

World Cafe

World Cafe

Knowledge-Café

Ein **Knowledge-Café** ist ein relativ einfaches Wissensmanagement-Instrument für Gruppenaktivitäten wie Fachtagungen, Konferenzen oder Sitzungen. Besonders im englischsprachigen Raum (Australien, England, USA), aber auch in der Schweiz wird diese Form von *Learning Communities* am Rande von öffentlichen Konferenzen, Workshops oder Inhouse-Schulungen zu spezifischen Fachthemen von auf dieses Tool spezialisierten Anbietern durchgeführt. Am bekanntesten sind die *Conversation-Cafés*^[1], die *Gurteen Knowledge-Cafés*^[2] und die *World Cafés*.

Knowledge-Cafés als Tool des *personalisierten Wissensmanagements* bieten die Möglichkeit der offenen, kreativen Konversation mit dem Ziel, ein besseres gemeinsames Verständnis sowie erste Lösungsansätze zu einer bestimmten Frage- oder Problemstellung zu entwickeln. Im Anschluss können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Ergebnisse beispielsweise in Form einer digitalen Mindmap dokumentieren. Somit bieten Knowledge-Cafés auch Ansätze für Strategiemethoden des *kodifizierten Wissensmanagements*. Der Einsatz von Knowledge-Cafés lockert steife Tagungsatmosphären auf und bietet die Möglichkeit, jedoch nicht die Pflicht des zwanglosen Austauschs. Diskussionen in Knowledge-Cafés können neue Inputs in Unternehmen geben, ohne sofort konkrete Lösungsansätze implizieren zu müssen. Sie können auch ein Forum für den Meinungs austausch innerhalb der Mitarbeiterschaft sein und somit ergänzende Impulse für Entscheidungs- und Lösungsprozesse im Unternehmen bieten. Eine externe Organisation und Moderation ist bei der Gestaltung von Knowledge-Cafés vorteilhaft; mit etwas Übung und Kreativität lassen sich die Cafés aber auch gut in die sonstige Veranstaltungsorganisation integrieren.

Eignung

Die Durchführung von Knowledge-Cafés eignet sich besonders für Gruppen mit einer Gruppenstärke von mindestens zwölf Personen. Dieses Team kann sowohl aus einem unternehmensinternen Kollegium im Rahmen einer internen Sitzung oder Schulung als auch aus einem heterogenen Fachpublikum, z. B. auf Tagungen, bestehen.

Grundsätzlich geht es beim Knowledge-Café nicht um das Generieren von Lösungen zu einer bestimmten Fragestellung, sondern um eine kreative und offene Herangehensweise an ein spezifisches (ungelöstes) Problem oder Thema. Ziel ist die Verdichtung und Erweiterung bereits vorhandener Überlegungen. Der Input kann dabei auch ganz neue Sichtweisen eröffnen. Darüber hinaus wollen Knowledge-Cafés den zwanglosen Austausch von implizitem Fachwissen zwischen den Teilnehmern und Teilnehmerinnen fördern.

Knowledge-Cafés eignen sich grundsätzlich für

- die Entwicklung von Inputs zu einem bestimmten Thema.
 - das Knowledge Sharing.
 - die Anregung innovativen Denkens in der Gruppe.
-

entwickeln: "If you don't know where you are going any road will get you there."^[1]
Hilfreiche Fragen, die man in der Organisationsphase des Knowledge-Cafés stellen kann, sind z. B.:

- Wer soll am Knowledge-Café teilnehmen?
- Welches Themengebiet bzw. welches konkrete Thema soll untersucht werden?
- Ist die Café-Frage aussagekräftig und diskussionsfähig?
- Welche der Teilnehmer am Knowledge-Café vertreten tendenziell eher konventionelle und bekannte Anschauungen - welche sind Träger neuen, unkonventionellen Wissens?
- Welcher Zeitrahmen steht für das Knowledge-Café zur Verfügung?
- Welche Frage oder welcher Fragenkomplex soll zur Diskussion gestellt werden?
- Welche Befragungsdimension(en) sollen verfolgt werden?
- Welche Themen sind am ehesten sinnvoll und wichtig und erzeugen einen kreativen Austausch?
- Welches wäre ein gutes Resultat, das mit dem Knowledge-Café erzielt werden könnte? Wie kann zu diesem Resultat bestmöglich hingeführt werden?^[1]

Indem die Diskussion zu gleich bleibenden Themen je Cafétisch wiederholt wird, erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Erkenntnisgewinne aus einer breiten Palette von Wissensressourcen^[1]. Dieser Wissenszuwachs erfolgt im Knowledge-Café effizienter als beim individuellen Austausch zwischen einzelnen Personen und kann zudem (z. B. in einer Mindmap) dokumentiert und damit für weitere Personenkreise nutzbar gemacht werden.

Tool für Wissensaustausch und Problemerkundung

Das Knowledge-Café lebt von seiner besonderen, warmen Atmosphäre. Diese sollten die Initiatoren bewusst schaffen - weg vom kalten, sterilen und unpersönlichen Konferenzraum. Dazu gehören runde Tische, bequeme Sitzmöglichkeiten, das Angebot von kalten und warmen Getränken und kleinen Snacks oder Kuchen. Es kann auch leise Musik im Hintergrund laufen.

Die Einladung sollte das Thema oder die zentrale Frage enthalten, welche die Teilnehmerschaft im Café diskutiert. Dabei muss deutlich werden, dass es nicht um Problemlösung, sondern um Problemerkundung geht. Die Einladung sollte daher freundlich im Caféhaus-Stil - und nicht im E-Mail-Einerlei - gestaltet werden.^[1] Wichtig ist auch, jeden Einzelnen zur aktiven Gesprächsbeteiligung an der Caféhaus-Runde zu ermuntern. Jeder Teilnehmer repräsentiert einen spezifischen Blickwinkel innerhalb der Café-Gesellschaft und sollte einbezogen werden. Dies gehört zu den Aufgaben des Caféhaus-Besitzers. Dabei können die Veranstalter auch „sprechende Objekte“, z. B. bunte Filzstifte, herumgehen lassen. Das gibt jedem die Möglichkeit, seine Gedanken auf die papierene Tischdecke zu schreiben. Die Durchmischung der Caféhaus-Gäste, das heißt deren heterogene Zusammensetzung, ist ebenso Erfolg entscheidend. Die Verteilung der Gäste in die einzelnen Cafés sollte also bereits im Vorfeld festgelegt werden.

In der letzten Caféhaus-Runde sehen sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Papierdecken-Mitschriften der Cafés gemeinsam an und stellen sich Fragen wie:

- Was können wir hier als Resultat unseres Austausches sehen?
- Wäre nur eine Stimme im Raum - was würde diese sagen?
- Welche weiterführenden Fragen tauchen als Resultat aus unserem Austausch auf?
- Können wir Muster erkennen? Worauf laufen diese Muster hinaus? Worüber geben sie uns Auskunft?^[1]

Diese Mitschriften können nun nochmals in der ganzen Gruppe diskutiert werden. Das Destillat hieraus, z. B. in Form einer Mindmap oder eines anderen bestimmten Clusters, steht dann als aufbereitetes, gespeichertes Wissen zur Verfügung und verweist somit auf neue Aktivitäten im Bereich kodifizierten Wissensmanagements.

Siehe auch

- Markt der Möglichkeiten
- **Hage-Malsch, Sabine:** Personalisiertes Wissensmanagement: Knowledge-Cafés - ein Tool mit Potenzial, in: *wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte*, 5/07, S. 26-28.

Externe Links

[1] cf. <http://www.conversationcafe.org>"

[2] cf. <http://www.gurteen.com>"

[3] Die „Do's and Dont's“ bei den Überlegungen zur Durchführung eines Knowledge-Cafés sind angelehnt an die Anregungen des Conversation Cafés (siehe Nachweis 1)

[4] Die Zeitangaben für die einzelnen Abschnitte des Cafés orientieren sich an den Empfehlungen der drei oben genannten großen Anbieter von Knowledge-Cafés.

Quelle: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=44956430>

Bearbeiter: AHZ, Abubiju, Afrabee, Chrisfrenzel, Ot, PDCA, Sebastian u, 2 anonyme Bearbeiter

Großgruppenmoderation

Großgruppenmoderation ist eine sozialpsychologische Methode, um große Planungs- und Entscheidungsgruppen von 50 bis 200 (oder sogar bis 1000) Teilnehmern in einem großen Versammlungsraum so zu steuern (Moderation), dass sie in kurzer Zeit, typisch sind 2 bis 3 Tage, zu umsetzbaren Ergebnissen kommen. Anwendungsfelder sind Unternehmen, Organisationen, Verwaltungen, Städte und Gemeinden, Bürgerbeteiligung etc.

Geschichte

In den 1980er-Jahren wusste man in der → Organisationsentwicklung schon gut mit Veränderungen in großen Organisationen umzugehen. "Betroffene zu Beteiligten machen" war längst als unerlässliche Bedingung bekannt. Es gab ein breites Instrumentarium, um solche Prozesse zu initiieren und zu begleiten. Man arbeitete mit Gruppen von 60 bis 100 Führungskräften unter indirekter und direkter Beteiligung von Mitarbeitern. Schwierigkeiten machte die Umsetzung in größeren Unternehmen, durch die begrenzte Teilnehmerzahl dauerten Veränderungen zu lange oder wurden über die vielen Ebenen verwässert. Hier hilft die Großgruppenmoderation. Eingebettet in Organisationsentwicklungsprozesse können so gemeinsam getragene Veränderungen auch in großen Unternehmen oder Kommunen (Bürgerbeteiligung) effizient umgesetzt werden.

Arbeit mit Großgruppen

Die ganze Organisation (oder ein repräsentativer Querschnitt aller Mitarbeiter) wird als Großgruppe in einen Raum geholt. Sie treffen sich, um in einer begrenzten Zeitspanne gemeinsam konkrete Aufgabenstellungen zu bestimmen und um gemeinsam Ergebnisse zu erarbeiten.

Ziel

Ziele können sein: großflächiger Wandel, schnelle Ergebnisse, kontinuierliche Verbesserung, Visionen finden, Strategien und Ziele festlegen, Werte bestimmen, Kultur gestalten, Ideen sammeln und in Programme umsetzen, Zukunft gestalten - und dabei die Betroffenen zu Beteiligten machen.

Methode

Kernelemente der Großgruppenmoderation sind: Energien vieler mobilisieren, Fähigkeiten und Fertigkeiten nutzbringend vernetzen (Synergie), Selbststeuerung und Lernautonomie, Selbstverantwortung, von unten nach oben arbeiten (Bottom-up)

Der Moderator (meist ein Team) begleitet, unterstützt und fördert den Prozess methodisch. Ein Organisationsteam sorgt für Raumverteilung, Technik und Material, Verpflegung und Getränke, und hilft bei der Visualisierung und bei der Sammlung der Ergebnisse.

Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz wurde von Marvin Weisbrod entwickelt und 1982 veröffentlicht.

Zukunftskonferenzen dauern drei Tage und sind geeignet für 32 bis 72 Teilnehmer. Ziel ist die Planung einer gemeinsamen Zukunft. Der Schwerpunkt liegt auf dem Finden von Gemeinsamkeiten und der Gestaltung der Zukunft, deshalb eignet sich die Zukunftskonferenz auch für Gruppen mit konkurrierenden Interessen oder konflikthafter Vergangenheit.

Sie hat einen festen Ablauf: Rückblick in die Vergangenheit, Analyse externer Trends, Bewertung der gegenwärtigen Situation im Unternehmen, Entwicklung gemeinsamer Visionen, Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten und Planung von konkreten Maßnahmen. Gearbeitet wird an Achter-Tischen in homogenen und gemischten Gruppen (Funktionen, Hierarchieebenen, auch Vertreter externer Gruppen) und im Plenum. Maßnahmen werden erst geplant, wenn Einigkeit über die gewünschte Zukunft erreicht ist.

Open Space

Open Space wurde von Harrison Owen in den frühen 1980er Jahren entwickelt.

Open-Space-Konferenzen dauern 2 bis 3 Tage und sind geeignet für 70 bis 1000 Teilnehmer. Sie sind inhaltlich und formal sehr offen: die Teilnehmer geben eigene Themen ins Plenum und gestalten dazu eine Arbeitsgruppe. Hier werden mögliche Projekte erarbeitet. Die Ergebnisse werden am Schluss gesammelt. Wichtig ist ein Steuerkreis, der für die anschließende Umsetzung sorgt. Open Space kann in kurzer Zeit eine unglaubliche Vielfalt von konkreten Maßnahmen produzieren.

Berühmt ist das "*Gesetz der zwei Füße*" als Ausdruck der Freiheit und Selbstverantwortung: der Teilnehmer bleibt nur so lange in einer Gruppe, wie er es für

sinnvoll erachtet; und der Begriff "*Hummeln und Schmetterlinge*" als Ausdruck für unterschiedliche Beteiligung: die einen vertiefen ein Thema eher und die anderen bilden eine Brücke durch häufige Gruppenwechsel.

RTSC-Konferenz

Die RTSC-Konferenz (englisch: Real Time Strategic Change) wurde von Paul Tolchinsky und Kathleen Dannemiller entwickelt.

RTSC-Konferenzen dauern drei Tage und sind geeignet für bis 2200 Teilnehmer. Ziel ist, strategischen Wandel auf allen Ebenen und in allen Bereichen gleichzeitig in Gang zu bringen. Dabei sind die strategischen Ziele bereits vorgegeben. RTSC-Konferenzen sind immer in → Organisationsentwicklungs-Prozesse eingebunden.

Die Konferenz ist stärker Top-down-organisiert und wird von einem Team aus den vorgesehenen Teilnehmern vorbereitet. Entscheidend ist die Eröffnung, bei der die Teilnehmer durch die oberste Leitung aufgerüttelt und motiviert werden. Die Arbeit geschieht an Achter-max-mix-Tischen, mit möglichst bunt gemischten Mitarbeitern, die als repräsentative Zellen ("Fraktale") der Organisation Bereichsgrenzen überwinden. Hier wird die Strategie geprüft und verbessert. In einer Nachtsitzung werden die Ergebnisse mit der Führung abgestimmt und am dritten Tag wird die Umsetzung gemeinsam und unternehmensweit geplant. Das Management hat einen großen Einfluss auf die Ergebnisse.

World Café

Das World Café wurde von Juanita Brown 1995 "erfunden".

Kaffee-Gespräche dauern 2 bis 3 Stunden und sind geeignet für Veranstaltungen ab 20 Personen (Betriebsversammlungen, Vertriebstagungen, Kundenveranstaltungen, Events). Je nach Thema heißen sie: Führungs-Kaffee, Strategie-Kaffee, Produktentwicklungs-Kaffee, Marketing-Kaffee, Kreativ-Kaffee, Wissens-Kaffee oder ähnlich.

In einer Kaffeehaus-Atmosphäre sitzen 4 bis 5 Personen. In thematisch aufeinander aufbauenden Gesprächsrunden besprechen sie parallel die gleichen Fragen zum Rahmenthema des Abends. Wichtige Gedanken werden auf den bunten Papiertischdecken festgehalten.

Nach jeder Gesprächsrunde wechseln die Teilnehmer an andere Tische. Eine Person bleibt jeweils als "Gastgeber" am Tisch, um die Ideen und Erkenntnisse des vorhergehenden Tischgespräches an die Neuankömmlinge weiterzugeben. So werden die Ideen und Erkenntnisse aus den Tischgesprächen miteinander verbunden. Nach der letzten Gesprächsrunde werden die wichtigsten Ideen und Erkenntnisse im Plenum mitgeteilt und visualisiert.

Appreciative Inquiry Summit

Der Appreciative Inquiry Summit ^[1] (AI Summit) wurde von David Copperrider und Diana Whitney entwickelt und ist für Großgruppen von 50 bis 2000 Teilnehmer geeignet.

Diese Methode bezweckt, die klassische defizitorientierte Logik der Reparatur durch eine ressourcenorientierte Logik des Wachstums zu ersetzen und eine Änderung der Organisationskultur anzuregen. Daher kommen AI Summits oft bei Umstrukturierungen von Großfirmen und nach Fusionen zum Einsatz.

Im Vorfeld der Tagung wird das Prozeßziel festgelegt. Am ersten Tag werden die vorhandenen Ressourcen erforscht, der zweite Tag ist dem Erfinden (der Zukunft) und Entwickeln (neuer Situationen) gewidmet, am dritten Tag sollen Umsetzungsaktivitäten zur Entfaltung gebracht werden.

Themenorientierte Improvisation

Themenorientierte Improvisation (TOI) ist eine Theatermethode, mit der Zuschauer, Schauspieler und ein Moderator bzw. Moderatorin ein gemeinsames Thema oder Anliegen bearbeiten können.

Inspiziert vom Improvisationstheater, Forumtheater und Psychodrama entstand Ende der 90er Jahre diese Theater- oder Großgruppenmoderationsform, bei der zu einem für das Publikum relevanten Thema von speziell ausgebildeten SchauspielerInnen Szenen improvisiert und von den Zuschauern bearbeitet werden. Der Prozess von einer Moderationsperson gesteuert. Vor allem das Publikum, aber auch die SchauspielerInnen und die Moderation kann die Szenen jederzeit unterbrechen und verändern. Eine Vierte Wand wie bei naturalistischen Theaterformaten oder beim Seminar-Rollenspiel gibt es nicht. Zu jedem Zeitpunkt ist es möglich die Rollenfiguren zu befragen oder deren Innenleben durch theatrale Darstellungen sichtbar zu machen (Introspektion). Durch den engen Kontakt und die zahlreichen Interaktionen der SchauspielerInnen und der Moderation zum Publikum entsteht eine Quasirealität, die viele Perspektiven enthalten kann, die über die bisherige Sichtweise des Publikums hinausgeht. Durch einen Arbeitsauftrag an die Zuschauer sich mit einem alternativen Handlungsanweisungen für die Identifikationsfigur zu beschäftigen entsteht die Grundlage für das abschließende Theaterlabor.

Literatur

Siehe auch unter den Artikeln der jeweiligen Methoden.

- Matthias zur Bosen: [<http://www.all-in-one-spirit.de/lit/rtsc/rtsc01.htm> *Simultaneous Change*] in: Organisationsentwicklung 4/1995
 - Ulrich Martin Drescher: *Großformen der Moderation*. In: Sabina Bolender (Hrsg.): *Managementtrainer*. Campus Verlag, Frankfurt und New York 1998.
 - Josef W. Seifert: [2] in: Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management, Herausgeber: Falko E.P. Wilms, Fachhochschule Vorarlberg, 4. Jahrgang 2/2005, wvb, Berlin
 - Ruth Seliger: *Einführung in Großgruppen-Methoden*. Carl Auer Compact, Heidelberg 2008
 - "Unternehmenstheater Interaktiv", Themenorientierte Improvisation (TOI) in der Personal- und Organisationsentwicklung (Markus Berg/Peter Flume / Jörg Ritscher,

Frank Michael Orthey / Friederike Tilemann / Reinhold Wehner) Belz 2002, ISBN 3407363850

Externe Links

- [1] http://de.wikipedia.org/wiki/Appreciative_Inquiry
- [2] <http://www.moderation.com/notizen/grossgruppen-moderation.pdf>"Grossgruppen-Moderation"

Quelle: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=53441586>

Bearbeiter: Aka, Gereon K., Guido Hornig, Harro von Wuff, Markus Bärlocher, Moros, Psychoanalyse, Volvoc, 7 anonyme Bearbeiter

Pinnwandmoderation

Die **Pinnwandmoderation** ist eine Moderationsmethode für die Arbeit mit Gruppen. Damit können im Team Ideen produziert, gesammelt, visualisiert, geordnet, bewertet und entschieden werden.

Ziele

Moderation ist eine Methode zur Steuerung der Kommunikation in Arbeitsgruppen. Sie fördert die motivierte, aktive Mitarbeit aller Beteiligten. Ziel ist eine gemeinsame Arbeit an einem gemeinsamen Ziel, und ein für alle nachvollziehbares, gemeinsam entwickeltes Ergebnis.

