*Babette Brinkmann, Michael Faßnacht, Margarete Gerber-Velmerig,*

*Irmengard Hegnauer-Schattenhofer, Wolfgang Weigand*

**Fragend nähern wir uns dem Phänomen**

1. **Annäherung an den Begriff und das Phänomen „Organisationsdynamik“**
2. **Unterscheidungen Gruppe – Organisation**
3. **Zugänge zu Organisationen**
4. **Was ist Organisationsdynamik – Phänomene statt Definition**
5. **Organisationsdynamische Beratungskompetenz**

(Ein Papier zur Diskussion, vorgelegt von der Kommission Organisationsdynamik der DGGO, Juni 2016)

1. **Annäherung an den Begriff und das Phänomen „Organisationsdynamik“**

Was ist das Spezifische einer Gruppe? Was ist das Spezifische einer Organisation? Wie wirkt sich die Dynamik einer Gruppe auf die Dynamik einer Organisation und umgekehrt aus? Gibt es Gemeinsamkeiten? Welches sind bedeutsame Unterschiede? Können gruppendynamische Erfahrungen und Kompetenzen auf organisationsdynamische Prozesse übertragen werden? Können Menschen, die sich mit Gruppendynamik auskennen, auch organisationsdynamische Prozesse begleiten? Welche Kompetenzen werden für die Gestaltung organisationsdynamischer Prozesse benötigt? Was besagt der Begriff „Organisationsdynamik“ überhaupt? Und: müsste dazu nicht erst mal ein Lehrbuch geschrieben werden?

Die Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik DGGO führt beide Begriffe in ihrem Namen. Sie erhebt den Anspruch die Bereiche Gruppendynamik und Organisationsdynamik fachlich angemessen zu erfassen und Ausbildungen anzubieten, die in die Lage versetzen, Prozesse in Gruppen und Organisationen konstruktiv und sachlich fundiert begleiten und beraten zu können. Während der Begriff „Gruppendynamik“ über viele Jahrzehnte von verschiedensten Seiten beleuchtet, erforscht und diskutiert ist, sich bewährte Ausbildungen etabliert haben und die methodischen Vorgehensweisen auch in den professionellen Ausbildungen und in der Weiterbildungsszene von Organisationen einen festen Platz haben, ist der Begriff „Organisationsdynamik“ noch in einem Klärungs- und Entwicklungszustand. Die Literaturlage dazu ist interessant, aber noch übersichtlich. Die Ausbildungen dazu befinden sich noch in eher experimentellen Erprobungsphasen. Andererseits arbeiten viele KollegInnen der DGGO seit Jahrzehnten erfolgreich in und mit Organisationen, beraten und begleiten Organisationsprozesse und stellen Knowhow zu Verfügung, um mit kritischen oder krisenhaften Organisationssituationen umzugehen.

**Ein kleiner Rückblick zur Verortung: Gruppendynamik und Organisation**

Die angewandte Gruppendynamik beschäftigt sich seit ihren Anfängen mit den Fragen nach der Bedeutung der jeweiligen Gruppenumgebung, insbesondere mit der Frage nach der Organisationsumgebung, kurz: in welchen organisationalen Kontexten sich Gruppenprozesse ereignen (vgl. Heintel 1991, S.355ff, vgl. Rechtien 2007, S.18ff).

Es gab schon frühzeitig eine Erweiterung des kleingruppenbezogenen Wissenschaftskonzeptes durch Aneignung von Elementen aus der Organisations- und Systemtheorie. Es erfolgte eine Konzeptionsentwicklung experimenteller Seminare und Veranstaltungen, um die Dynamik von Organisation auch unter „Laborbedingungen“ erlebbar und reflektierbar zu machen. Veränderungen brauchen Träger dieser Veränderungsprozesse Veränderungen werden von den beteiligten Betroffenen entschieden und getragen oder erlitten und erduldet.

Organisation wurde in den klassischen Organisationswissenschaften (die häufig aus der BWL gespeist wurden) überwiegend statisch verstanden, verbunden mit linearen Kausalitätsvorstellungen und mechanistisch-maschinellen Denkfiguren. Erst zu späteren Zeitpunkten entstanden Vorstellungen von Organisation als „lebendiger Körper“ (vgl. Morgan, 2002).

