationsentwicklung



Sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung nach Glasl

Wechselwirkungen

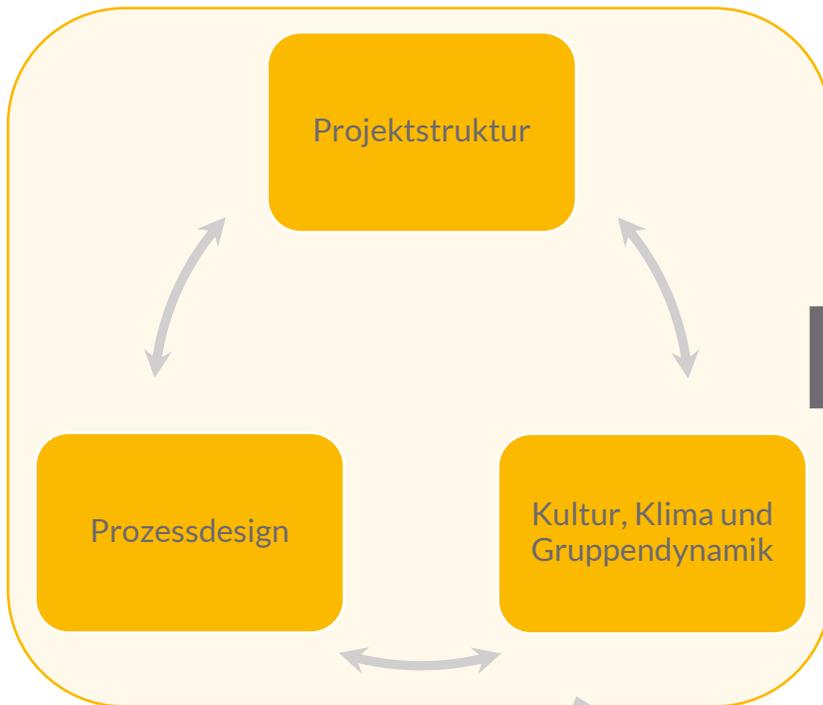
Belastendes Thema

Situation in den
Einrichtungen

Feld und wissenschaftliche
Community

Öffentliche
Aufmerksamkeit

Zeit- und
Erfolgsdruck



Höherer
Konsistenzgrad
der
Interventionen

Wirkungserwartung:
Reduzierter Widerstand bei den
Teams, Leitungen und Träger
Effizientere Durchführung
Alle Ebenen werden adressiert
Wechselwirkung
Erhöhte Zufriedenheit
Homogene Partizipation aller
Akteure bzw. Zielgruppen
Erhöhte Kooperation und
Austausch

Ergebnisse nach Struktur- und Prozessanpassung

Neues Funktionsniveau des Projektteams durch:

- Modulübergreifende Arbeitsgruppen
- Überarbeitete Kommunikationswege (neue Meetingstruktur)
- Gemeinsame Entscheidungen des (konsolidierten) Leitungsgremiums

Ergebnisse

- Erster Entwurf eines gemeinsamen Konzeptes inkl. einer neuen Umsetzungsstruktur
- Einigung auf übergreifende inhaltliche Aspekte zur Weiterentwicklung des Programms in der nächsten Phase



Fazit

Komplexität, Strukturen und Dynamik des „Entwicklungssystems“
wirkt in nicht zu unterschätzender Weise wechselseitig mit dem
Prozessdesign auf die Programmentwicklung (Konzept) und somit auf
die Ergebnisse im „Empfangssystem.“

Thesen

- Die Programmstruktur selbst ist eine temporäre Organisation und Arbeitsstrukturen müssen sich etablieren.
- Diese temporäre Organisation benötigt eine Organisationsentwicklung 2. Ordnung.
- In komplexen Programmen kommt klassisches Projektmanagement an Grenzen, um die Steuerungsvariablen zu bewältigen.
- Prozessbegleitung bzw. prozess- & dialogorientierte Organisationsberatung unterstützt die Reflexion über die Funktionalität der (Programm-)Strukturen und hilft, diese über ein “mehrdimensionales“ Prozessdesign fortlaufend anzupassen.

Literatur

- Antons, K., Amann, A., Clausen, G., König, O., Schattenhofer, K. (Hrsg.) (2013): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis. Springer-Verlag, 2013
- Glasl, F., Kalcher, T., Piber, H., (Hrsg.) (2020): Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. 11. Auflage, Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Grubendorfer, Ch. (2023) : Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur. Heidelberg: Carl Auer
- Haiji, R., Kitze, K. & Pieck, N. (Hrsg.) (2022). Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung. Theorien, Ergebnisse und Ansätze. Wiesbaden: Springer.
- Hartung, S. & Rosenbrock, R. (2022). Settingansatz–Lebensweltansatz. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden.
- Kühl, S. (2018): Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer
- Kühl, S., Muster, J. (2016): Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer
- Lobnig, H., Dietscher, C. & Metzler, B., Pelikan, J. M. (2024). Organisationsentwicklung als Methode der Gesundheitsförderung. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden.
- Schiersmann, C. & Thiel, H. U. (2018). Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Springer.

Gerne unterstützen wir Sie, Ihr Projekt oder Ihre Organisation mit unserer Expertise für Prozessbegleitung und Organisationsentwicklung.

Organisationsberatung, Personalentwicklung und Soziale Innovation für die Arbeitswelt

work&beyond GmbH & Co. KG
Hildegard-von-Bingen-Str. 5
34131 Kassel

www.workandbeyond.de

Link zur Webseite