Ideen produzieren

Kreative Ideen werden auf Karten geschrieben. Diese Kartentechnik ist eine Form des Brainwriting (die schriftliche Form von Brainstorming). Je mehr Karten desto besser, und wie im Brainstorming gilt: alles ist erlaubt, auch „Verrücktes“. In einer Variante werden die Karten an den Nachbarn gegeben, der diese als Anregung für weitere oder weiterführende Ideen nimmt.

Fragen sammeln

Zu einem Thema werden Fragen oder Probleme gesammelt. Dadurch erschließt sich die größere Breite und Tiefe des Themas aus der Sicht aller Teilnehmer.

Meinungen austauschen

Zu einer Frage werden Gedanken, Meinungen, Aspekte gesammelt. Dadurch werden die Sichtweisen aller Teilnehmer für alle ersichtlich.

Lösungen erarbeiten

Für Aufgaben werden Arbeitsschritte geplant und Verantwortlichkeiten festgelegt. Für Konflikte werden Lösungen gesucht (siehe Konfliktlösung).

Methoden

Thesen

Die Moderation beginnt mit einer These - oder mehreren widersprüchlichen Thesen -, aus denen strukturierende Fragen abgeleitet werden. Die These beschreibt das Thema und mögliche Ziele, macht neugierig und aktiviert. Beispiel: „Biosprit verstärkt Hungersnot dramatisch“ oder „Frust und Langeweile führen zu Übergewicht“ oder „Ein sicherer Arbeitsplatz erhöht die Identifikation und die Leistung“ oder „Wenn wir so weitermachen, stehen wir vor dem Ruin“. Die Thesen werden oft von einer Führungskraft oder von einem Vertreter einer besonders betroffenen Gruppe vorgetragen.

Thesen werden im Verlauf der Moderation auch als ausdruckskräftige Zusammenfassung von Ergebnissen verwendet (Beispiel: „In Argentinien wird Mais als Lebensmittel knapp“). Oder zur Einschätzung der Stimmung (Beispiel: „Ich überlege einen Umstieg auf Biosprit-ja/nein“).

Kartenabfrage

Jede Kartenabfrage beginnt mit einer eindeutigen Frage. Beispiel: „Was sind die entscheidenden Aufgaben des Lehrers?“ oder „Was sind die Ziele unserer Schule?“ oder „Was könnte jemanden hindern, bei der Klassenfahrt mitzufahren?“ und „Welche Lösungsideen gibt es dafür?“

Die Durchführung einer Kartenabfrage umfasst folgende Schritte:

1. Fragestellung / Ziel der Abfrage erklären
2. Methode erklären
3. Karten und Filzstifte austeilen
4. jeder Teilnehmer schreibt seine Ideen auf seine Karten (z.B. 10 Minuten)
5. jede Karte wird an die Wand gepinnt (anregend für weitere Ideen)
6. Ordnen und Gruppieren der Karten (gemeinsames Verständnis der Karten)

Je nach Aufgabe werden dann Visionen konkretisiert und in Ziele übersetzt, Probleme analysiert, Prioritäten gesetzt, Prozesse gestaltet, Projekte entwickelt, Aktionen geplant, Termine vereinbart.

Zurufabfrage

Eine Alternative zur Kartenabfrage ist die Zurufabfrage. Dabei wird wie gewohnt eine eindeutige Frage gestellt, und die Teilnehmer rufen ihre Antworten einem Schreiber zu, der diese dann in einem Halbsatz auf je eine Karte schreibt. Anschließend werden die Karten vom Moderator vorgelesen und mit Hilfe der Gruppe nach Themen geordnet an die Wand gepinnt. Dies hilft bei Teilnehmern mit wenig Übung im Formulieren und Schreiben, nimmt aber gleichzeitig Eigenverantwortung.

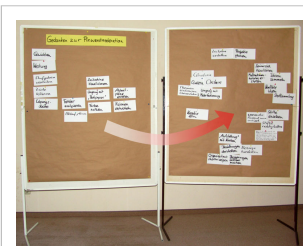


Ordnen und „clustern“

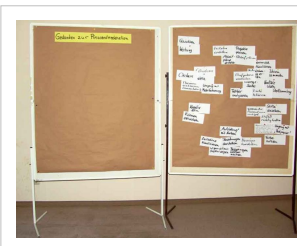
Zum Ordnen werden die Karten entsprechend umgesteckt. Die Karten werden nach Themen gruppiert in „Cluster“ oder Spalten. Die Gruppen werden mit Überschriften versehen. Dabei können weitere Ideen auf Karten geschrieben werden.



Ideen sammeln



ordnen...

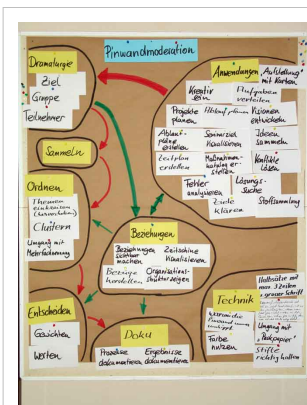


alles auf 2. Wand

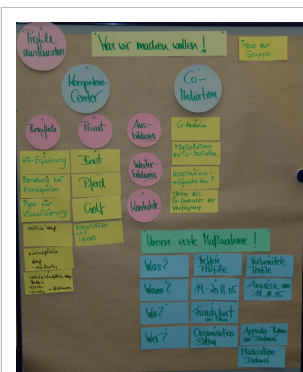


Cluster mit Überschriften

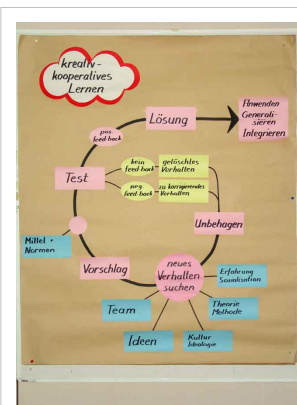
Die Gruppen werden mit Überschriften versehen. Beziehungen und Zusammenhänge werden mit farbigen Filzschreibern dargestellt (Linien, Pfeile, Piktogramme, Bilder, Comics, Mindmap, Grafik, Tabelle, etc.).



mit Beziehungen



als Tabelle



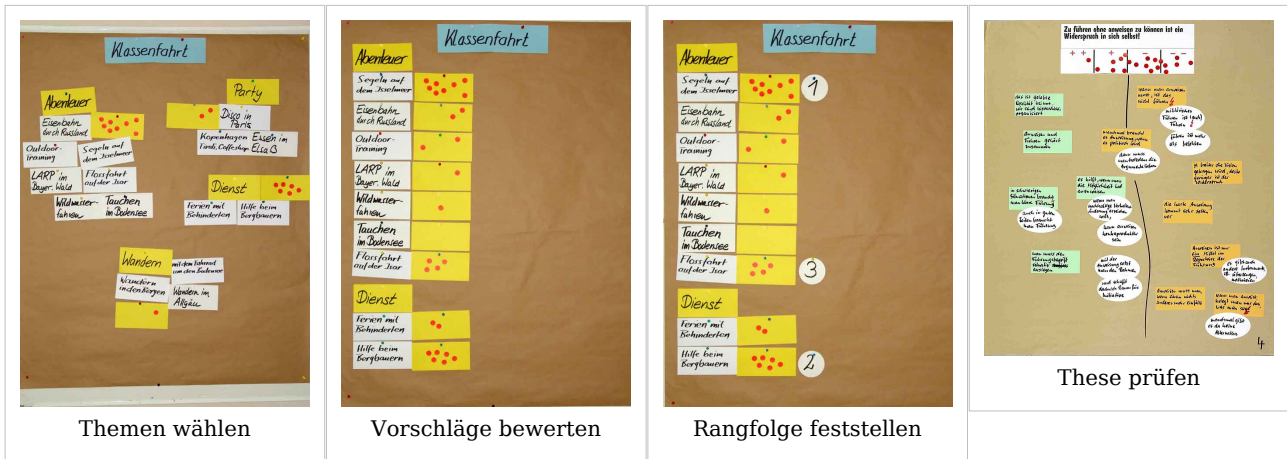
als Prozess



als Mindmap

Bewerten

Karten können intuitiv (auf Zuruf) nach Bedeutung geordnet werden. Oder sie werden durch „Bepunkten“ bewertet. Dazu erhält jeder Teilnehmer beispielsweise sechs Klebepunkte und klebt davon drei Punkte an seinen Favoriten, zwei an die zweitwichtigste Karte und einen an die drittwichtigste Karte. Nachdem alle Teilnehmer ihre Punkte verteilt haben, ist auf einen Blick erkennbar, welche Karten als besonders wichtig empfunden werden. Statt Punkte zu kleben können auch wie beim Kartenspielen Striche verteilt und in 5-er-Blöcken gezählt werden.



To-Do-Liste

Oft werden aus den bearbeiteten Themen Aufgaben oder Projekte abgeleitet. In einer To-Do-Liste wird dann festgehalten, wer was wann wo wie mit wem bis wann tut. Sie dient auch zur Dokumentation des aktuellen Bearbeitungsstandes.

Abschlusspräsentation

Zum Schluss werden alle Energien der Gruppe nochmal zusammengeführt und gemeinsam das Geleistete und Erreichte gewürdigt und auch das noch nicht Erreichte benannt. Ein Ausblick auf die weitere Entwicklung beschließt die Moderation.

Dramaturgie

Die Dramaturgie entscheidet, welche Atmosphäre im Raum entsteht, wie Vorträge, Präsentationen und Diskussionen zu einem nützlichen Ganzen verbunden werden, welche Ergebnisse möglich sind, und in welcher Stimmung die Teilnehmer die Veranstaltung am Ende verlassen. Dramaturgie besteht aus drei Ebenen:

- eine förderliche Arbeits-Atmosphäre und Gruppen-Kultur gestalten
- eine Veranstaltung planen und strukturieren, und sie entsprechend eröffnen, leiten und schließen
- die Sach- und Beziehungsebene verbinden

Moderation ist einerseits ein Handwerk, und gleichzeitig eine Kunst.

Atmosphäre und Kultur

Zur „Kunst“ gehört, dass der Moderator eine Atmosphäre und Kultur gestaltet, in der das Handwerk zielführend eingesetzt werden kann. Welche Wirkungen werden erzeugt? Welche Bilder werden in den Köpfen der Teilnehmer produziert? Welche Energien werden geweckt? Wie werden diese zusammengeführt?

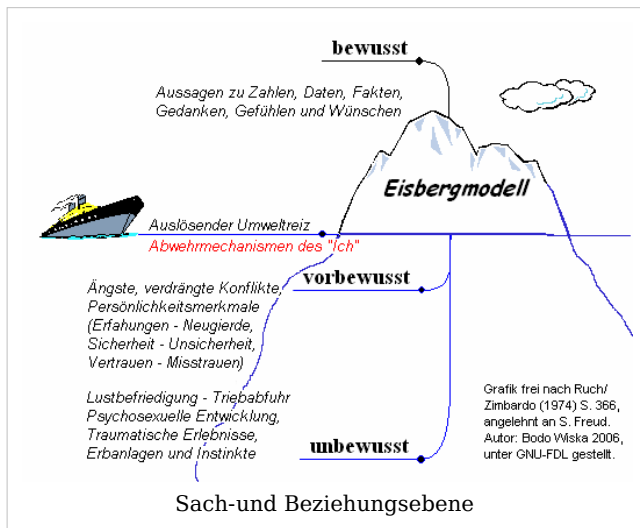
Dafür setzt er dynamische Moderationsformen ein, schafft Spannungsbögen, bezieht alle mit ein. Er ist Gastgeber, Dompteur, Leittier, Pate, Seelsorger, Wegweiser, Unwissender („Ich weiß, dass ich nichts weiß!“), und vieles mehr. Die wichtigsten Mittel sind Fragen, aktives Zuhören, Zusammenfassen und Strukturieren. Durch Worte, Stimme, Bewegungen, Gesten, Positionswechsel, Haltungen, Rückzug und Aktion gestaltet der Moderator die Dramaturgie.

Planung und Strukturierung

Gute Moderatoren planen den Ablauf einer Moderation in einzelnen Schritten. Leitfragen sind: Wer sind die Teilnehmer? Was sind ihre persönlichen Anliegen, Befürchtungen und Kompetenzen? Was will die Gruppe beziehungsweise der Auftraggeber? Wie viel Zeit steht zur Verfügung? Wie viel Erfahrung hat die Gruppe mit Gruppenarbeit und Moderation? Welche Vorarbeiten wurden bereits geleistet? Mit welchen Ergebnissen? Wie sind die Machtstrukturen? Welche Konflikte sind zu berücksichtigen?

Daraus entwickelt der Moderator dann ein Konzept für den Ablauf, bestimmt die Thesen und Fragen, legt die methodischen Schritte fest, und macht einen genauen Zeitplan für jeden einzelnen Schritt. Falls verschiedene Entwicklungswege möglich sind, werden diese durch Planung einer „verzweigten Dramaturgie“ berücksichtigt. Nach einer einladend-aufrüttelnden Eröffnung setzt der Moderator die einzelnen Schritte um. Und mit einem verbindlichen Abschluss sorgt er dafür, dass die Gruppe und alle Teilnehmer mit einem Gefühl von „jetzt beginnt ein neuer Abschnitt“ freudig nachhause gehen.

Sach-und Beziehungsebene



In jeder Kommunikation wirken gleichzeitig eine Sachebene und eine Beziehungsebene (siehe vier Ohren Modell). Gegenseitige Wertschätzung, Achtsamkeit, Neugier und der Wille zum gemeinsamen Gestalten sind Voraussetzungen für den Erfolg. Es ist Aufgabe des Moderators, eine Atmosphäre zu gestalten, in der ein entsprechendes „Wir“-Gefühl entsteht.

Zwischenmenschliche Konflikte müssen erkannt und erforderlichenfalls bearbeitet werden. Wenn Zwischenmenschliches auf der Sachebene ausgetragen wird, wird der Ablauf der Moderation gestört und das Ergebnis verschlechtert. Auch versteckte Motive stören den Erfolg (siehe Eisbergmodell).

Bewährt hat sich die Themenzentrierte Interaktion, bei der das Spannungsdreieck von Ich, Gruppe und Thema methodisch berücksichtigt und ausgeglichen wird.

Technik

Material

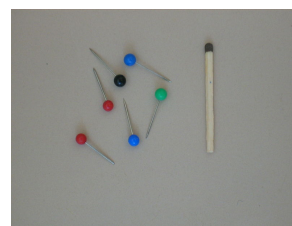
Die Pinnwand ist eine frei und beweglich im Raum stehende feste Schaumstofftafel im Format 110 x 140 cm, die mit einem Packpapier bespannt ist. Die Karten haben ein Format von 1/3 DIN A4 (21 x 10 cm) und sind aus festem Papier (> 120 gr/m²). Geeignet ist weißes Papier oder blasser Farben für einen guten Kontrast zur schwarzen Schrift. Die Filzschreiber haben eine Strichdicke von 2-3 mm. Die Karten sollen dreizeilig in Halbsätzen beschrieben werden, mit einer Schriftgröße von 2 1/2 cm (damit sie aus der Ferne gut gelesen werden können). Die Karten werden mit kurzen Pinnadeln mit rundem Kopf festgesteckt. Die Nadeln stecken in einem Nadelkissen, das der Moderator am Handgelenk trägt.



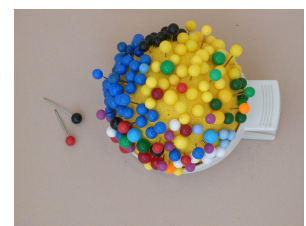
Pinnwand mit Packpapier



Filzschreiber



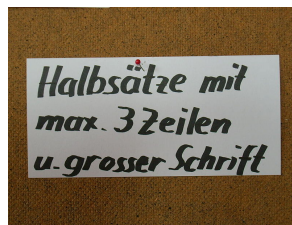
Pin-Nadeln



Nadelkissen



Moderatorenkoffer



Moderationskarte

Dokumentation

Ergebnisse werden mit einer Digitalkamera (mindestens 3 Megapixel) festgehalten. Auch der Verlauf und Zwischenergebnisse können so dokumentiert werden. Bilder können per E-Mail verschickt oder als Protokoll ausgedruckt und so dokumentiert werden. Zum Schluss werden die Karten mit einem Klebestift auf das Packpapier geklebt und das Ganze im Projektraum zur Visualisierung und weiteren Verwendung aufgehängt.

Vorteile

Mit der Pinnwandmoderation werden alle Teilnehmer gleichberechtigt einbezogen. Gedanken und der gemeinsame Entscheidungsprozess werden visualisiert. Die Methode ermöglicht systematisches und erfolgreiches Arbeiten. Gemeinsame erarbeitete Entscheidungen werden besser umgesetzt. Die Methode ist sehr flexibel. Das erforderliche Material ist heute in jedem Tagungshaus verfügbar.

Metaplan-Methode

Die Pinnwandmoderation ist auch bekannt als *Metaplan-Methode*. Diese ist eingetragenes Warenzeichen der Firma Metaplan.

Siehe auch

- KJ-Methode

Weblinks

- Video über Pinwandmoderation ^[1]
- Anleitung zur Moderation ^[2]
- Moderationstipps ^[3]

Externe Links

[1] <http://www.managerseminare.de/tb/tb-5862>

[2] <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/moderation.shtml>

[3] <http://www.moderation.de/moderationstipps>

Quelle: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=56765387>

Bearbeiter: Baumfreund-FFM, Erik Streb, Euphoriceyes, Hartmut O Genz, Janka, Jayen466, Knoerz, MFM, Ma-Lik, Markus Bärlocher, Mriedl, Ot, SCPS, 7 anonyme Bearbeiter

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (en. *Organization development*) ist ein → organisationstheoretisches Konzept und bedeutet "geplanter sozialer Wandel in Organisationen". "Die Betroffenen zu Beteiligten Machen" ist ein Kernkonzept der OE und hat auch in vielen anderen Methoden Eingang gefunden. Sie werden eingeladen, die Organisation von innen heraus auf neue Anforderungen vorzubereiten oder zu optimieren. Gemeinsame Lernprozesse werden initiiert und methodisch begleitet. Dabei werden die Fähigkeiten aller und der Organisation als Ganzes genutzt zur Entwicklung und Veränderung der Organisation und der Abläufe in Organisationen. Ziel ist, deren Effektivität zu steigern und gleichzeitig die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. OE wird in großen Firmen, in Verwaltungen, Kirchen, sozialen Einrichtungen und der Armee eingesetzt. Dabei werden die Gesetzmässigkeiten sozialer Gemeinschaften genutzt und (wie beim HR-Ansatz) die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt.

Geschichte

Das Konzept der *Organisationsentwicklung* entstand kurz nach dem Zweiten Weltkrieg in den USA aus dem Organisationslaboratorium (Arbeit mit unstrukturierten Klein- und Grossgruppen) und den Survey-Feedback (Einbezug der Betroffenen in die Auswertung von Umfragen) im Umfeld des MIT mit Kurt Lewin, als die Forscher begannen, die Ergebnisse aus der Gruppendynamik auf Unternehmen und größere Organisationen anzuwenden.

Inhalte

Das Menschenbild in der Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung ist an ein humanistisches Menschenbild gebunden. So geht das Konzept vom Menschenbild der von Douglas McGregor entwickelten X-Y-Theorie aus. Nach der Y-Theorie will sich der Mensch von Natur aus verwirklichen und entfalten, strebt danach seinen Neigungen und Interessen nachzukommen, zeigt Engagement und Initiative und sucht Verantwortung.

Die besten Realisierungschancen und die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit haben Methoden, welche unter Einbeziehung der Wünsche und Hoffnungen der Beteiligten und Betroffenen durchgeführt werden.

Gegenstand der Veränderungen im Zuge der Organisationsentwicklung sind nicht nur technische und organisatorische Strukturen und Abläufe, sondern auch zwischenmenschliche Kommunikations- und Verhaltensmuster sowie die in der Organisation herrschenden Normen, Werte und Machtkonstellationen (→ Organisationskultur).

Bei allen Veränderungen werden dabei gleichwertig die "menschliche Befriedigung" und "optimale Aufgabenerfüllung" angestrebt. Dabei festgestellte Probleme bei einzelnen Subsystemen, Gruppen oder Personen werden nicht isoliert betrachtet, sondern immer auf Zusammenhänge mit der organisatorischen und gesellschaftlichen Umwelt untersucht und behandelt.

Gründe für Organisationsveränderungen

- Optimierung von Arbeitsabläufen, insb. der Informationsverluste an Schnittstellen.
- Zielführende Neuausrichtung von Machtstrukturen in Teams.
- Humanisierung der Arbeitswelt über eine höhere Identifikation und Selbstverwirklichung.
- Erhöhung der Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit.

Entwicklung der *Organisationsentwicklung-Strategie*

Das → 3-Phasen-Modell von Lewin (LEWIN, 1958) war eines der ersten Modelle, das sich systematisch mit den Veränderungsprozessen in Organisationen auseinandersetzte. Der Ursprung dieser Managementsichtweise liegt also in den USA und beginnt sich in Europa seit Mitte der 90-er Jahre des vergangenen Jahrhunderts zu etablieren.

Die Organisationsentwicklung hat sich über mehrere Forschungsansätze zu ihrem heutigen Stand hin entwickelt.

- Der erste Ansatz, der aus dem MIT kommt und als der so genannte *Reedukativer Ansatz* bezeichnet wird, ging von der Annahme aus, dass die Unternehmen überbürokratisiert

sind und stark hierarchische Strukturen aufweisen.

- Der zweite, so genannte *Aktionsforschungsansatz*, betonte die Rolle der externen Berater
- der dritte Ansatz, der als *Tavistock Ansatz* bekannt ist, legt den Schwerpunkt auf Veränderungen im sozio-technischen System.

Im Laufe der Zeit integrierte die Organisationsentwicklung die Ansätze der offenen Systemtheorie. Es wurde allerdings in den 90er Jahren die tatsächliche Wirkung der Organisationsentwicklung kritisiert.

Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses

- 1. Phase : *Unfreezing* (auftauen): Die gegenwärtige vorherrschende Organisationsstruktur wird durch Unterlassung von Bestätigung, Induzierung von Schuld/Angst, Schaffung psychologischer Sicherheit *aufgetaut* um Motivation für Veränderungen zu schaffen.
- 2. Phase : *Moving* (verändern): Das ist die Veränderungsphase in der die vorher angestrebten Zielvorstellungen erreicht werden sollen.
- 3. Phase : *Refreezing* (wieder einfrieren): Hier werden die erreichten Änderungen stabilisiert.

Praktische Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung

1. Anreize schaffen über:

- Arbeitsaufgaben
- Arbeitsgestaltung
- Festlegung von Entscheidungsstrukturen

2. Mitarbeiter:

- Fähigkeiten fördern
- Fertigkeiten fördern
- Motivieren

3. Kontrolle:

- regelmäßige Kontrolle ob es soziale Konflikte in der Organisation gibt
- Kontrolle der Qualität und Quantität der erbrachten Leistungen

4. Konsequenzen:

- Befördern
 - Entlassen
-

Siehe auch

- → Lernende Organisation
- Personalentwicklung
- Organisationspsychologie
- Organisationscontrolling
- → Systemische Organisationsberatung
- Verwaltungsethik
- Moderation (als Methode in der Gruppenarbeit eines Organisationsentwicklungs-Prozesses)

Literatur

- Beckhard, R.(1969). *Organization Development. Strategies and Modells*, New York
- Becker/Langosch (2002), *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*, Stuttgart.
- Comelli, G.(1985) *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*, München, Wien
- Fatzer, G. (1996) *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. 3. A. 2004, Bergisch Gladbach. ISBN 3-926-17641-5
- French/Bell (1994), *Organisationsentwicklung*, Berlin/Stuttgart/Wien.
- Gairing, F. (2002) *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen*, Weinheim
- Gebert, D. (1974) *Organisationsentwicklung*, Stuttgart
- Goerke, W. (1981) *Organisationsentwicklung als ganzheitliche Innovationsstrategie*, Berlin
- Pühl, Harald (2000) *Supervision und Organisationsentwicklung*, Opladen: Leske & Budrich
- Saldern, Matthias von (2000) *Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung*. Schneider: Hohengehren
- Schein, Edgar: (2000) *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*, Köln. ISBN 3-897-97010-4
- Schmid, B. & Messmer, A. (2005) *Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung*. Bergisch Gladbach: EHP. ISBN 3-89797-039-2
- Sievers, Burkard: *Organisationsentwicklung als Problem*, 1977, ISBN 3-129-07260-8
- Lembke, Gerald (2001) *Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung*. Marburg: Tectum

Weblinks

- Fachartikel: Rituale in der Organisationsentwicklung (PDF-Download 122 KB) ^[1]
- Phasen der Entwicklung nach Virginia Satir und Kurt Lewin ^[2]
- Studienarbeit: Prozessleitbilder bei der Organisationsentwicklung ^[3]

Externe Links

[1] http://c-p-scholtz.de/Rituale_in_der_OE_von_C_Scholtz.pdf

[2] http://www.ingo-heyn.de/my_oe.php

[3] <http://www.prozessleitbilder.de/>

Quelle: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=56012178>

Bearbeiter: AT, Androl, Björn Bornhöft, Elbarto2323, Fatzner, Karl-Friedrich Lenz, Keisers, Markus Bärlocher, Matrixianer, Meisterkoch, Nikkis, Ot, Peter200, Stephan G. Geffers, Thomas Gebel, Yotwen, YourEyesOnly, 20 anonyme Bearbeiter

Systemische Organisationsberatung

Systemische Organisationsberatung ist ein Konzept, das vor allem von Unternehmensberatern angewandt wird. Eine der historischen Wurzeln ist die Familientherapie und der Versuch, diese auf komplexere, größere, soziale Systeme zu übertragen. Die Systemtheorie wird als theoretisches Reflexionsrepertoire während des Beratungsprozesses verstanden.

Die systemische Organisationsberatung geht davon aus, dass sich komplexe Probleme nicht lösen lassen, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf ein Element richtet.

Soziotechnische Systeme benötigen nach der Theorie der Systemischen Organisationsberatung nur Unterstützung bei der Lösung ihrer Probleme. Die Lösung muss von innen kommen. Die "Experten des Problems" sind die Mitarbeiter, die das Problem haben. Der systemische Berater beschränkt sich auf Coaching, Anregung und hinführende Fragestellungen.

Man kann ein soziales System, wie ein Unternehmen, eine Abteilung oder eine Gruppe nur verstehen, wenn man die Regeln kennt, die das Verhalten der Personen in diesem System leitet. (vgl. König (1998) S.193)

Da Probleme grundsätzlich im Zusammenhang mit dem sozialen System zu lösen sind, ergeben sich für eine Lösung aus systemischer Sicht folgende Ansatzpunkte:

- Veränderung in Bezug auf die Personen,
- Veränderung der subjektiven Deutungen,
- Veränderung von Verhaltensregeln und der darauf basierenden gemeinsamen Deutungen,
- Veränderung der Interaktionsstrukturen,
- Veränderung der Systemumwelt,
- Veränderung hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungsrichtung und /oder der Entwicklungsgeschwindigkeit (vgl. König (1998) S.39).

Eckard König und Gerda Volmer lieferten wichtige Grundlagen und Methoden, damit die sehr praxisferne Theorie von Ludwig von Bertalanffy, Niklas Luhmann, u.a. für den Praxiseinsatz tauglich wurde.

Siehe auch

- Systemische Beratung
- Weiterführende Grundlagen unter Systemtheorie der Evaluation
- Systemaufstellung
- → Lernende Organisation

Literatur

- Eckhard König, Gerda Volmer: Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim: Beltz 2008, ISBN 978-3-407-36467-8
- Fritz Simon und C/O/N/E/C/T/A: Radikale Marktwirtschaft - Grundlagen des systemischen Managements. 3. veränd.Aufl. Heidelberg Carl-Auer-Systeme Verlag
- Bernd Schmid, Arnold Messmer: *Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Konzepte und Persepektiven* Bergisch Gladbach: EHP 2005; ISBN 3-89797-039-2
- Roswita Königswieser, Martin Hillebrand: *Einführung in die systemische Organisationsberatung*, (2004) ISBN 3896704567
- Klaus Grochowiak, Joachim Castella; *Systemdynamische Organisationsberatung*, Carl-Auer-Systeme Verlag 2002; ISBN 3-89670-232-7
- Gairing, F.: "Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen", Weinheim 2002
- König, E.: *Systemische Organisationsberatung - Grundlagen und Methoden* Weinheim 1998
- Bertalanffy, L.: *Systemtheorie*, Berlin 1972
- Edgar H.Schein: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, Bergisch Gladbach EHP 2000.
- Zeitschrift "Profile" 11, 2005. EHP, Bergisch Gladbach.
- Susanne Mingers: Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. 1996 Frankfurt Campus Verlag
- Andreas Heindl: *Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag 2007; ISBN 978-3-89670-901-1

Quelle: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=54364505>

Bearbeiter: Franz Richter, HaSee, M4210, Micelve, Simon.dueckert, 6 anonyme Bearbeiter

Lernende Organisation

Lernende Organisation (LO) bezeichnet eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Organisation. Der Begriff wird in der → Organisationsentwicklung (OE) verwendet.

Reinhard^[1] unterscheidet zwischen lernfähigen und lernenden Organisationen. Diese Unterscheidung resultiert daraus, dass Lernfähigkeit nicht zwangsläufig Innovationen als Resultat hat. Denkbar ist auch das Lernen von bspw. Abschottung, Rückzug, Resignation oder Widerstand (Wagner & Saar^[2]). Der Grad der Lernfähigkeit einer Organisation wird als Organisationsintelligenz bezeichnet.

Eine lernende Organisation ist idealerweise ein System, welches sich ständig in Bewegung befindet. Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen. Dem zugrunde liegt eine offene und von Individualität geprägte Organisation, die ein innovatives Lösen von Problemen erlaubt und unterstützt. Mechanismen, die derartige Lernprozesse unterstützen, sind (vgl. Frieling^[3]):

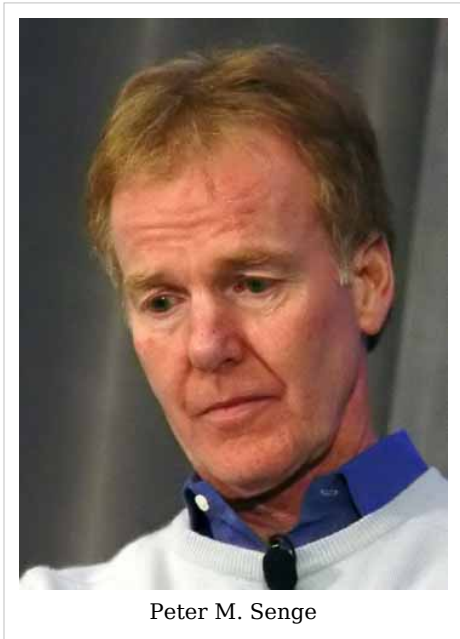
- klare Visionen, gemeinsame Zielsetzungsprozesse, Orientierung am Nutzen der Kunden
- Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, wechselseitiges Vertrauen und Teamgeist
- Prozessorientierung und Selbstregulation in Gruppen
- demokratischer und partizipativer Führungsstil, Unterstützung neuer Ideen (v. a. durch die Führung), Ideenmanagement, Integration von Personal- und Organisationsentwicklung
- Belohnung von Engagement und Fehlertoleranz bei riskanten Vorhaben
- Fähigkeit zur (Selbst-) Beobachtung und Prognose (gut funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme - rascher und genauer Überblick über die Wirkung der wichtigsten Prozesse)

Lernende Organisation nach Senge

Peter M. Senge war Direktor des *Center for Organizational Learning* an der MIT Sloan School of Management und leitet zur Zeit (2004) die *Society for Organizational Learning, SoL*. Er wurde um 1990 mit seinem Buch *The Fifth Discipline* bekannt, in welchem er den Begriff der **Lernenden Organisation**^[4] prägte.

Er unterscheidet^[5] 5 Vorgehensweisen (Disziplinen), um **Lernende Organisationen** zu entwickeln:

1. Personal Mastery - Individuelle Reife
2. : Durch Persönlichkeitsentwicklung der Mitglieder einer Organisation werden deren Fähigkeiten angehoben. Themen sind Sinnfragen des eigenen Beitrages in der Berufs- und Lebenssituation. Methoden sind Zuhör- und Fragetechniken, um die individuelle Wahrnehmung zu stärken.
3. Mental Models - Mentale Modelle
4. : Welche expliziten und impliziten Grundannahmen besitzen wir, um die Welt um uns herum zu erklären? Thema dieser Disziplin ist, diese Annahmen sichtbar, besprechbar und damit zum Gegenstand der Entwicklung zu machen.
5. Shared Visioning - Gemeinsame Vision
6. : Gemeinsame Visionen entstehen, wenn alle Mitglieder der Organisation die gemeinsamen Ziele verstehen und verinnerlichen. Jeder begreift den Zweck und was seine Aufgabe zum Erreichen des gemeinsamen Ziels ist. In der Regel besitzen Visionen auch eine starke emotionale Komponente. Eines der bekanntesten Beispiele für Visionen ist die *I have a dream*-Rede von Martin Luther King .
7. Team Learning - Lernen im Team



Peter M. Senge

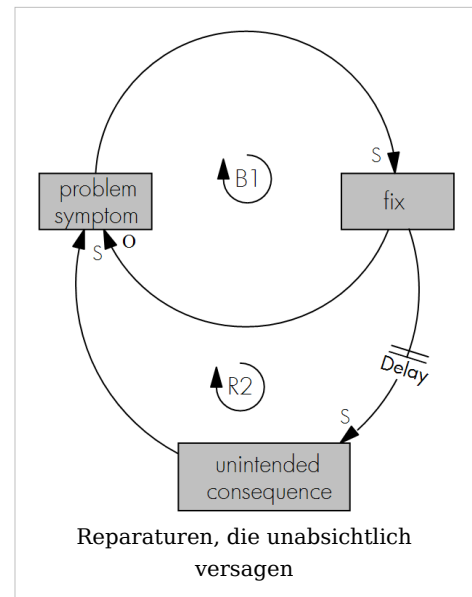
8. : Team Learning findet statt, wenn die Mitglieder einer Gruppe in innerer Verbundenheit gemeinsam verstehen. Hier wird aus dem Team mehr als die Summe seiner Mitglieder. Geeignete Methoden sind beispielsweise Dialog nach David Bohm oder interaktives Mind Mapping nach Tony Buzan.

9. Systems Thinking - Denken in Systemen

10. : Durch eine ganzheitliche Betrachtung des Systems, also das Denken in Systemen werden die Wirkmechanismen und das zu erwartende Verhalten in einer symbolischen, formalen Sprache beschrieben. Dadurch können typische Verhaltensmuster (*Systemarchetypen*) erkannt, besprechbar und bearbeitet werden. Mit den Methoden der System Dynamics können die Systeme dann simuliert und mögliches Verhalten vorhergesagt werden. Einfache Beispiele sind *fixes that fail* (Scheiternde Zielsetzungen), *shifting the burden* (Problemverschiebungen) oder *accidental adversaries* (ungewollte Gegnerschaft).

11. :In diese Disziplin fließt die Systemtheorie, im speziellen Soziologische Systemtheorie und Kybernetik ein.

Es bedarf aller 5 Disziplinen, um eine lernende Organisation zu entwickeln. Die Disziplinen unterstützen sich wechselseitig, und in einem Entwicklungsprozess werden die Fähigkeiten der Organisation schrittweise angehoben.



Organisationsgedächtnis

Die Bezeichnung "Lernende Organisation" ist irreführend. Nicht Organisationen lernen, sondern Menschen innerhalb der Organisationen. Walsh und Ungson ^[6] erklären auf der Grundlage dieser Erkenntnis, dass es in Organisationen sechs Informationsquellen gibt, die die zum Lernen notwendige Information liefern können. Diese sechs Quellen nennen sie summarisch das Organisationsgedächtnis (engl. *organizational memory*).

1. Die → Kultur der Organisation

2. Produktionsprozess

Der Produktionsprozess enthält Informationen, die zum Lernen verwendet werden können. Der in der Qualitätsbewegung typische Deming-Zyklus ist hierfür ein Beispiel.

3. Strukturen

Die Einheiten einer Organisation stecken voller Fachwissen; so kann durch Befragung beispielsweise einer Gruppe des Technischen Hilfswerks dieses Wissen für andere Gruppen verfügbar gemacht werden.

4. Physischer Aufbau

Der physische Aufbau, also wo welche Einheit der Organisation sich relativ zu anderen physisch befindet, gibt Information über die Beziehungen der Einheiten und deren wechselseitige Abhängigkeiten.

5. Externe Archive

Informationsquellen außerhalb der Organisation, Internet, Bibliotheken, offizielle Archive usw.

6. Individuen

Menschen in der Organisation verfügen über ihre eigenen mentalen Modelle. Diese können mitgeteilt oder durch Beobachtung ermittelt werden.

Literatur

- Chris Argyris, Donald A. Schön: *Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis*, 1999, Klett-Cotta, ISBN 978-3-608-91890-8 (Amerikanische Originalausgabe erschien 1996 unter dem Titel "Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice" bei Addison-Wesley)
- Gerald Lembke (2004): "Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung." TECTUM Verlag; Marburg; ISBN 3-8288-8712-0
- Peter Kline, Bernard Saunders, "Zehn Schritte zur Lernenden Organisation. Das Praxisbuch." Junfermann Verlag, Paderborn 1996, ISBN 3-87387-164-5
- Dietrich von der Oelsnitz, Martin Hahmann: "Wissensmanagement. Strategie und Lernen in der Organisation" Kohlhammer-Verlag, Stuttgart 2003

Externe Links

- [1] Reinhardt, R. & Schweicker, U.: Lernfähige Organisationen: Systeme ohne Grenzen?. Theoretische Rahmenbedingungen und praktische Konsequenzen. In: Geißler, H. (Hrsg.) Organisationslernen und Weiterbildung: Die strategische Antwort auf die Herausforderung der Zukunft. Neuwied. Luchterhand, 1995
- [2] WAGNER, R.H. & Saar, G.W.: In dem wird, Handgepäck des Innovators - eine Auswahl von Werkzeugtheorien für den Alltag des Managers. In: Wagner, R.H. (Hrsg.). Göttingen. Hogrefe, 1995
- [3] FRIELING, E. & Reuther, U. (Hrsg.): Das lernende Unternehmen. Dokumentation einer Fachtagung am 6. Mai 1993 i München. (Reihe: Studien der betrieblichen Weiterbildungsforschung). Bochum. Neres Verlag, 1993
- [4] SENGE, P.M. : Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta
- [5] SENGE, P.M. (Hrsg.) & Kleiner, A. (Hrsg.), Roberts, C. (Hrsg.): Das Fieldbook zur 'Fünften Disziplin'. Stuttgart. Klett-Cotta, 1996
- [6] J.P. Walsh and G.R. Ungson (1991) *Organisational Memory*, Academy of Management Review, Vol. 16, pp. 57-91; zitiert in Kevin Daniels (2002) *Putting Process into Strategy*, The Open University, Milton Keynes ISBN 0-7492-9273-3

Quelle: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=55985451>

Bearbeiter: AT, Bernard Ladenthin, DasBee, PDCA, Sf67, Simon.dueckert, Stephan G. Geffers, Yotwen, Zollernalb, 8 anonyme Bearbeiter

Organisationskultur

Organisationskultur (englisch: *Organizational Culture, Corporate Culture*), manchmal auch als **Unternehmenskultur** oder auch seltener **Verwaltungskultur** bezeichnet, ist ein Begriff der → Organisationstheorie und beschreibt die Entstehung, Entwicklung und den Einfluss kultureller Aspekte innerhalb von Organisationen.

Die Organisationskultur wirkt auf alle Bereiche des Managements (Entscheidungsfindung, Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Lieferanten, Kommunikation usw.), jede Aktivität in einer Organisation ist durch ihre Kultur gefärbt und beeinflusst. Das Verständnis der Organisationskultur erlaubt es den Mitgliedern, ihre Ziele besser verwirklichen zu können, und den Außenstehenden, die Organisation besser zu verstehen.

Grundlagen

Das Konzept der Organisationskultur überträgt den Kulturgedanken aus der Kulturanthropologie auf Organisationen. Demnach bildet jede Organisation eine spezifische Kultur heraus, die das organisatorische Verhalten maßgeblich bestimmt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die Mitarbeiter teilen: was das Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin prägt.

Hier sei vor allem Edgar H. Schein erwähnt. Er ist „der“ Wegbereiter des Forschungsfeldes Organisationskultur. Schein (1995, S. 25) definiert Organisationskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

Weitere Definitionen werden von verschiedenen Autoren geliefert:

„Konzept und Begriff der *Kultur* wurden aus der anthropologischen Forschung entlehnt. Es existiert kein Konsens über die Bedeutung des Begriffes, so dass auch in der Anwendung im Rahmen der Organisationstheorie teilweise beträchtliche Unterschiede bestehen. – *The culture concept has been borrowed from anthropology, where there is no consensus on its meaning. It should be no surprise that there is also a variety in its application to organization studies.*“

– Smircich, 1983 ^[1]

„Organisationskultur ist die Sammlung von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, die einen durchgehenden Kontext für alles bilden, was wir in dieser Organisation tun und denken. – *Organisational culture is the collection of traditions, values, policies, beliefs and attitudes that constitute a pervasive context for everything we do and think in an organisation.*“

– McLean and Marshall, 1985 ^[2]

Stark verkürzt kann der Begriff der Organisationskultur auch so umschrieben werden:

„So machen wir das hier. – *This is how we do things around here.*“

– Bright and Parkin, 1997 ^[3]

Die genannten Definitionen werden teilweise als problematisch bezeichnet, da sie praktisch alles innerhalb einer Organisation erfassen. Die Definitionen, insbesondere des Begriffes

Kultur erscheinen in der Regel vage und allumfassend. Jeder der im Folgenden beschriebenen Ansätze zeichnet sich durch eine eigene Betrachtungsweise der Thematik und Begriffsdefinition aus, so dass nicht alle Ansätze beliebig miteinander kompatibel sind.^[4] Insbesondere die unterschiedliche und häufig psychologisch wertende Wortwahl mit Adjektiven wie *stark*, *schwach*, *gut* und *schlecht* sowie die Art der Methodologie eröffnen vielfältige Interpretationsmöglichkeiten. In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass Fehlschlüsse häufig in der begrenzten Rationalität und den individuellen kognitiven Tendenzen der Leser zu finden sind.^[5] Weiterhin erschweren die jeweiligen Voreingenommenheiten (*biases*) - angefangen beim Forscher über die Studienteilnehmer bis hin zum Leser - die Findung einer gemeinsamen Diskussions- und Forschungsgrundlage.^[6]

Einigkeit besteht - trotz aller unterschiedlicher Forschungsansätze - darin, dass nationale und regionale Kulturen einen Einfluss auf die Organisationskultur haben und sich dadurch Auswirkungen auf das Erreichen der Organisationsziele ergeben. Als Grundlage für die wissenschaftliche Forschung hat sich das von Schein entwickelte dreistufige Modell etabliert.

Organisationskultur wird allgemein als veränderlich angesehen, wobei es nicht möglich ist, abschließend und allgemeingültig Ansatzpunkte aufzuzählen. Organisationskultur entsteht durch die geteilten Erfahrungen der Belegschaften und ist nur sehr langsam gezielt zu verändern. Zudem beeinflussen soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, sowie die Struktur und die Strategie der Organisation deren Kultur.

Organisationskultur in der Betriebswirtschaftslehre

Nicht alle Modelle einer Organisation erkennen die Existenz einer Organisationskultur an. Frühe mechanistische Organisationsbilder gingen von einem funktionierenden Apparat oder einer militärisch organisierten Maschine aus. Die Prinzipal-Agent-Theorie zeigte jedoch auf, dass in Organisationen durchaus Eigeninteressen der Mitarbeiter und des Managements bestehen. Die Erforschung der Faktoren und Einflussmöglichkeiten auf die Organisationskultur bildet heute einen wichtigen Teil der Betriebswirtschaftslehre und einen Schnittpunkt zur Soziologie.

In einem Verhaltenskodex mit Regelungen und Richtlinien zur organisationsexternen und -internen Kommunikation sind Führungsgrundsätze und das gewünschte Verhalten der Mitarbeiter festgelegt. Grundlage für den Verhaltenskodex sind die Werte, zu denen sich die Organisation bekennt, die in die Alltagsarbeit einfließen sollen. So ergibt sich ein typisches Gesamtbild (Image) einer Organisation, welches auch im Rahmen der Marktkommunikation des Marketings innerhalb der Betriebswirtschaftslehre geplant und vermittelt wird und z. B. auch in die Arbeitsgrundlage externer Dienstleister, wie z. B. das Briefing von Werbeagenturen oder Investor-Relations-Beratern Eingang findet.

Mit dem als Organisationskulturansatz bekannten Veränderungsmanagement (*change management*) versucht man über die Entwicklung gemeinsamer Visionen und der Formulierung eines Leitbildes an der Organisationskultur gezielt zu arbeiten. Unter Diversity Management werden verschiedene Ansätze zusammengefasst, um verschiedenartige Mitarbeiter und -gruppen zu integrieren und eine einheitliche Organisationskultur einzuführen.

Damit das Selbstverständnis der Organisation gezeigt, gelebt und kommuniziert werden kann, wird es durch Schulungsmaßnahmen und Führungsanweisungen eingeübt und

vermittelt. Der Führer beabsichtigt damit die interne Kommunikation zu fördern, Entscheidungen zu beschleunigen und - sollte dies das Ziel der Organisation sein - die Rentabilität zu erhöhen.

Grundsätzlich gibt es verschiedene Modelle. Häufig zitiert und für die Analyse in Verwendung sind die folgenden:

Deal und Kennedy

Hauptartikel: Kulturtypologie

Terrence E. Deal und Allan A. Kennedy ^[7] beschreiben Kultur als ein zweidimensionales Modell mit den Dimensionen (finanzielles) Risiko und Feedback (Die Geschwindigkeit, mit der eine Aktivität sich für vorteilhaft oder nachteilig herausstellt). Den entstehenden vier Quadranten geben sie sehr bildhafte Namen, die aus diesem Grunde hier auch auf Englisch aufgeführt sind.

Kulturtypologie nach Deal und Kennedy		Risiko:	
		niedrig	hoch
Feedback und Belohnung	schnell	<i>Work hard - Play hard</i> Brot-und-Spiele-Kultur	<i>Tough-Guy, Macho Culture</i> Alles-oder-Nichts-Kultur
	langsam	<i>Process-Culture</i> Prozess-Kultur (oder Bürokratie)	<i>Bet-your-company</i> Analytische-Projekt-Kultur

Scheins Ebenen der Kultur

Hauptartikel: Kulturebenen-Modell

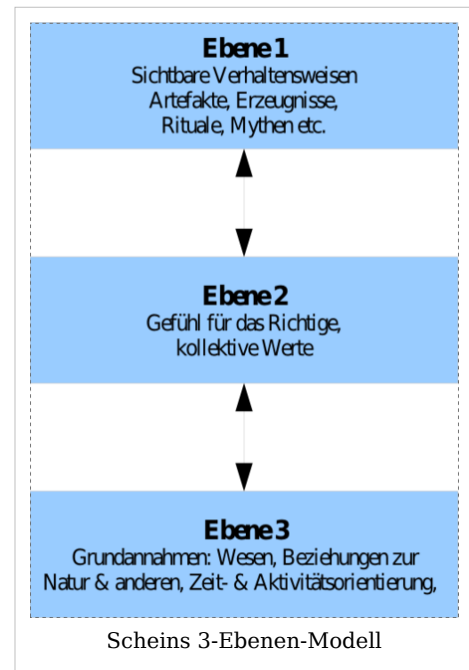
Differenzierter als das Modell von Deal und Kennedy ist Edgar Scheins^[8] Ansatz mit drei Ebenen von Kulturphänomenen in Organisationen. Schein definiert Kultur als

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.

a pattern of basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“

- Schein^[9]

1. an der Oberfläche liegen die sichtbaren Verhaltensweisen und andere physische Manifestationen, Artefakte und Erzeugnisse. Beispiele sind das Kommunikationsverhalten mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, Logo, Parkplätze, Bürolayout, verwendete Technologie, das Leitbild aber auch die Rituale und Mythen der Organisation.
2. unter dieser Ebene liegt das Gefühl, wie die Dinge sein sollen; kollektive Werte sind beispielsweise "Ehrlichkeit", "Freundlichkeit", "Technik-Verliebtheit", "spielerisch", "konservativ" usw. also Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen.
3. auf der tiefsten Ebene sind die Dinge, die als selbstverständlich angenommen werden für die Art und Weise, wie man auf die Umwelt reagiert (Grundannahmen). Diese Grundannahmen (engl. *basic assumptions*) werden nicht hinterfragt oder diskutiert. Sie sind so tief im Denken verwurzelt, dass sie von Mitgliedern der Organisation nicht bewusst wahrgenommen werden.



Es ist dieses Muster von Grundannahmen, die Schein als Kultur beschreibt.

Das Kulturnetz (engl. *cultural web*)

Hauptartikel: Kulturnetz

Gerry Johnson^[10] (1988) beschreibt Organisationskultur als *Netzwerk interner Strukturen und Prozesse, welche die Selbstwahrnehmung einer Organisation kontinuierlich sowohl erzeugen als auch verstärken*. Dem Modell ist die Herkunft in Schein's 3-Ebenen-Modell anzumerken und die Kenntnis von Schein's Modell ist Voraussetzung zum Verständnis. Anders als Schein ordnet Johnson die Elemente neben- statt übereinander ab und fügt als kennzeichnendes Element eine Art Kernidee - das Paradigma - hinzu.

Er beschreibt die Organisationskultur als ein Netz von 7 überlappenden Themengebieten: Geschichten und Mythen, Symbole, Machtstrukturen, organisatorische Strukturen, Kontrollsystem, Rituale und Routinen, Paradigma.

Starke und schwache Kulturen

Hinter der Diskussion um Organisationskulturen stand und steht immer noch die Idee, dass Kulturen einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Jeffrey Pfeffer^[11] vertritt die Auffassung, dass mit dem Abschwächen anderer Wettbewerbsfaktoren (z. B. Lerneffekte, Skalenerträge usw.) die Kulturen als *die Art und Weise, wie wir Wert durch Menschen schöpfen* einen immer stärkeren Wettbewerbsvorteil darstellen können - vorausgesetzt, man tut es besser als die Konkurrenz. Einen ähnlichen Standpunkt nimmt Henry Mintzberg ein. Daher etablierte sich eine fragwürdige (da wertende) Bezeichnungsform, wo man von **starken Kulturen** und im Umkehrschluss von **schwachen Kulturen** spricht. Als **stark** bezeichnet man nach Horst Steinmann und Georg Schreyögg^[12] Kulturen, die unterschiedliche Dimensionen erfüllen. Als wichtigste identifizieren sie Prägnanz, Verbreitungsgrad und

Verankerungstiefe, fügen aber auch weniger wichtige in ihrer Aufzählung hinzu.

Faktor	Beschreibung	Starke Kultur	Schwache Kultur
Prägnanz	Wie klar sind Orientierungsmuster und Werthaltung? Sind die Grundannahmen homogen in der 1. und 2. Ebene abgebildet?	Eindeutige Anleitung zum Handeln, klare Trennung, was erwünscht ist, was nicht	Differenzierte Verhaltensregeln, variable Orientierungsmuster
Verbreitungsgrad	Das Ausmaß, in dem die Gruppenmitglieder die Kultur teilen	sehr viele Mitarbeiter, idealerweise alle	wenige Mitarbeiter
Verankerungstiefe	Wie tief stellt die Kultur einen selbstverständlichen Bestandteil der Handlungsregelung dar? (wobei Konformität - kalkuliertes Anpassen - zu unterscheiden ist von gedankenloser Internalisierung)	Werte werden bedenkenlos- und gedankenlos verwendet	Werte werden entweder kalkuliert verwendet oder spielen bei der Entscheidungsfindung keine große Rolle
Persistenz	Stabilität der Kulturelemente über Zeit	Lange unveränderlich	variabel, anpassend und flexibel

Bei diesen Einteilungen werden nur die Ausprägungen der Kulturen beachtet, nicht deren Inhalte, wenn auch einsichtig ist, dass Prägnanz nur dann erreicht werden kann, wenn die Inhalte Menschen ansprechen und dies eine direkte Auswirkung auf den Verbreitungsgrad und die Verankerungstiefe haben. Die Erkenntnis wird von Steinmann und Schreyögg prägnant formuliert:

„Es wäre jedoch pure Illusion, wollte man glauben, die Stärkedimensionen an sich wären wertfrei; sie transportieren selbstverständlich auch Werte“

- Steinmann und Schreyögg^[12]

Management und Nationale Kulturen

Hauptartikel: Interkulturelle Zusammenarbeit

Der niederländische Kulturwissenschaftler Geert Hofstede untersuchte zwischen 1967 und 1978 ca. 116.000 Fragebögen, die in 50 verschiedenen Ländern von Beschäftigten in allen Positionen - Arbeiter bis Manager - ausgefüllt worden waren. Sein Ziel war es, eine Sprache zu finden, in der *Kultur* ohne Missverständnisse wissenschaftlich bearbeitet werden kann. Aus den Antworten entwickelte Hofstede vier bestimmende Dimensionen zur Beschreibung von Kulturen:

1. Individualismus vs. Kollektivismus
2. hohe oder geringe Akzeptanz von Status-Unterschieden (engl. *power-distance*)
3. starke oder schwache Unsicherheitsängstlichkeit (engl. *uncertainty avoidance*)
4. Maskulinität vs. Femininität

Konsequenzen für das Management

Die Management-Literatur ist stark durch die USA beeinflusst. Seit dem 2. Weltkrieg dominieren die USA besonders die Organisations- und Führungstheorie. In Anbetracht der beschriebenen Unterschiede bedeutet das aber auch, dass diese Theorien versuchen, stark individuell geprägte Menschen (Die USA haben in Hofstede's Untersuchung den höchsten Wert des Individualismus aller untersuchten Länder) zu organisieren. Die vorgeschlagenen Methoden sind aber in kollektiv geprägten Ländern kaum anwendbar. Die Führung in Ländern mit hoher Kollektivität (praktisch die gesamte Dritte Welt) erfordert Führungsstile, bei denen den Mitarbeitern ähnliche Gruppenvorteile geboten werden wie in ihren sozialen Gruppen.

Ähnlich wirken sich Unterschiede der Macht-Distanz auf den Managementstil aus. Die USA liegen hier im Mittelfeld, d. h. ein Manager hat weitreichende Entscheidungsbefugnisse und die Untergebenen zweifeln diese Entscheidungen nicht häufig an. Anders ist die Situation beispielsweise in Schweden oder Dänemark, wo die Macht-Distanz sehr niedrig ist und Untergebene eine Entscheidung individuell oder als Gruppe sehr wohl und häufig anzweifeln können. Länder mit hoher Macht-Distanz, wie fast alle asiatischen Länder, haben meist gleichzeitig hohe Kollektivitätswerte, so dass das Kollektiv einen Manager immer noch beeinflussen kann. Abweichend hiervon sind Frankreich und Belgien, wo hohe Macht-Distanz mit relativ hoher Individualität zusammenkommt. Hier ist Mitbestimmung nur sehr schwierig umzusetzen - Untergebene scheuen Verantwortung für die Aufgaben.

Management findet in einem kulturellen Umfeld statt. Es ist wichtig zu erkennen, dass theoretische Modelle vor einem kulturellen Hintergrund abgebildet werden und diese, besonders Führungs- und Organisationstheorien, eben nicht leicht von einem Land in ein anderes transferiert werden können. Erfolgreiche Transferleistungen, beispielsweise die Übertragung amerikanischer Qualitätszirkel nach Japan, wurden dort so erfolgreich, weil sie dem japanischen Bedürfnis nach hoher Unsicherheits-Vermeidung bei gleichzeitig stark kollektiv eingestellten Gesellschaft entgegenkamen und leicht angepasst werden konnten. Ohne die kollektive Grundeinstellung wäre die Hürde erheblich größer gewesen.

Gestaltbarkeit der Organisationskultur

Tom Burns' mechanistische und organische Unternehmen

Eine der ersten wissenschaftlichen Arbeiten^[13] über Kulturveränderungen stammt von dem 1981 in den Ruhestand getretenen schottischen Professor für Soziologie (Universität Edinburgh) Tom Burns. Burns versuchte elektronische Entwicklungstätigkeiten in traditionellen schottischen Unternehmen einzuführen. Die Anpassungsprobleme, die diese Unternehmen hatten, führten dazu, dass Burns zwei „Idealtypen“ beschrieb.

Der *mechanistische* Typ (engl. *mechanistic type*) ist an relativ stabile Umweltbedingungen angepasst. Probleme und Aufgabenstellungen des Managements sind in Bereiche aufgeteilt und verwaltet, es gibt klare Kommunikationslinien und eine strukturierte Befehlshierarchie. Das System ähnelt stark Webers rational-legaler Bürokratie oder Mintzbergs Maschinenbürokratie.

Der *organistische* (oder organische) Typ (engl. *organismic oder organic type*) ist angepasst an instabile Umwelten wo neue, unvertraute Probleme häufig auftauchen, die nicht auf traditionelle Weise zerlegt und in Fachbereiche aufgeteilt werden können. Hier findet also eine kontinuierliche Anpassung und Neudefinition der Einzelaufgaben statt.

Kommunikation findet mehr in Form von Informationsaustausch und Ratschlag anstelle von Befehl und Gehorsam statt. Man erkennt Mintzbergs Adhokratie in dieser Beschreibung wieder.

Als sich fast keines der traditionellen schottischen Unternehmen in die Entwicklung von elektronischen Baugruppen einarbeiten konnte, entwickelte Burns Zweifel, ob sich mechanistische Unternehmen bewusst verändern könnten. Er stellte drei Arten von Veränderungen der mechanistischen Organisationen fest, die er als *pathologisch* ("krankhaft", engl. *pathological*) bezeichnete. Pathologische Systeme sind die Versuche mechanistischer Unternehmen, sich selbst organisistischer zu gestalten, um mit unsicherer Umwelt zurechtzukommen.

1. In schnell veränderlichen Umwelten wird es zunehmend notwendig, Klärungen herbeizuführen, was in mechanistischen Unternehmen mit dem Vorgesetzten stattfindet. Kann dieser das Problem nicht lösen, so *klettert* das Problem die Hierarchieebenen nach oben und endet auf dem Tisch des Unternehmensleiters. Schnell wird klar, dass viele Entscheidungen ohne die Führung nicht getroffen werden können. Es entwickelt sich ein System mit unklaren Rollenverteilungen (engl. *ambiguous figure system*), bei dem es ein offizielles und ein inoffizielles System von Zweierbeziehungen gibt zwischen dem Leiter und einer Vielzahl von mittlerem Management. Als Folge ist der Leiter überarbeitet und viele seiner direkten Führungskräfte sind frustriert, weil sie ständig übergangen werden.
2. Andere Unternehmen versuchen das Problem zu lösen, indem sie zusätzliche Zweige in die bürokratische Hierarchie einfügen, z. B. Kontakt-Manager etc. Das führt zu einem System, welches Burns als *mechanistischen Dschungel* (engl. *mechanistic jungle*) bezeichnet, wo ein neuer Job oder eine neue Abteilung erzeugt wird, deren Existenz vom Fortbestehen der Probleme abhängt.
3. Die dritte pathologische Lösungsmethode, die Burns erkannte, war die Einführung von Komitees (Komitee-System, engl. *super-personal oder committee system*). Das Komitee ist die traditionelle Methode, mit vorübergehenden Problemen umzugehen, die nicht von einer einzelnen Funktion oder Person gelöst werden können. Als Dauerlösung ist das Komitee völlig ungeeignet, da es die Loyalitäten und Karrierestrukturen der Abteilungen zerstört.

Burns behauptet, dass ein Verständnis von Organisationen nur aus dem Verständnis von drei sozialen Systemen folgen kann. Das erste sind die *formalen Autoritätsstrukturen*, die sich aus den Organisationszielen ergeben und mit denen es sich seiner Umwelt anpasst. Aber Organisationen sind auch *Lebensumwelten*, in denen Menschen Karrieren planen. Sie werden daher ihre Verhaltensweisen so anpassen, dass diese Karrieren besser stattfinden. Und schlussendlich sind Organisationen auch *politische Systeme*, wo Menschen und Abteilungen konkurrieren und kooperieren. Burns betrachtet es als naiv, eine Organisation nur unter Berücksichtigung seiner formalen Systeme (dem Organigramm) zu betrachten.

Zwar spricht Burns nicht von *Kultur* bzw. *Culture Change* aber aus heutiger Sicht ist es genau das, was hier beschrieben ist.

Kann man Kultur managen?

Der englische Organisationsforscher Emmanuel Ogbonna^[14] hinterfragte die vorgestellten Konzepte auf ihren Nutzen. Er erkennt keinen Konsens über die Definition von Organisationskultur. Es scheint, als ob jede Definition von Kultur mit dem Denkansatz des jeweiligen Experten zusammenläuft^[15]. Doch für eine sinnvolle Diskussion der Veränderung wird eine operationale Definition benötigt. So definiert Ogbonna für die Diskussion *Verwobensein des Einzelnen in eine Gemeinschaft und die kollektive Programmierung des Verstandes, welche die Mitglieder einer bekannte Gruppe von Mitgliedern anderer Gruppen unterscheidet. Sie besteht aus Werten, Normen, Glaubenssätzen und Sitten, die der Einzelne zusammen mit den Mitgliedern einer sozialen Gruppe oder Einheit hat.*

Die Diskussion über die Veränderbarkeit von Kultur dreht sich um zwei extreme Positionen in der Wahrnehmung des Themas: Smircich^[1] (1983) identifiziert zwei Standpunkte zur Kultur als etwas, *das eine Organisation ist (Variablen-Ansatz)* im Gegensatz zu etwas, *das eine Organisation hat (Root metaphor-Ansatz)*. Die beiden sich scheinbar ausschließenden Standpunkte dominieren nicht nur die Diskussion, sondern auch die Erforschung des Konzeptes. Aus dem Blickwinkel *die Organisation hat* eine Kultur wirkt Kultur wie ein mächtiges Werkzeug, welches Verhalten steuert, ein Gefühl von Identität vermittelt und akzeptierte und anerkannte Methoden zur Entscheidungsfindung liefert. Für diejenigen Forscher, die Kultur als untrennbaren Bestandteil von Organisationen betrachten - *Organisation ist Kultur und Kultur ist Organisation* - handelt es sich um eine existentielle Frage von Organisationen (was Organisationen sind). Andere Forscher gehen sogar noch weiter und behaupten, dass Kultur einfach existiert und nicht durch Einzelne erzeugt oder verändert werden kann.

„Wenn organisatorische Kultur durch das Unbewusste entsteht und somit nicht immer „ordentlich“ ist, dann ist es unwahrscheinlich, dass Anstrengungen eine solche Kultur zu managen, präzise vorhersehbar oder kontrollierbar sind. - If organisational culture is funnelled through the unconscious and is therefore not always orderly, then it is unlikely that efforts to manage such a culture can be precisely predicted or tightly controlled“

- Krefting und Frost^[16]

Angesichts der Erfahrungen ist es natürlich plausibel, diesen extremen Standpunkt anzuzweifeln. Was heute alltägliches Verhalten ist, war einst ein strafwürdiges Vergehen gegen die Kultur. Was sich eine Kultur einmal angeeignet hat, kann sie auch *entlernen* und durch anderes ersetzen. In diesem, auf Edgar Schein zurückgehenden, Denkansatz kann eine Kultur verändert werden, wenn sie nicht mehr angemessen auf die Umwelt reagiert. Schließlich gibt es ausreichend Literatur über Kulturveränderungen auch unter dem Druck von Notwendigkeit.

Es drängt sich die Erkenntnis auf, dass Kulturveränderungen im „tiefen organisationellen Gewebe“ äußerst schwierig sind und nicht ohne gründlichste Überlegungen in Angriff genommen werden sollten. Belegt wird dies unter anderen durch Tunstalls^[17] Bericht über die Veränderung der Organisationskultur bei AT&T (American Telephone & Telegraph). Robbins^[18] verlagert die Diskussion von „Ist Änderung möglich“ ist zu „Unter welchen Umständen ist Änderung möglich“ und argumentiert, dass, wenn Manager ihre Organisationen nicht durch Kulturwandel führen könnten, das Konzept bestenfalls akademischen Wert habe. Bei beobachteten Veränderungen der Organisationskultur beschreiben verschiedene Autoren^[19] auch unvorhergesehene Veränderungen und deuten

an, dass das Management von Kultur mit unbeabsichtigten organisationellen Konsequenzen behaftet ist, genau so, wie die Kultur der Gesellschaft als Ganzes nicht kontrolliert gesteuert werden kann.

Manager sind sich häufig nicht klar, was sie eigentlich erreichen wollen und arbeiten lieber reaktiv^[20], so wie Probleme auftreten. Eine Folgerung aus dieser Erkenntnis ist, dass Manager mit Kulturänderungsabsichten klare und unzweideutige Ziele verfolgen müssen. Einzelne Aspekte und der Grad des Erfolgs werden von der Definition von Kultur und den erwünschten Veränderungen abhängen.

Ein problematischer Bereich ist beispielsweise ein Eingriff in eine Organisationskultur aus Sicherheitsgründen, speziell im Sektor der Kommunikations- und Informationssicherheit. Hier muss zur Sicherung des Erfolgs und zur Vermeidung ungewollter Nebenwirkungen sorgfältig abgeschätzt werden, ob etwa eine Kampagne für mehr Sicherheitsbewusstsein gegen eine bestehende Organisationskultur verstoßen darf oder sollte^[21].

Eine Zusammenfassung der Literatur über Organisationskulturen (organisatorische Kulturen) ist verwirrend. Bezüglich Veränderung gibt es zwei Schulen. Die einen behandeln Kultur als Verhalten, die anderen als Werte. Demzufolge gibt es kein klares Konzept, das erklärt, wie grundlegender Kulturwandel herbeizuführen ist. Wer Veränderung sucht, begibt sich auf eine Reise in Unbekanntes. Es scheint, so folgert Ogbonna^[14], dass das Konzept Organisationskultur ein Stadium in einem Lebenszyklus erreicht hat, in dem es einen sinkenden Wert darstellt.

„Die Frage des Kulturwandels hat das Potential, jeden ernsthaft Interessierten zu verdrießen.

The question of culture has the capacity to annoy anyone seriously interested in the topic“

- J.Martin^[22]

Kultur und das Paradigma

Mallory^[23] et al. beschreiben den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und dem Paradigma aus dem oben beschriebenen Denkansatz des Kulturnetztes. Mallory definiert das Paradigma leicht abweichend als *dauerhafte Glaubenssätze, wie das Unternehmen sich im Wettbewerb durchsetzt, die über Zeit entstanden sind und durch die Aktivität des Managements verstärkt wurden*. Grundwerte beziehen sich auf Glaubenssätze, wie die Welt ist und wie wir uns in ihr verhalten sollen. Solche Glaubenssätze leiten unser Verhalten. Wiederholen wir solches Verhalten, dann formt sich schnell ein Verhaltensmuster, welches nicht weiter hinterfragt wird. Das Gleiche trifft auf Organisationen bezüglich strategischer Planung, Formulierung und Umsetzung zu. In diesem Sinne ist das Paradigma empirisch, mehr durch Erfahrungen geformt als ein geplantes Modell.

Hamel und Prahalad^[24] beschreiben Strategie zu einem Teil als Anpassung der Organisation an ihre Umwelt (engl. *strategic fit*). Diese Anpassungen der Organisation findet nach dem oben beschriebenen Muster in den Begrenzungen des Paradigmas statt; d. h. der Stratege verhält sich „gewöhnheitsmäßig“ so, dass das Paradigma erfüllt bleibt. Starke Veränderungen können dabei auf erheblichen Widerstand in der Organisation führen. Wenn die Anpassung der Organisation an die Umwelt nicht mehr ausreicht, dann kann es zu einem Bruch kommen, in dem das alte Paradigma zerbricht und ein neues an seine Stelle tritt.

Häufig finden solche Paradigmenwechsel in Organisationen dann statt, wenn die Organisation existentiell gefährdet ist, weil sie sich strategisch zu weit von der benötigten

Anpassung entfernt hat (*strategic drift*). Für den Manager/Strategen drängt sich hier nicht das Bild eines Kapitäns auf, der seinen Kurs verfolgt, sondern eher das des Surfers, der mit der Welle so gut wie möglich arbeitet. Das sich ergebende, neue Muster im Kulturnetz ist zu großen Teilen nicht vorhersehbar oder planbar.

Kultur und Geschlechter

Wie auch in der Anthropologie wird der Kulturbegriff in Organisationen auf ihre Auswirkung auf die Geschlechterrollen oder umgekehrt die Auswirkung der Geschlechterrollen auf die Kultur untersucht. Da der Begriff der Organisationskultur sich erst relativ spät in der Fachsprache entwickelte lehnen sich die Konzepte häufig an die ältere Gleichberechtigungsdiskussion in der breiteren Gesellschaft an.

Geschlechterkulturen

Su Maddock und Di Parkin^[25] bezeichnen mit Geschlechterkulturen ein Modell der betriebswirtschaftlichen Forschung im Bereich der Organisationskultur. Es beschreibt kulturelle bedingte Unterschiede in der Behandlung von Männern und Frauen. Maddock/Parkin sprechen von *gender culture* (geschlechtsspezifische Kultur), welche von Frauen besser wahrgenommen wird, als von Männern, weil besonders weibliches Verhalten und Ausdrucksweisen eingeschränkt werden. Dabei unterscheiden sie sechs Ausprägungen

- den Herrenclub (*Gentleman's Club*) - ein von Höflichkeit und Zuvorkommenheit gekennzeichnetes System in dem klassische Rollen-Stereotype als Verhaltensnorm verwendet werden und abweichendes Verhalten sanktioniert wird.
- den Kasernenhof (engl. *barrack yard*) - eine von maskulin-autokratischen Verhaltensweisen geprägte Kultur, wo Macht als Zwang verstanden wird.
- die Umkleidekabine (engl. *locker room*) - eine von Stereotypen geprägte Kultur, in der eine starke Überbetonung der (männlichen) Sexualität eine Zusammenarbeit zwischen den Geschlechtern erschwert.
- die geschlechtsblinde Kultur - (engl. *gender-blind culture*) - eine Kulturform, in der ein Unterschied zwischen den Geschlechtern geleugnet wird und Frauen zwar gleich aber unangemessen (nämlich wie Männer) behandelt werden.
- Kultur der Lippenbekenntnisse und feministischen Heuchler (engl. *paying lip-service and the feminist pretenders*) - eine durch die Emanzipationsbewegung der 1970er und 80er geformte Kultur, in der Programme abgewickelt werden, denen man sich opportunistisch unterwirft, ohne die zugrunde liegenden Meinungen zu ändern.
- Kultur der gerissenen Machos (engl. *smart machos*) - eine auf reine Leistung konzentrierte Kultur, die Menschen als Produktionsfaktor Nutzung-maximierend (über)fordert. Eine rücksichtslose Form der geschlechtsblinden Kultur.

Die von Maddock/Parkin gewählten Bezeichnungen sind plakativ-provokativ und werden als Anstoß zur Diskussion verstanden. Die Kulturen betreffen nicht nur Frauen, sondern auch Minoritäten wie Homosexuelle, Körperbehinderte, ältere Mitbürger, geistig Behinderte, Ausländer, Farbige, Anhänger anderer Religionen usw. und schränken auch Männer ein; so wird in der Umkleidekabinen-Kultur ein Bier nach der Arbeit mit Frauen als Anbändelversuch missverstanden oder in der Kasernenhof-Kultur ein Lob als Schwäche.

Nach Maddock/Parkins Meinung spielen die meist männlichen Führungskräfte eine wesentliche Rolle bei der Entstehung, dem Erhalt und der Veränderung von Geschlechterkulturen. Frauen passen sich den Kulturen an, ohne die Ursachen zu

hinterfragen, konzentrieren sich aufgrund der Hoffnungslosigkeit auf ihre Kinder oder wechseln die Laufbahn. Viele Männer glauben, dass das Fehlen von Frauen in Führungspositionen nur an dem weiblichen Mangel an Ambitionen liege.

Weiter führen Maddock/Parkins an, dass Führungskräfte befürchteten, eine Frau würde „plötzlich“ schwanger und befürchteten dadurch nicht schließbare Lücken. *In Wirklichkeit planen Frauen ihre Schwangerschaften nach der Arbeit und nicht ihre Arbeit nach der Schwangerschaft.*^[25] Zudem fehlen weibliche Führungskräfte selten mehr als 3 Monate wegen einer Schwangerschaft. All dies seien nur männliche Rationalisierungen gegen Gleichberechtigung. Das Schwangerschaftsbeispiel ist nur ein Beispiel für geschlechterspezifische Kulturen. Häufig genug investieren Organisationen in ihre männlichen Führungskräfte, die dann prompt den Arbeitsplatz wechseln, ignorieren aber Frauen, die meist standortfester sind.

Während Maddock und Parkin innerbetriebliche Symptome beschreiben und Ursachen analysieren, beschäftigen sich andere Autoren mit schädlichen Auswirkungen auf Organisationen und Mitarbeiter. So analysiert Hildegard Matthies in einem Projekt für die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) die Karrierechancen von Männern und Frauen in industriellen Forschungsbereichen.^[26] Danach werden Frauen durch *stereotype Geschlechterbilder und uniforme Vorstellungen von den Eigenschaften einer idealen Führungskraft* im beruflichen Fortkommen behindert. Über feststellbare Karrierestufen hinaus können sich nach dieser Studie Frauen nur selten entwickeln. Das Phänomen wird als gläserne Decke bezeichnet und führt dazu, dass die Besetzung von Führungspositionen schon vor der Beurteilung der Befähigung eines Bewerbers schon durch sein Geschlecht eingeschränkt ist.

Die deutsche Professorin Birgit Pfau-Effinger^[27] führt diese Phänomene auf die breitere Kultur zurück, die schon von Hofstede (s. o.) als wichtigster Einfluss auf die Organisationskultur ermittelt wurde. Somit ergibt sich für die Veränderung von Organisationskulturen ein Bogen zurück zum anthropologischen Kulturbegriff. Die Beurteilung von Kultur in betriebswirtschaftlichen Analysen wird relativiert und muss mit einem breiten Verständnis der vorherrschenden Kultur erfolgen, in der sich ein Unternehmen befindet. Konzepte, die stark von der Organisationskultur als Mittel zur Durchsetzung abhängig sind, können möglicherweise nur schwierig in fremde Kulturräume übertragen werden.

Literatur

- Edgar H. Schein (2003) *Organisationskultur. »The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide«*, EHP Bergisch Gladbach ISBN 3-89797-014-7

Siehe auch

- Betriebsklima
 - Betriebsrente
 - Unternehmensethik
 - Corporate Publishing
 - Kooperationskultur
-

Externe Links

- [1] L. Smircich (1983), Concepts of Culture and Organizational Analysis; Administrative Science Quarterly 28, S. 339-358
- [2] J. Marshall and A. McLean (1985), "Exploring Organisation Culture as a Route to Organisational Change", in Hammond V. (ed), Current Research in Management, pp. 2-20, Francis Pinter, London.
- [3] D. Bright und B. Parkin (1997), Human Resource Management - Concepts and Practices, S. 13 Business Education Publishers Ltd.
- [4] R. Rosenfeld and D. Wilson (1999) *Managing Organizations*, McGraw-Hill, ISBN 0-07-707643-5, S. 270 ff.
- [5] H. Simon (1959) *Theories of decision making in economics and behavioural science*. American Economic Review, Vol. 49, No. 3, S. 253 - 283
- [6] Jane Henry (2001) *Creativity and Perception in Management*, Open University, Milton Keynes; ISBN 0-7619-6825-3; p. 58
- [7] Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy (2000) *Corporate Cultures*, Perseus
- [8] Edgar H. Schein (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass in Emmanuel Ogbonna (abridged from E. Ogbonna, *Managing organisational culture: fantasy or reality*, Human Resource Management Journal, 3, 2 (1993), pp. 42-54 in Jon Billsberry (ed.) *The Effective Manager*, Open University, Milton Keynes 1997
- [9] Edgar H. Schein (1985) *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, San Francisco etc. (Jossey-Bass); p. 9
- [10] G. Johnson (1988) *Rethinking incrementalism*, Strategic Management Journal 1988, Vol. 9. pp. 75-91;
- [11] Jeffrey Pfeffer *Competitive Advantage through People* in Jane Henry and David Mayle (2002) *Managing Innovation and Change*, Open University/Sage Publications, London; ISBN 0-7492-3900-X
- [12] Horst Steinmann und Georg Schreyögg (1997) *Management - Grundlagen der Unternehmensführung* 4. Auflage (2000); Gabler Lehrbuch; ISBN 3-409-43312-0
- [13] Tom Burns, *Industry in a New Age* New Society, 31 January 1963, no. 18; reprinted in D.S. Pugh (ed.) (1997) *Organization Theory*, Penguin, Tom Burns, *On the Plurality of Social Systems* in J.R. Lawrence (ed.) (1966) *Operational Research and teh Social Sciences*, Tavistock Tom Burns (1977) *The BBC: Public Institution and Privat World*, Macmillan Tom Burns and G.M. Stalker (1961) *The Management of Innovation*, Tavistock; 3rd edn 1994, Oxford University Press, all quoted in Derek S. Pugh and J. Hickson (1996) *Writers on Organizations*, 5th ed. Penguin Books
- [14] Emmanuel Ogbonna (abridged from E. Ogbonna, *Managing organisational culture: fantasy or reality*, Human Resource Management Journal, 3, 2 (Dez. 1992), pp. 42-54 in Jon Billsberry (ed.) (1997) *The Effective Manager*, Open University, Milton Keynes
- [15] G. Burrell and G. Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*; Longon: Heinemann L. Smircich (1983) *Concepts of culture and organisational analysis*, Administrative Science Quarterly, 28: 339-358
- [16] L.A. Krefting and P.J.Frost (1985) *Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: a multiple metaphoric perspective on managing culture*, in P.J. Frost et al. (eds.) *Organization Culture*, Beverly Hills, CA: Sage
- [17] W.B. Tunstall (1983) *Cultural transition at AT&T*, Sloan Management Review

- [18] S.P. Robbins (1987) *Organisation Theory: Structure, Design, and Application*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- [19] L.A. Krefting and P.J.Frost (1985) *Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: a multiple metaphoric perspective on managing culture*, in P.J. Frost et al. (eds.) *Organization Culture*, Beverly Hills, CA: Sage oder S. Ackroyd and P.A. Crowdy (1990) *Can culture be managed? Working with raw material*, *Personal Review*, 19(5): 3-13
- [20] Henry Mintzberg (1975) *The Manager's Job: folkorle and fact*, *Harvard Business Review*, July-August: 49-61
- [21] Michael Helisch *Awareness-Arbeit und Unternehmenskultur*, LANline Spezial IV 2007: 11-15 (<http://www.lanline.de/kn31216896>)
- [22] J. Martin (1985) *Can organization culture be managed?*, in P.J. Frost et al. (eds.), *Organisation Culture*, Beverly Hills, CA: Sage
- [23] Geoff Mallory, Susan Segal-Horn and Michael Lovitt (2002) *Organisational Capabilities: Culture and Power*, 2nd ed.; Open University, Milton Keynes
- [24] Gary Hamel and C.K.Prahalad (2000) *Strategy as Stretch and Leverage* in Susan Segal-Horn (2000) *The Strategy Reader*, Open University/Blackwell Business
- [25] Su Maddock and Di Parkin; *Gender cultures: women's choices and strategies at work* in Jon Billsberry (ed.) *The Effective Manager*; The Open University, 1997
- [26] Hildegard Matthies (2005) *Zwischen Nepotismus und reflexiven Standards*, Best.-Nr. P 2005-102 (http://www.eubuero.de/arbeitsbereiche/fraueneuforschung/industrieforschung/Download/dat_/fil_1832)
- [27] Birgit Pfau-Effinger (2005) *Wandel der Geschlechterkultur und Geschlechterpolitiken in konservativen Wohlfahrtsstaaten - Deutschland, Österreich und Schweiz; gender...politik...online*

Quelle: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=53977990>

Bearbeiter: AT, Carolin, Fiat jux, Giacomo1970, HaSee, Lightstorm, Markus Bärlocher, PDCA, Roterraecher, Siebzehnwolkenfrei, Sportschuh, TheWolf, Wurgl, Yotwen, Zaphiro, 22 anonyme Bearbeiter

Organisationstheorie

Organisationstheorie und **Organisationsforschung** haben den Zweck, Organisationen - ihr Entstehen, ihr Bestehen und ihre Funktionsweise - zu erklären und zu verstehen. Es existiert eine Vielzahl von verschiedenen Organisationstheorien, da Organisationen hochkomplexe Gebilde sind und der Gegenstandsbereich der Organisationstheorie sehr breit ist. Allen Ansätzen ist ihr Objektbereich, die Organisationen und ihre Zielsetzung gleich, während sie jeweils bestimmte Aspekte untersuchen. Organisationstheorien sollen der Verbesserung des Verständnisses der Organisationspraxis dienen.

Klassische Ansätze

Bürokratieansatz

Als wesentlicher Ansatz kann der Bürokratieansatz des deutschen Soziologen Max Weber (1864-1920) genannt werden, welcher vor allem in den USA zur Erklärung formaler Organisationen herangezogen wurde. Weber versteht unter Bürokratie eine leistungsfähige Organisationsform, die durch Arbeitsteilung, Amtshierarchie, Regeln und Normen zur Aufgabenerfüllung und Aktenmäßigkeit der Verwaltung gekennzeichnet ist.

Bis zum heutigen Tag ist Max Webers Bürokratieansatz ein Höhepunkt der Organisationstheorie geblieben. In den sechziger Jahren fand dieser Ansatz Eingang in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre.

Scientific Management oder Taylorismus

Geprägt wurde dieser Ansatz vor allem durch den verstärkten Einsatz von Maschinen und standardisierten Massenproduktionen (industrielle Revolution). Vor diesem Hintergrund entstand ein Bedarf an Managementleitfäden zur Gestaltung der neuartigen Fabriken und Frederick Winslow Taylor (1856-1915) entwickelte den Ansatz des Scientific Management. Ziel war es sowohl die Produktivität der Arbeiter als auch der Effizienz des Managements zu steigern.

Seine Managementprinzipien enthielten folgende 5 Komponenten: Trennung von Hand- und Kopfarbeit, Analyse der menschlichen Arbeit in Zeitstudien, Differential-Lohnsystem, Festlegung des täglichen Arbeitspensums und Funktionsmeistersystem.

Administrations- und Managementlehre

Die Administrations- und Managementlehre wurde in den USA und in Großbritannien entwickelt und lässt sich auf die Arbeiten des Franzosen Henri Fayol (1841-1925) zurückführen.

In erster Linie stehen Fragen der Aufgaben- und Abteilungsbildung und der Koordination im Mittelpunkt. Fragen der Verwaltung und Probleme der Unternehmensführung standen daher im Vordergrund. Einen wichtigen Teil der Lehre stellte der Katalog von Managementfunktionen dar, welcher Vorausplanung, Organisation, Auftragserteilung, Koordination und Kontrolle beinhaltete.

Ein weiterer wichtiger Punkt seiner Lehre war der Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung. Dieser besagt, dass eine in der Hierarchie nachgeordnete Stelle jeweils nur von einer übergeordneten Instanz Weisungen erhalten kann. Um aber den Nachteil langer Informationswege zu vermeiden, lässt Fayol den Kontakt zwischen gleichrangigen Positionen zu (Fayolsche Brücke).

Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

Hauptartikel: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, eine Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre, ist eine deutsche Thematik und entwickelte sich ab 1930. Ausgangsbasen waren vor allem die Arbeiten von Nordsieck um 1930, aus denen sich die Aufbau- und Ablauforganisation herausbildete. Ebenso wie Nordsieck stellt auch Erich Kosiol die Aufgabe in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen. In diesem Zusammenhang

wurde auch der Begriff des Aufgabenträgers geprägt. Eine Weiterentwicklung und der Abschluss dieses Ansatzes erfolgte durch Grochla.

Verhaltensorientierte Ansätze

Human-Relations-Ansatz

Der Ursprung dieses Ansatzes sind die Hawthorne-Experimente, in denen die Wirkungen der Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung untersucht wurden. Die Kernaussage dieses Ansatzes ist, dass der Mensch ein soziales Wesen ist und nach eigenen Gesetzen funktioniert. Daraus folgt, dass eine positive Einstellung gegenüber der Arbeit bei den Mitgliedern der Organisation und den Vorgesetzten zu einer hohen Zufriedenheit führt. Diese Zufriedenheit bewirkt wiederum eine hohe Arbeitsleistung.

Organisationsentwicklung (OE)

Die → Organisationsentwicklung gründet auf Erkenntnissen aus den der Gruppendynamischen Laboratoriumsmethode (NTL-Institut) und dem Survey-Feedback. "Die Betroffenen zu Beteiligten Machen" ist ein Kernkonzept der OE und hat auch in vielen anderen Methoden Eingang gefunden. Gemeinsame Lernprozesse werden initiiert und methodisch begleitet. Durch "geplanten sozialen Wandel" werden die Fähigkeiten aller Beteiligten und der Organisation als Ganzes für Entwicklung und Veränderung genutzt. Dabei werden die Gesetzmässigkeiten sozialer Gemeinschaften genutzt und (wie beim HR-Ansatz) die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt. OE wird in grossen Firmen, in Verwaltungen, Kirchen, sozialen Einrichtungen und der Armee eingesetzt.

Motivationstheoretische Ansätze

Im Anschluss an die Human-Relations-Bewegung entwickelte sich eine Forschungsrichtung, die das menschliche Verhalten zum Gegenstand hat. Es wird hauptsächlich der Zusammenhang zwischen Motivation bzw. Frustration, Zufriedenheit und Leistung untersucht.

Als Vertreter sind vor allem Abraham Maslow, Douglas McGregor und Herzberg zu nennen. Maslow entwickelte die Bedürfnispyramide und klassifizierte die handlungsbestimmenden Motive des Menschen in ein Fünf-Stufen-Schema. Douglas McGregor ging mit seiner X-Y-Theorie davon aus, dass jede Führungsentscheidung durch ein bestimmtes Menschenbild geprägt wird. Die Kernaussage der Zweifaktoren-Theorie von Herzberg besagt hingegen, dass der Arbeitsinhalt, also die Hygienefaktoren und die Motivatoren, die Motivation maßgeblich bestimmen.

Entscheidungsorientierte Ansätze

Entscheidungslogisch-orientierte Ansätze

Der Entscheidungslogisch-orientierte Ansatz versucht, organisatorische Gestaltungsprobleme mit Hilfe von mathematischen Algorithmen oder in Form von verbalen Entscheidungsmodellen zu lösen. Jedoch weisen mathematische Verfahren als große Schwäche auf, dass sie nur wenige Variablen mit bestimmten Nebenbedingungen berücksichtigen.

Entscheidungsprozess-orientierte Ansätze

Entscheidungsprozess-orientierte Ansätze sehen in Organisationen Systeme, in denen Entscheidungen getroffen und koordiniert werden müssen. Das Entscheidungsverhalten wird dabei wesentlich durch die Organisationsstruktur beeinflusst.

Situative Ansätze

Analytische Varianten und pragmatische Varianten

Die situativen Ansätze der Organisationstheorie entwickelten sich in den USA und in England Mitte der 60er Jahre. Ziel solcher Ansätze ist die Aufdeckung der Zusammenhänge zwischen der Organisationstheorie, dem Verhalten der Organisationsmitglieder, Effizienz der Organisation und der jeweiligen Situation.

Der situative Ansatz formuliert seine Aussagen in Bedingtheitsaussagen. Es gibt daher keine optimale Form der Organisation. Unterschieden wird in analytische Varianten, wo es um die Verfolgung eines theoretischen Wissensziel geht und pragmatische Varianten, wo im Mittelpunkt die Formulierung von Gestaltungsmöglichkeiten und Gestaltungsempfehlungen steht.

Siehe auch: Situativer Ansatz.

Systemorientierte Ansätze

Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz

Die Systemtheorie geht auf den österreichischen Biologen Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) zurück. Diese Theorie dient zur Erklärung von Prozessen des Wachstums, der Anpassung und der Selbstregulation. Die Kybernetik als Wissenschaft von der Steuerung und Regelung von Systemen hingegen, wurde vom Amerikaner Norbert Wiener (1894-1964) begründet.

Beiden übergreifenden Wissenschaften liegen Denkweisen zugrunde, die oft als ganzheitliches Denken bzw. Lenkung von Systemen charakterisiert werden. Kernaussage ist, dass soziale Systeme über die Fähigkeit zur Selbstorganisation verfügen und hierbei Verhaltensregeln weiterentwickeln. Demnach entstehen nach der Systemtheorie und Kybernetik Strukturen von selbst.

Soziologie

Ein soziologischer Systembegriff wurde erstmals von Talcott Parsons formuliert. Eine darauf aufbauende soziologische Systemtheorie wurde dann in 1980er Jahren von Niklas Luhmann formuliert und etwa von seinem Schüler Dirk Baecker mit Blick auf Wirtschaft und Unternehmen weiter entwickelt.

Ebenfalls die soziologische Perspektive auf Organisationen verfolgt grundsätzlich die Organisationssoziologie.

Soziotechnischer Ansatz

Das Konzept soziotechnischer Systeme wurde Anfang der 50er durch Eric Trist begründet. Sein Anliegen war es die Arbeit menschlicher zu gestalten und gleichzeitig die Leistung zu steigern. Der soziotechnische Ansatz betrachtet Organisationen als offene Systeme, deren Hauptaufgabe die Transformation von Input in Output darstellt. Mensch, Arbeit, Organisation und Technik werden dabei grundsätzlich als gleichwertig angesehen.

Siehe auch

Kontingenztheorie Prinzipal-Agent-Theorie Transaktionskostentheorie

Literatur

- Alfred Kieser (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 5. Auflage. Kohlhammer, Stuttgart 2002, ISBN 3-17-017917-9.
- Alfred Kieser, Peter Walgenbach (Hrsg.): *Organisation*. 4. Auflage. Schäffer-Poeschl, Stuttgart 2003, ISBN 3-7910-2242-3.
- Georg Schreyögg, Axel v. Werder (Hrsg.): *Handwörterbuch - Unternehmensführung und Organisation*. Schäffer-Poeschl, Stuttgart 2004, ISBN 3-7910-8050-4.
- Manfred Schulte-Zurhausen: *Organisation*. 4. Auflage. Vahlen, München 2005, ISBN 3-8006-3205-5.
- Erich Frese (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*. 3. Auflage. Schäffer-Poeschl, Stuttgart 1992, ISBN 3-7910-8027-X.
- Elke Weik, Rainhart Lang (Hrsg.): *Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze*. 2. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2005, ISBN 3-409-21874-2.
- Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.): *Personalmanagement, Führung, Organisation*. 2. Auflage. Ueberreuter, Wien 1996, ISBN 3-7064-0248-3.

Weblinks

- Organisationstheorien ^[1]
- Organisationstheorien als Grundlage für Lernende Organisationen ^[2]
- Organization Studies ^[3] - Internationales Fachmagazin für Organisationsforschung

Externe Links

[1] <http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/1999/336/>

[2] <http://www.vordenker.de/gerald/orgtheorie.html>

[3] <http://www.sagepub.com/journalsProdDesc.nav?prodId=Journal201657>

Quelle: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=55070946>

Bearbeiter: Bernd vdB, Cecil, Edoe, HaSee, Hoss, Hydro, Jan eissfeldt, Jesi, Jpp, Markus Bärlocher, Qwqchris, Steffen Blaschke, UKGB, Wikiwikigreif, 9 anonyme Bearbeiter

3-Phasen-Modell von Lewin

Das **3-Phasen-Modell** von Kurt Lewin^[1] ist ein einfaches Modell für soziale Veränderungen in einer Gesellschaft.

Hintergrund

Lewins 3-Phasen-Modell muss auf dem Hintergrund seiner Studien „zur Lösung sozialer Konflikte“ gesehen werden. Nach seiner Emigration in die USA untersuchte er die Frage, wie die Kultur in Deutschland nach Kriegsende in

Richtung Demokratie verändert werden könnte. Im Artikel „The Special Case of Germany“ von 1943 befasste er sich mit dem kulturellen Veränderungsprozess bei Individuen und Nationen (Cultural Changes of Individuals and Nations), der sogenannten Umerziehung (Re-education), die nach Kriegsende von der amerikanischen Militärverwaltung in Deutschland durchgeführt wurde. Nach Lewins Meinung müssen die Leute manchmal eher gezwungen werden, damit sie sehen würden, was mit demokratischer Verantwortung gegenüber der Gruppe als Ganzes gemeint sei^[2]

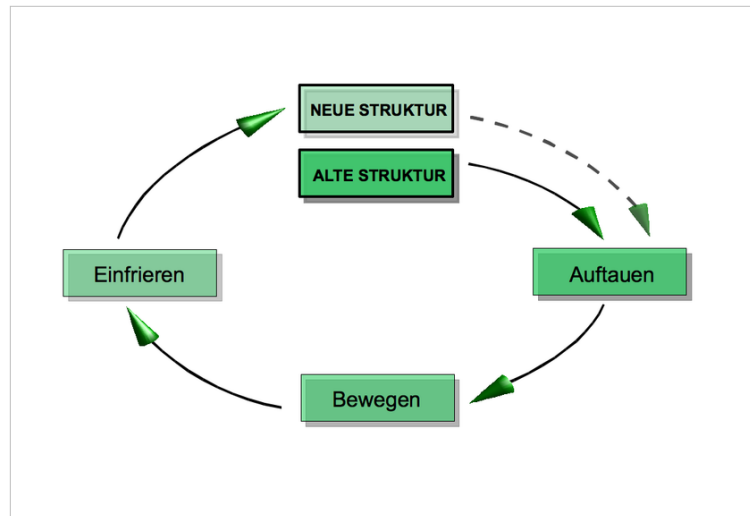
Lewin bevorzugte den Veränderungsprozess in der Gruppe, weil er wegen der Gruppendynamik effizienter verlief. Das schrittweise Vorgehen sollte als ein gradweiser Wandel von feindlicher Haltung zu freundlicher Haltung dem neuen System als Ganzem gegenüber verlaufen. Er legte auf die Schaffung einer Atmosphäre der Freiheit und der Spontaneität als Teil des Umerziehungsvorganges grosses Gewicht. Für ihn war es unlogisch, zu erwarten, dass ein Mensch den Wandel von selber vollziehen würde, weil eine Umerziehung das System der Werte und Ansichten des Einzelnen oder einer Gruppe so zu verändern versuche, dass es wieder mit der Gesellschaft in ihrer Gesamtheit oder mit der Wirklichkeit übereinstimme. Seinen Kritikern, die seinem Verfahren Täuschung und Nebelschleier vorwarfen, entgegnete er, sie würden eine Methode der Gewaltanwendung für ehrenhafter und redlicher halten.^[3]

Phasen

Veränderungen in gesellschaftlichen Gruppen erfolgen nach diesem Modell in drei Phasen:

1. *Auftauen* (englisch Unfreezing)

Unter Auftauen versteht Lewin das Vorbereiten einer Veränderung. In dieser Phase werden Pläne mitgeteilt, die von der Änderung Betroffenen werden in die Diskussion einbezogen, Unterstützung wird entwickelt und es wird ganz allgemein Zeit eingeräumt, sich auf die Veränderung vorzubereiten. Vorbereitende Analysen, beispielsweise eine Kraftfeldanalyse^[4] werden durchgeführt und die gesellschaftlichen Systeme werden „weich“ und veränderbar.



2. *Bewegen* (englisch *Changing*)

In der zweiten Phase wird die Änderung durchgeführt. Die Einführung wird durch direktes Eingreifen der Verantwortlichen und durch Training verstärkt und der Prozess überwacht.

3. *Einfrieren* (englisch *Refreezing*)

Die letzte Phase dient dem „Umgewöhnen“ der Gruppe. Der neue Prozess muss sich vollständig einpassen und natürlich „dazugehören“. Dies wird sichergestellt, indem auch über die Einführungsphase hinaus weiterhin überwacht wird, ob der Prozess funktioniert und aufrechterhalten wird.

Verbreitung

→ Edgar Schein vom MIT hat Beeinflussungsprozesse bei verschiedenen Gruppen. Er untersuchte Kriegsgefangene im Koreakrieg, die Sozialisierung von MBA's für ihre Arbeitnehmer, Unternehmer und Direktoren während der Änderung von Unternehmenskulturen, Berater während sie Organisationen geholfen haben und gruppendynamische Prozesse von Berufs- und Kulturorganisationen bei ihren Mitgliedern. Dabei fand er in der Veränderungsdynamik ähnliche Muster wie sie im obigen Modell von Lewin dargestellt werden.^{[5] [6]}

Missbrauch

Ähnliche Prozesse in negativem Sinne scheinen auch bei der Ausbildung von Rekruten in der U.S. Army üblich zu sein. Ein ehemaliger Rekrut berichtete von seiner Ausbildung im Jahre 2002. Die Rekruten seien in den siebzehn Wochen Grundausbildung von den Ausbildern angeschrien, beleidigt, mitten in der Nacht geweckt und aus dem Gleichgewicht gebracht worden. Ihr Job sei gewesen, die Rekruten zu brechen und nach dem Ideal der Ausbilder wieder neu aufzubauen.^[7] Bei dieser Methode wird die von Lewin ursprünglich vorgesehene Phase des *Auftauens*, in der Vertrauen und Akzeptanz in der Gruppe aufgebaut werden soll, durch eine Phase der *Zerstörung* in Form simpler Gewaltanwendung ersetzt, weswegen Lewin selbst sich von dieser Form der Umerziehung distanzierte.

Externe Links

- [1] Kurt Lewin (1947) *Frontiers in group dynamics*, Human Relations, 1, 5-41
- [2] Kurt Lewin, *Resolving Social Conflicts*, 1948 S.44
- [3] Kurt Lewin, *Die Lösung sozialer Konflikte*, Christian-Verlag Bad Nauheim, S. 105
- [4] W.C. Miller (1987) *The Creative Edge: Fostering Innovation Where You Work*, Reading, MA, Addison-Wesley, p. 73
- [5] Edgar H. Schein, *Coercive Persuasion: A socio-psychological analysis of the „brainwashing“ of American civilian prisoners by the Chinese Communists* (1961), W. W. Norton (publishers)
- [6] Edgar H. Schein, *Brainwashing and Totalitarianization in Modern Society* (1959)
- [7] Joshua Key, *Ich bin ein Deserteur*. Verlag Hoffmann und Campe, Hamburg 2007, Seite 60

Quelle: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=55334197>

Bearbeiter: Cybercraft, Ekuah, Medi, Paebi, Volunteer, 2 anonyme Bearbeiter

Systemische Therapie

Als **Systemische Therapie** (auch: *Systemische Familientherapie*) wird eine psychotherapeutische Fachrichtung beschrieben, die systemische Zusammenhänge und interpersonelle Beziehungen in einer Gruppe als Grundlage für die Diagnose und Therapie von seelischen Beschwerden und interpersonellen Konflikten betrachtet. Seit Dezember 2008 ist diese Therapieform und ihre Wirksamkeit auch in Deutschland wissenschaftlich anerkannt, in Österreich und der Schweiz erfolgte die Anerkennung bereits in den 1990er Jahren.

Auf den gleichen Grundannahmen beruhend haben sich - für nichttherapeutische Felder - Systemische Sozialarbeit, → Systemische Organisationsberatung und Systemisches Coaching entwickelt.

Geschichte

Im Gegensatz zu den klassischen tiefenanalytischen Schulen, die jeweils einen Gründer und ein Zentrum hatten (Freud, Adler, Jung, Frankl), hat die systemische Therapie viele Gründungsorte, einige Mütter und viele Väter. Grundlagen des systemischen Ansatzes sind die Systemtheorie und der Konstruktivismus (siehe auch Ernst von Glasersfeld als Begründer des *radikalen Konstruktivismus*:).

Der Biologe Ludwig von Bertalanffy als Begründer der Allgemeinen Systemtheorie suchte ein allgemeingültig auf die verschiedensten Systeme anzuwendendes Modell und entwickelte hierzu eine Metatheorie. Seine Darstellung entstand aus Beobachtungen gemeinsamer Gesetzmäßigkeiten und deren prinzipieller Grundlagen. Ein System ist hierbei eine Einheit aus Elementen - mehr als deren bloße Summe. Die Elemente haben untereinander und zu anderen Systemen Beziehungen: Solche Wechselwirkungen können selbstverständlich über die Eigenschaften der Elemente Hinausgehendes bewirken.

Familientherapeutisches Denken entwickelte sich so in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts im Kontext der neuen Wissenszweige der Kybernetik und der Systemtheorie. Im Laufe der Zeit haben sich methodisches Vorgehen und zugrundeliegende Prämissen differenziert, so dass sich heute mehrere Schulen voneinander abgrenzen: strukturelle und strategische Familientherapie, aber auch Familientherapie mit mehreren Generationen (*Mailänder Modell* und *Heidelberger Schule*), narrative Ansätze (nach Michael White oder Harold A. Goolishian), Familienskulpturen nach *Virginia Satir* oder die lösungsorientierten Ansätze der *Schule von Milwaukee*.].

Die Grundannahmen der letzten Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts wie die Double-Bind-Hypothese von Gregory Bateson und Paul Watzlawick oder die anfängliche Gleichsetzung von Familie und System waren zwar prägend in der Gründungsphase der Systemischen Therapie. Sie gelten systemischen Therapeuten heute jedoch als überholt. Die heutige Theoriebildung wurde stark von der biologischen Systemtheorie der Chilenen Maturana und Varela beeinflusst, die dann von Niklas Luhmanns soziologischer Systemtheorie erweitert und ergänzt wurde.

Brennpunkte in den Vereinigten Staaten

Das Mailänder Modell

Einen wesentlichen theoriegeschichtlichen aber auch praktischen Meilenstein in der (systemischen) Familientherapie stellt das Mailänder Modell der Gruppe um Mara Selvini Palazzoli, Luigi Boscolo, Gianfranco Cecchin und Giuliana Prata dar. Sie wurden kontinuierlich unterstützt von Paul Watzlawick, der regelmäßig nach Mailand reiste und die Ergebnisse des dortigen Zentrums für Familientherapie mit den Therapeuten und Therapeutinnen diskutierte. Die Mailänder Gruppe erzielte in kurzer Zeit Erfolge bei schizophrenen Familienmitgliedern und bei Ernährungsstörungen. Bis heute prägend ist die Methodik: Nach der Zwei-Kammer-Methode sitzen Therapeut und Klienten in einem Raum, räumlich getrennt, aber doch beobachtet von den Co-Therapeuten. Diese verfolgen die Therapie durch Einwegscheibe oder Videoübertragung. Behandelnde und beobachtende Therapeuten besprechen das Konzept der Therapiesitzung (Hypothesendiskussion). Das Gespräch führt der eigentliche Therapeut. Gegebenenfalls halten Therapeut und Co-Therapeut(en) während kurzer Unterbrechungen Rücksprache. Nach Ende des Gesprächs berät sich das Therapeutenteam um eine optimale Abschlussintervention (z.B. eine Hausaufgabe oder eine Symptomdeutung) zu finden, die den Klienten direkt im Anschluss mitgeteilt wird. Sinn dieser Intervention ist, das System (aus Familienmitgliedern und oder wichtigen Anderen) in ihren Interaktionsmustern zu verstören und sekundär die beklagte Symptomatik zu verändern.

Virginia Satir, Tom Andersen

Virginia Satir gilt als *Mutter der systemischen Therapie*. Sie hat das systemische Repertoire und die Methodik erweitert und weiterentwickelt - erstens durch die Familienskulptur, zweitens die Familienrekonstruktion, drittens die Parts Party. Dadurch können biographische Muster und transgenerationale Problemstellungen entdeckt und bearbeitet werden, bzw. im dritten Fall eigene Persönlichkeitsanteile sichtbar gemacht und integriert werden. Die Amerikanerin Virginia Satir gab viele Seminare in Europa und beeinflusste nicht nur die systemische Gemeinde, sondern auch - von ihr selbst durchaus skeptisch gesehen - die Einführung der Neurolinguistischen Programmierung oder die Familienaufstellung nach Bert Hellinger. Vom norwegischen Sozialpsychiater Tom Andersen wurde das therapeutische Setting um das so genannte Reflecting Team erweitert. Dabei tauschen (in der Regel) am Ende einer Therapiesitzung Therapeut und Klient(en) mit dem Co-Therapeuten-Team die Plätze. Therapeut und Klient(en) beobachten nun, wie das Co-Therapeuten-Team das bisherige Geschehen aus ihrer Sicht in einer hilfreichen und unterstützenden Art und Weise reflektiert. Der erhöhte Aufwand (mehrere Therapeuten) bringt eine höhere Vielfalt der Perspektiven, vermindert Therapiefehler und Einseitigkeiten und wird mit hoher Effektivität belohnt (nur sehr wenige Sitzungen sind typischerweise notwendig).

Heidelberger Schule, Michael White

Der deutsche Psychoanalytiker und *Pionier der Familientherapie*^[1] Helm Stierlin war von 1974 bis 1991 Inhaber des Lehrstuhls für Psychoanalytische Grundlagenforschung und Familientherapie der Universität Heidelberg. Um ihn sammelte sich ein Kreis junger und engagierter Therapeuten, die Heidelberger Schule, und propagierte den narrativen Ansatz, Mehrgenerationenperspektive, Genogramm und Paartherapie. Zu Stierlins Mitarbeitern zählten Arnold Retzer, Gunther Schmidt, Fritz B. Simon und Gunthard Weber.

Beeinflusst von Michel Foucault und mit kulturanthropologischem Hintergrund hat der australische Sozialarbeiter und Therapeut Michael White - gemeinsam mit seinem neuseeländischen Kollegen David Epston - den narrativen Ansatz geprägt und weiterentwickelt. Er ermutigt seine Klienten und Klientinnen zu neuen - oft lösungsorientierten - Erzählmustern, fordert sie auf, Briefe an sich selbst zu schreiben, und fördert therapeutische Sprachübungen im Gefolge des Konstruktivismus.

Aufstellungsarbeit

Familienaufstellung bzw. Systemaufstellung sind als weiterentwickelte Methoden der Familienskulptur nach Virginia Satir heute in der Systemischen Therapie im deutschen Sprachraum weit verbreitet und werden u.a. von Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd und Gunthard Weber propagiert. Heftig umstritten jedoch ist die Variante des Familienstellens nach Bert Hellinger, der durch direktiven Duktus und apodiktische Aussagen die systemische Community in Deutschland seit mehr als einem Jahrzehnt stark polarisiert. Aufstellungen werden nicht nur für Gruppen von Menschen (Familien, Teams, Firmen bzw. deren Abteilungen), sondern von manchen Systemischen Therapeuten / Coaches auch für Symptomkomplexe oder Teilpersönlichkeiten bzw. Persönlichkeitsaspekte einer Person sowie gar für unterschiedliche Aspekte einer Sache vorgenommen.

Schule von Milwaukee

Insoo Kim Berg und Steve de Shazer konzipierten in Milwaukee lösungsorientierte bzw. lösungsfokussierte Therapie (lösungsorientierter Ansatz). Grundlegend beeinflusst vom österreichischen Philosophen Ludwig Wittgenstein geht dieser Ansatz davon aus, dass Problem und Lösung zwei verschiedenen Welten angehören. Die Problemstellung tritt in den Hintergrund, ebenso die Familie als System (mit den Familienmitgliedern als Elementen). Das gesamte "Therapiegeschehen" wird als Prozess der Entwicklung und Loslösung vom Problem modelliert. Wichtige Instrumente der Lösungsfokussierung sind Wertschätzung, Skalierung und die sogenannte *Wunderfrage*.

Theorieentwicklung

Die Grundlagen der Systemischen Therapie basieren auf den Werken von Gregory Bateson (resp. des Double Bind/Doppelbindung Modells) und sind des Weiteren geprägt von der Philosophie des radikalen Konstruktivismus (Heinz von Foerster und Ernst von Glasersfeld) sowie von Paul Watzlawick und den Ansätzen von Steve de Shazer, als Begründer des Lösungsorientierten Ansatzes. Seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts sind auch Einflüsse der biologischen Systemtheorie von Humberto Maturana (Grundlagenbuch: *Der Baum der Erkenntnis*^[2]) und der soziologisch/kommunikationstheoretischen Systemtheorie von Niklas Luhmann (Grundlagenwerk: *Soziale Systeme*^[3]) festzustellen.

Therapieansatz

Der historisch aus der *Familientherapie* entwickelte Ansatz sieht das familiäre System bzw. das organisatorische System eines Unternehmens als Ressource, auf dem aufbauend das einzelne Mitglied sowohl seine Fähigkeiten und Stärken entwickeln als auch Verhaltensstörungen entwickeln kann. Zeigt ein Mitglied der Gruppe psychische oder Verhaltensauffälligkeiten, so wird der Betreffende als Symptomträger für das Gesamtsystem betrachtet. Dies kann sich beispielsweise in typischen privaten Konflikten mit dem Partner oder in immer wiederkehrenden Problemen mit Kunden oder Kollegen zeigen.

Die Weiterentwicklungen zu Systemischen Therapie kennen bis heute keine dezidierte Störungslehre bzw. wird eine Diagnostik von "Störungen" oder gar "psychischen Krankheiten" samt traditionellen Psychopathologie-Konzeptionen größtenteils explizit als inadäquat abgelehnt. Dies hat einerseits die theoretische Nähe zu lösungsfokussierten Ansätzen zur Folge und dürfte gleichzeitig den größten und bislang kaum zu überwindenden Gegensatz zu Grundorientierungen der etablierten psychotherapeutischen Versorgung und dem Selbstverständnis des deutschen Gesundheitssystems ausmachen, das weitgehend störungsorientiert operiert und theoretisch hauptsächlich behavioristisch oder psychoanalytisch orientiert ist. Soziale oder psychische Auffälligkeiten werden nicht als "krank" bzw. pathologisch sondern als prinzipiell verstehbare Reaktion auf Probleme oder Anforderungen gesehen, die gelegentlich selbst problematisch sein können.

Vorgehensweisen

Als wichtigster Startpunkt einer Systemischen Therapie hat sich eine möglichst präzise Auftragsklärung im Verhältnis von Therapeut und Klient/Kunde (die Bezeichnung Patient wird überwiegend abgelehnt) herausgebildet. Sind Ziele konkretisiert und für Klienten/Kunden und Therapeuten akzeptabel, kann die eigentliche Therapie beginnen. Sollte sich eine Therapie über mehrere Sitzungen erstrecken, empfiehlt sich eine gelegentliche neue Auftragsklärung, da sich Ziele über die Zeit einer Therapie ändern können. Als präferierte Form werden wenige Termine pro Therapie mit wenn möglich größeren zeitlichen Abständen zwischen den einzelnen Sitzungen gesehen, in denen die Klienten/Kunden eventuelle neue Erkenntnisse aus den Sitzungen in ihrer eigenen Lebenspraxis ausprobieren und/oder so genannte Hausaufgaben erledigen können. Insofern zeichnet sich die systemtherapeutische Vorgehensweise durch Sparsamkeit aus, die den Schwerpunkt auf Eigeninitiative des Klienten/Kunden setzt.

Gebräuchliche Techniken, Interventionen und Methoden sind:

- Zirkuläre Fragen, die auf den vermuteten Standpunkt Dritter (auch Anwesender) abzielen
- Skalenfragen, zur Verdeutlichung von Unterschieden und Fortschritten
- Positives Konnotieren und Herausarbeiten der positiven Aspekte von problematischen Sachverhalten
- Reframing von Sachverhalten, um Bedeutungs- bzw. Interpretationsveränderungen anzuregen
- Paradoxe Intervention, i. d. R. Verschreibung des problematischen Verhaltens, um Automatismen zu verändern
- Hausaufgaben diverser und individuell angepasster Art zur Erledigung zwischen den Sitzungen

- Metaphernarbeit, Parabeln und Geschichten als Umgehungstechnik für potentielle "Widerstände"
- Ausnahmen zum beklagten Sachverhalt erfragen, um die Änderbarkeit von als statisch angenommenen Sachverhalten zu verdeutlichen
- Verwendung von Konjunktiven zu Fokussierung auf Optionen und Möglichkeiten
- Skulptur, Darstellen von Familienbeziehungen als Standbild aus Personen im Raum
- Soziogramm, die grafische Darstellung der sozialen Beziehungen
- Reflecting Team - siehe oben bei Tom Andersen
- Einladung an Familienmitglieder oder Freunde, an einzelnen Sitzungen oder Therapiephasen teilzunehmen

und viele mehr.

Forschung und wissenschaftliche Anerkennung

Systemische Therapie/Familientherapie ist in den USA und meisten europäischen Ländern - gesichert in Finnland, Italien, Polen, Schweiz, Schweden, Ungarn, Großbritannien^[4] - ein staatlich anerkanntes Psychotherapieverfahren. In Österreich erfolgte die Anerkennung nach sorgfältiger Prüfung durch das *Bundesministerium für Gesundheit* bereits 1993.

Am 14. Dezember 2008 hat der Wissenschaftliche Beirat Psychotherapie die Systemische Therapie auch in Deutschland als wissenschaftlich anerkannt eingestuft^[5]. Zuvor hatten die beiden Dachverbände Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGSF) und Systemische Gesellschaft (SG) dem Wissenschaftlichen Beirat Psychotherapie eine Sammel-Studie eingereicht, mit dem Ziel der Therapierichtung zu offizieller Anerkennung in Deutschland zu verhelfen. Die über 80 RCT-Studien (randomisierte, kontrollierte Studien) konnten belegen, dass Systemische Therapie und Familientherapie wirksame und kostengünstige Psychotherapieverfahren mit sehr guten Langzeiteffekten sind^[6].

Kritik

An der Systemischen Therapie wird vor allem bemängelt, dass sie, anders als beispielsweise die Psychoanalyse, über keine bisher breit akzeptierte Theorie der Psyche und auch weder über ein breit akzeptiertes Psychopathologie-Konzept noch eine etablierte dezidierte Störungstheorie verfügt. Insofern ist auch erklärlich, dass die Methoden der Systemischen Therapie trotz Effektivität im Einzelnen durchaus einen heuristischen oder eklektizistischen Charakter besitzen. Weiter gibt es mehr als einen Dachverband und divergierende Selbstverständnisse der ausbildenden Institute.

Literatur

- Andrea Brandl-Nebehay et.al. (Hrsg.): *Systemische Familientherapie. Grundlagen, Methoden und aktuelle Trends*. Facultas, Wien 1998, ISBN 3-85076-439-7
- Jürgen Hargens: **Aller Anfang ist ein Anfang*. Gestaltungsmöglichkeiten hilfreicher systemischer Gespräche. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2004
- Jürgen Kriz: *Systemtheorie für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner. Eine Einführung*. 3. Auflage, Facultas, Wien, Stuttgart 1999, ISBN 3-8252-2084-2
- Jürgen Kriz: *Grundkonzepte der Psychotherapie* 6., vollst. überarb. Auflage, Beltz, Weinheim 2007, ISBN 978-3-621-27601-6
- Rudolf Klein, Andreas Kannicht: *Einführung in die Praxis der systemischen Therapie und Beratung*. Erste Auflage, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007, ISBN 978-3-89670-571-6
- Kurt Ludewig: *Systemische Therapie*, Klett-Cotta, Stuttgart 1992, 1997 4. Auflage, ISBN 3-608-91648-2
- Klaus Mücke: *Probleme sind Lösungen. Systemische Beratung und Psychotherapie - ein pragmatischer Ansatz*. 3. Auflage, Ort unbekannt, 2003, ISBN 978-3-9806094-4-9
- Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. 9. Auflage, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2003, ISBN 3-525-45659-X
- Kirstin von Sydow, Stefan Beher, Rüdiger Retzlaff: *Die Wirksamkeit der Systemischen Therapie/Familientherapie*. Hogrefe-Verlag, Göttingen 2006, ISBN 3-8017-2037-3
- Christiane und Alexander Sautter: *Alltagswege zur Liebe. Familienstellen als Erkenntnisprozess. Eine Einführung in die systemische Arbeit nach Virginia Satir. Schwerpunkt: Systemaufstellung mit Familiensystemen*. (hat nichts mit Familienstellen nach Bert Hellinger zu tun), überarbeitete Auflage, Ibero Verlag, Wien 2006, ISBN 3-85052-026-9.
- Günter Schiepek: *Die Grundlagen der Systemischen Therapie*, Vandenhoeck & Ruprecht, 1999
- Insa Sparrer: *Wunder, Lösung und System*, Heidelberg: Carl Auer 2004 (3. Auflage)

Artikel im Netz

- Systemische Therapie - ein Überblick ^[7], Bettina Wittmund
- Zugänge zu familiären Wirklichkeiten ^[8], Arist von Schlippe et al
- Das Wirkprinzip der Systemischen Psychotherapie ^[9], Klaus Mücke
- Geschichte der Systemischen Therapie ^[10], Ingo Spitzcok von Brisinski
- Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats Psychotherapie zur Anerkennung der Systemischen Therapie ^[11]

Weblinks

- Systemische Gesellschaft (SG) ^[12]
- Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGSF) ^[13]
- Österreichische Arbeitsgemeinschaft für systemische Therapie und systemische Studien ÖAS ^[14]
- Schweizerische Gesellschaft für Systemische Therapie und Beratung ^[15]
- systemmagazin ^[16], Online-journal für systemische Entwicklungen

Externe Links

- [1] Stumm, Pritz: *Personenlexikon der Psychotherapie*, Wien, New York 2005, 458
- [2] Maturana, Humberto & Varela, Francisco: *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. 1987
- [3] Luhmann, Niklas: *Soziale Systeme*, Frankfurt am Main, 1984
- [4] Jochen Schweitzer, Stefan Beher, Kirsten von Sydow, Rüdiger Retzlaff: Systemische Therapie/Familientherapie, http://www2.bptk.de/uploads/03_schweitzer.pdf
- [5] http://www.sgst.de/einfuehrung/aktuelles.php#systemische_therapie_wissenschaftlich_anerkannt Prof. Dr. Dietmar Schulte und Prof. Dr. Gerd Rudolf in Berlin am 14. Dezember 2008 *Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats Psychotherapie zur Systemischen Therapie*
- [6] <http://www.idw-online.de/pages/de/news173859> Bernhard Schorn, Pressestelle Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie, Pressemitteilung des Informationsdienstes Wissenschaft vom 6.9.2006: *Systemische Familientherapie: Wissenschaftliche Studie belegt Wirksamkeit und Langzeiterfolge*
- [7] <http://www.afp-info.de/Wittmund-B-2006-Systemisc.85.0.html>
- [8] <http://www.if-weinheim.de/dyndownload/filestorage/Systemema.pdf>
- [9] <http://www.klaus-muecke.de/Wertschaetzung.pdf>
- [10] <http://www.systemisch.net/timeline-systemisch.htm>
- [11] <http://www.wbpsychotherapie.de/page.asp?his=0.1.17.71.83>
- [12] <http://www.systemische-gesellschaft.de>
- [13] <http://www.dgsf.org>
- [14] <http://www.oeas.at/>
- [15] <http://www.systemis.ch/>
- [16] <http://www.systemmagazin.de>

Quelle: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=56304197>

Bearbeiter: Aka, Alf1, Araba, Blunts, Carolin, Chrisfrenzel, Christian2003, Curro65, Diaphanos, DockTannenbaum, Drahtreg01, Euphoriceyes, FabianSch, Frederik Beyer, Goleador, Hermannthomas, Hob Gadling, Hubertl, Ingo-Wolf Kittel, Jasy jatere, JoGro, Kai-Hendrik, Kiu77, Kommerzgandalf, Kyber, Lu, MFM, Menschenpark, Nockel12, PDD, Psychoanalyse, S.Didam, Seewolf, Siebzehnwolkenfrei, THWZ, UKGB, Umherirrender, Ureinwohner, Widescreen, Wiki-Hypo, Wiki4Uli, Xool, 52 anonyme Bearbeiter

Edgar Schein

Edgar H. Schein (* 1928 in Zürich) ist Sloan Professor emeritus für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge. Schein gilt als einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und der → Organisationsentwicklung. Er emigrierte aus der Schweiz über Odessa nach Chicago.

Lebenswerk

Ed Schein hat als Schüler von Douglas McGregor und Dick Beckhard so grundlegende Konzepte wie → Organisationskultur, Prozessberatung und KarriereAnker begründet. Schein gilt neben Dick Beckhard, Chris Argyris und Warren Bennis als Mitbegründer der → Organisationsentwicklung. Seine Konzepte hat er in jahrzehntelanger Arbeit mit wichtigen Kundensystemen entwickelt: Mit Digital Equipment das Konzept der Organisationskultur und Prozessberatung, mit Ciba-Geigy das Konzept des Karriereankers (siehe seine Artikel in "profile" 12, 2006. Er hat unter anderem als Berater für Digital Equipment Corporation (DEC) gearbeitet und darüber ein bekanntes Buch geschrieben. Dieses stellt als einziges Buch die gesamte Lebensphase einer Organisation dar. Schein gilt als geistiger Vater der Prozessberatung und auch der Fünften Disziplin von Peter Senge.

Einer seiner bekanntesten Beiträge thematisiert die organisatorischen Konsequenzen unterschiedlicher Menschenbilder: rational-economic man (Homo oeconomicus), social man, self-actualizing man und complex man.

Die neusten Publikationen über Digital stellen auch das Konzept des "Cultural DNA" vor, der besagt, dass jede Organisation und jedes Team einen einmaligen Kulturcode herstellt, der meistens die kulturellen Grundannahmen ausmacht.

→ Organisationskultur definiert Schein als die Werte und Normen und Grundannahmen, die sich aus der persönlichen Lerngeschichte eines Teams oder einer Organisation ergeben. Er hat diese Zusammenhänge an der Trias-Konferenz 2006 dargestellt und an der Trias Konferenz 2009 weitergeführt.

Schriften

- Schein, Edgar H. (1990) Prozessberatung, in : Fatzer G. (Hg.) Supervision und Beratung, EHP 1990 (2005, 11. Auflage), Bergisch Gladbach.
 - Schein, Edgar H.(2004): *Organizational Culture and Leadership, Third Edition*. New York: Wiley Publishers. - Dt. *Organisationskultur. »The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide«*. Bergisch Gladbach: EHP 2003
 - Schein, Edgar H. (2003): *DEC is dead, long live DEC. The lasting legacy of Digital Equipment Corporation*. San Francisco, CAL: Berrett-Koehler. - Dt.: *Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation. Eine Learning History oder: DEC ist tot - lang lebe DEC*. Bergisch Gladbach: EHP 2006, ISBN 3897970279
 - Schein, Edgar H.(1999): *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley. - Dt. *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Bergisch Gladbach EHP 2000 (2003)
-

- Schein, Edgar H.(1980): *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Schein, Edgar H.(1969): *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company.
- Schein Edgar (2006) Von der Gehirnwäsche zur Organisationstherapie, in "Profile" 12, 12 -25.
- Schein Edgar (2006) Die Rolle der Kunst und des Künstlers, in "Profile" 12, 5 - 12.
- Schein Edgar (2006) Transition and Transformation ^[1], Trias Konferenz 2006 in Zürich und auch Leadership and Transformation, Trias Konferenz 2009 (http://trias.ch/d/kongress_trias2009_schein.php)
- Führung und das Management von Veränderung. Bergisch Gladbach EHP 2009.

Schein Edgar H. (2005) Kultur von Organisationen, in : Fatzer G. (Hg.) Gute Beratung von Organisationen, EHP, Bergisch Gladbach 2005.

Weblinks

- Literatur von und über Edgar Schein ^[2] im Katalog der Deutschen Nationalbibliothek
- Website von Edgar Schein ^[3]

Externe Links

[1] http://trias.ch/d/kongress_trias2006_schein.php

[2] <http://d-nb.info/gnd/128643641>

[3] <http://web.mit.edu/scheine/www/home.html>

Quelle: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=56994452>

Bearbeiter: 08-15, Asthma, Bertrus, Fatzer, Ischtiraki, Markus Bärlocher, Pelz, Pittimann, Xarus, 6 anonyme Bearbeiter

Lizenz

Version 1.2, November 2002

Copyright (C) 2000,2001,2002 Free Software Foundation, Inc. 51 Franklin St, Fifth Floor, Boston, MA 02110-1301 USA Everyone is permitted to copy and distribute verbatim copies of this license document, but changing it is not allowed.

0.PREAMBLE

The purpose of this License is to make a manual, textbook, or other functional and useful document "free" in the sense of freedom: to assure everyone the effective freedom to copy and redistribute it, with or without modifying it, either commercially or noncommercially. Secondly, this License preserves for the author and publisher a way to get credit for their work, while not being considered responsible for modifications made by others.

This License is a kind of "copyleft", which means that derivative works of the document must themselves be free in the same sense. It complements the GNU General Public License, which is a copyleft license designed for free software.

We have designed this License in order to use it for manuals for free software, because free software needs free documentation: a free program should come with manuals providing the same freedoms that the software does. But this License is not limited to software manuals; it can be used for any textual work, regardless of subject matter or whether it is published as a printed book. We recommend this License principally for works whose purpose is instruction or reference.

1.APPLICABILITY AND DEFINITIONS

This License applies to any manual or other work, in any medium, that contains a notice placed by the copyright holder saying it can be distributed under the terms of this License. Such a notice grants a world-wide, royalty-free license, unlimited in duration, to use that work under the conditions stated herein. The "Document", below, refers to any such manual or work. Any member of the public is a licensee, and is addressed as "you". You accept the license if you copy, modify or distribute the work in a way requiring permission under copyright law.

A "Modified Version" of the Document means any work containing the Document or a portion of it, either copied verbatim, or with modifications and/or translated into another language.

A "Secondary Section" is a named appendix or a front-matter section of the Document that deals exclusively with the relationship of the publishers or authors of the Document to the Document's overall subject (or to related matters) and contains nothing that could fall directly within that overall subject. (Thus, if the Document is in part a textbook of mathematics, a Secondary Section may not explain any mathematics.) The relationship could be a matter of historical connection with the subject or with related matters, or of legal, commercial, philosophical, ethical or political position regarding them.

The "Invariant Sections" are certain Secondary Sections whose titles are designated, as being those of Invariant Sections, in the notice that says that the Document is released under this License. If a section does not fit the above definition of Secondary then it is not allowed to be designated as Invariant. The Document may contain zero Invariant Sections. If the Document does not identify any Invariant Sections then there are none.

The "Cover Texts" are certain short passages of text that are listed, as Front-Cover Texts or Back-Cover Texts, in the notice that says that the Document is released under this License. A Front-Cover Text may be at most 5 words, and a Back-Cover Text may be at most 25 words.

A "Transparent" copy of the Document means a machine-readable copy, represented in a format whose specification is available to the general public, that is suitable for revising the document straightforwardly with generic text editors or (for images composed of pixels) generic paint programs or (for drawings) some widely available drawing editor, and that is suitable for input to text formatters or for automatic translation to a variety of formats suitable for input to text formatters. A copy made in an otherwise Transparent file format whose markup, or absence of markup, has been arranged to thwart or discourage subsequent modification by readers is not Transparent. An image format is not Transparent if used for any substantial amount of text. A copy that is not "Transparent" is called "Opaque".

Examples of suitable formats for Transparent copies include plain ASCII without markup, Texinfo input format, LaTeX input format, SGML or XML using a publicly available DTD, and standard-conforming simple HTML, PostScript or PDF designed for human modification. Examples of transparent image formats include PNG, XCF and JPG. Opaque formats include proprietary formats that can be read and edited only by proprietary word processors, SGML or XML for which the DTD and/or processing tools are not generally available, and the machine-generated HTML, PostScript or PDF produced by some word processors for output purposes only.

The "Title Page" means, for a printed book, the title page itself, plus such following pages as are needed to hold, legibly, the material this License requires to appear in the title page. For works in formats which do not have any title page as such, "Title Page" means the text near the most prominent appearance of the work's title, preceding the beginning of the body of the text.

A section "Entitled XYZ" means a named subunit of the Document whose title either is precisely XYZ or contains XYZ in parentheses following text that translates XYZ in another language. (Here XYZ stands for a specific section name mentioned below, such as "Acknowledgements", "Dedications", "Endorsements", or "History".) To "Preserve the Title" of such a section when you modify the Document means that it remains a section "Entitled XYZ" according to this definition.

The Document may include Warranty Disclaimers next to the notice which states that this License applies to the Document. These Warranty Disclaimers are considered to be included by reference in this License, but only as regards disclaiming warranties: any other implication that these Warranty Disclaimers may have is void and has no effect on the meaning of this License.

2.VERBATIM COPYING

You may copy and distribute the Document in any medium, either commercially or noncommercially, provided that this License, the copyright notices, and the license notice saying this License applies to the Document are reproduced in all copies, and that you add no other conditions whatsoever to those of this License. You may not use technical measures to obstruct or control the reading or further copying of the copies you make or distribute. However, you may accept compensation in exchange for copies. If you distribute a large enough number of copies you must also follow the conditions in section 3.

You may also lend copies, under the same conditions stated above, and you may publicly display copies.

3.COPYING IN QUANTITY

If you publish printed copies (or copies in media that commonly have printed covers) of the Document, numbering more than 100, and the Document's license notice requires Cover Texts, you must enclose the copies in covers that carry, clearly and legibly, all these Cover Texts: Front-Cover Texts on the front cover, and Back-Cover Texts on the back cover. Both covers must also clearly and legibly identify you as the publisher of these copies. The front cover must present the full title with all words of the title equally prominent and visible. You may add other material on the covers in addition. Copying with changes limited to the covers, as long as they preserve the title of the Document and satisfy these conditions, can be treated as verbatim copying in other respects.

If the required texts for either cover are too voluminous to fit legibly, you should put the first ones listed (as many as fit reasonably) on the actual cover, and continue the rest onto adjacent pages.

If you publish or distribute Opaque copies of the Document numbering more than 100, you must either include a machine-readable Transparent copy along with each Opaque copy, or state in or with each Opaque copy a computer-network location from which the general network-using public has access to download using public-standard network protocols a complete Transparent copy of the Document, free of added material. If you use the latter option, you must take reasonably prudent steps, when you begin distribution of Opaque copies in quantity, to ensure that this Transparent copy will remain thus accessible at the stated location until at least one year after the last time you distribute an Opaque copy (directly or through your agents or retailers) of that edition to the public.

It is requested, but not required, that you contact the authors of the Document well before redistributing any large number of copies, to give them a chance to provide you with an updated version of the Document.

4.MODIFICATIONS

You may copy and distribute a Modified Version of the Document under the conditions of sections 2 and 3 above, provided that you release the Modified Version under precisely this License, with the Modified Version filling the role of the Document, thus licensing distribution and modification of the Modified Version to whoever possesses a copy of it. In addition, you must do these things in the Modified Version:

- A. Use in the Title Page (and on the covers, if any) a title distinct from that of the Document, and from those of previous versions (which should, if there were any, be listed in the History section of the Document). You may use the same title as a previous version if the original publisher of that version gives permission.
- B. List on the Title Page, as authors, one or more persons or entities responsible for authorship of the modifications in the Modified Version, together with at least five of the principal authors of the Document (all of its principal authors, if it has fewer than five), unless they release you from this requirement.
- C. State on the Title page the name of the publisher of the Modified Version, as the publisher.
- D. Preserve all the copyright notices of the Document.
- E. Add an appropriate copyright notice for your modifications adjacent to the other copyright notices.
- F. Include, immediately after the copyright notices, a license notice giving the public permission to use the Modified Version under the terms of this License, in the form shown in the Addendum below.
- G. Preserve in that license notice the full lists of Invariant Sections and required Cover Texts given in the Document's license notice.
- H. Include an unaltered copy of this License.
- I. Preserve the section Entitled "History", Preserve its Title, and add to it an item stating at least the title, year, new authors, and publisher of the Modified Version as given on the Title Page. If there is no section Entitled "History" in the Document, create one stating the title, year, authors, and publisher of the Document as given on its Title Page, then add an item describing the Modified Version as stated in the previous sentence.

- J. Preserve the network location, if any, given in the Document for public access to a Transparent copy of the Document, and likewise the network locations given in the Document for previous versions it was based on. These may be placed in the "History" section. You may omit a network location for a work that was published at least four years before the Document itself, or if the original publisher of the version it refers to gives permission.
- K. For any section Entitled "Acknowledgements" or "Dedications", Preserve the Title of the section, and preserve in the section all the substance and tone of each of the contributor acknowledgements and/or dedications given therein.
- L. Preserve all the Invariant Sections of the Document, unaltered in their text and in their titles. Section numbers or the equivalent are not considered part of the section titles.
- M. Delete any section Entitled "Endorsements". Such a section may not be included in the Modified Version.
- N. Do not retitle any existing section to be Entitled "Endorsements" or to conflict in title with any Invariant Section.
- O. Preserve any Warranty Disclaimers.

If the Modified Version includes new front-matter sections or appendices that qualify as Secondary Sections and contain no material copied from the Document, you may at your option designate some or all of these sections as invariant. To do this, add their titles to the list of Invariant Sections in the Modified Version's license notice. These titles must be distinct from any other section titles.

You may add a section Entitled "Endorsements", provided it contains nothing but endorsements of your Modified Version by various parties--for example, statements of peer review or that the text has been approved by an organization as the authoritative definition of a standard.

You may add a passage of up to five words as a Front-Cover Text, and a passage of up to 25 words as a Back-Cover Text, to the end of the list of Cover Texts in the Modified Version. Only one passage of Front-Cover Text and one of Back-Cover Text may be added by (or through arrangements made by) any one entity. If the Document already includes a cover text for the same cover, previously added by you or by arrangement made by the same entity you are acting on behalf of, you may not add another; but you may replace the old one, on explicit permission from the previous publisher that added the old one.

The author(s) and publisher(s) of the Document do not by this License give permission to use their names for publicity for or to assert or imply endorsement of any Modified Version.

5. COMBINING DOCUMENTS

You may combine the Document with other documents released under this License, under the terms defined in section 4 above for modified versions, provided that you include in the combination all of the Invariant Sections of all of the original documents, unmodified, and list them all as Invariant Sections of your combined work in its license notice, and that you preserve all their Warranty Disclaimers.

The combined work need only contain one copy of this License, and multiple identical Invariant Sections may be replaced with a single copy. If there are multiple Invariant Sections with the same name but different contents, make the title of each such section unique by adding at the end of it, in parentheses, the name of the original author or publisher of that section if known, or else a unique number. Make the same adjustment to the section titles in the list of Invariant Sections in the license notice of the combined work.

In the combination, you must combine any sections Entitled "History" in the various original documents, forming one section Entitled "History"; likewise combine any sections Entitled "Acknowledgements", and any sections Entitled "Dedications". You must delete all sections Entitled "Endorsements."

6. COLLECTIONS OF DOCUMENTS

You may make a collection consisting of the Document and other documents released under this License, and replace the individual copies of this License in the various documents with a single copy that is included in the collection, provided that you follow the rules of this License for verbatim copying of each of the documents in all other respects.

You may extract a single document from such a collection, and distribute it individually under this License, provided you insert a copy of this License into the extracted document, and follow this License in all other respects regarding verbatim copying of that document.

7. AGGREGATION WITH INDEPENDENT WORKS

A compilation of the Document or its derivatives with other separate and independent documents or works, in or on a volume of a storage or distribution medium, is called an "aggregate" if the copyright resulting from the compilation is not used to limit the legal rights of the compilation's users beyond what the individual works permit. When the Document is included in an aggregate, this License does not apply to the other works in the aggregate which are not themselves derivative works of the Document.

If the Cover Text requirement of section 3 is applicable to these copies of the Document, then if the Document is less than one half of the entire aggregate, the Document's Cover Texts may be placed on covers that bracket the Document within the aggregate, or the electronic equivalent of covers if the Document is in electronic form. Otherwise they must appear on printed covers that bracket the whole aggregate.

8. TRANSLATION

Translation is considered a kind of modification, so you may distribute translations of the Document under the terms of section 4. Replacing Invariant Sections with translations requires special permission from their copyright holders, but you may include translations of some or all Invariant Sections in addition to the original versions of these Invariant Sections. You may include a translation of this License, and all the license notices in the Document, and any Warranty Disclaimers, provided that you also include the original English version of this License and the original versions of those notices and disclaimers. In case of a disagreement between the translation and the original version of this License or a notice or disclaimer, the original version will prevail.

If a section in the Document is Entitled "Acknowledgements", "Dedications", or "History", the requirement (section 4) to Preserve its Title (section 1) will typically require changing the actual title.

9. TERMINATION

You may not copy, modify, sublicense, or distribute the Document except as expressly provided for under this License. Any other attempt to copy, modify, sublicense or distribute the Document is void, and will automatically terminate your rights under this License. However, parties who have received copies, or rights, from you under this License will not have their licenses terminated so long as such parties remain in full compliance.

10. FUTURE REVISIONS OF THIS LICENSE

The Free Software Foundation may publish new, revised versions of the GNU Free Documentation License from time to time. Such new versions will be similar in spirit to the present version, but may differ in detail to address new problems or concerns. See <http://www.gnu.org/copyleft/>.

Each version of the License is given a distinguishing version number. If the Document specifies that a particular numbered version of this License "or any later version" applies to it, you have the option of following the terms and conditions either of that specified version or of any later version that has been published (not as a draft) by the Free Software Foundation. If the Document does not specify a version number of this License, you may choose any version ever published (not as a draft) by the Free Software Foundation.

How to use this License for your documents

To use this License in a document you have written, include a copy of the License in the document and put the following copyright and license notices just after the title page:

Copyright (c) YEAR YOUR NAME. Permission is granted to copy, distribute and/or modify this document under the terms of the GNU Free Documentation License, Version 1.2 or any later version published by the Free Software Foundation; with no Invariant Sections, no Front-Cover Texts, and no Back-Cover Texts. A copy of the license is included in the section entitled "GNU Free Documentation License".

If you have Invariant Sections, Front-Cover Texts and Back-Cover Texts, replace the "with...Texts." line with this:

with the Invariant Sections being LIST THEIR TITLES, with the Front-Cover Texts being LIST, and with the Back-Cover Texts being LIST.

If you have Invariant Sections without Cover Texts, or some other combination of the three, merge those two alternatives to suit the situation.

If your document contains nontrivial examples of program code, we recommend releasing these examples in parallel under your choice of free software license, such as the GNU General Public License, to permit their use in free software.