Heute spielen solche Stichworte wie Komplexität, Unübersichtlichkeit, Hierarchiekrise, Wertewandel, Autoritätsverlust etc. wichtige Rollen in der Diskussion und es setzt sich zunehmend ein dynamisches Verständnis von Organisation durch. Organisationen werden verstanden als Systeme mit vielfältiger innerer Dynamik, unüberschaubaren und damit unplanbaren Rückkoppelungen, komplexen Vernetzungen denen auch die Autoritäten (Steuerungskräfte) unterworfen sind.

Auch die Umwelten der jeweiligen Organisationen lassen sich nicht mehr nach dem Modell „Beherrschen oder Abstoßen“ behandeln, es gibt eine zunehmende Selbstständigkeit der Umwelten gegenüber den Organisationen (z.B. Bürger vs. Verwaltungen oder Patienten vs. Gesundheitssystem). Dies zieht ein neues Verhältnis Organisation – Umwelt nach sich.

Zu dem großen Repertoire von Kleingruppenforschung und gut erprobter Instrumente und Methoden für Gruppen, wurden für den Bereich Organisation ebenfalls Beiträge aus der Gruppendynamik entwickelt (Wimmer 1991 und 2012, Buchinger 1991, 2007 und 2010, Davies 1996, Benne 1996, Pesendorfer 1996, Bauer & Schmidbauer 2005, Behrenberg & Faßnacht 2010, Kuhn 2010, Stützle-Hebel 2010, Giernalczyk & Lohmer 2012, Königswieser & Wimmer & Simon 2013, Heltzel & Weigand 2014, Lohmer & Möller 2014, Schrapper & Velmerig 2015). Dennoch sind komplexe soziale Systeme und ihre spezifische Eigendynamik der gruppendynamischen Theoriebildung fremd geblieben. Dies ist umso erstaunlicher als der gruppendynamische Einfluss auf verschiedene OE-Richtungen erheblich ist und sich eine große Zahl gruppendynamisch ausgebildeter Menschen beratend und coachend in Organisationen bewegen. Grund für die zunehmende Beschäftigung mit Organisation darf im Paradigmenwechsel von Stabilität zu Dynamik in Organisationen vermutet werden (man vergleiche die Veränderungen in den Strukturdarstellungen in Organigrammen), vor allem durch die damit verbundenen Anforderungen aus den globalen Prozessen von Veränderungsdynamik, z.B. die Frage nach der Steuerung und Beherrschbarkeit von Veränderungsprozessen und Entwicklungsverläufen. Außerdem ist es eine Tatsache, dass die meisten Formen überlebenswichtiger Funktionen in den modernen Gesellschaften organisationsförmig wahrgenommen werden.

**…und nun zu Gegenwart und Zukunft**

Die DGGO sieht es als eine ihrer Aufgaben an, vorhandene Erfahrungen und Überlegungen zu systematisieren, um den Begriff „Organisationsdynamik“ fassbarer zu machen. Allen Beteiligten ist dabei klar, dass es sich dabei um einen Diskurs handelt, der heterogene und kontroverse Positionen beinhalten wird und soll. So verstehen wir auch unsere hier vorgelegte Position als Anregung zum Diskurs.

1. **Unterscheidung Gruppe – Organisation**

Eine Annäherung an den Begriff Organisationsdynamik in Abgrenzung oder Differenzierung zum Begriff Gruppendynamik legt nahe, sich zunächst mit einigen wesentlichen Unterschieden von Gruppe und Organisation zu beschäftigen. Als „Zwischenstück“ mag das Team betrachtet werden, denn es ist eine häufig vorkommende Organisationsform von Organisationen und Teams werden sowohl von der Logik von Gruppen wie der Logik von Organisation geprägt (vgl. Buchinger 2010, Stützle-Hebel 2010, Velmerig & Schattenhofer & Schrapper 2004, Gerber-Velmerig & Hegnauer-Schattenhofer 2004, Edding & Schattenhofer 2015)

* 1. **Organisationen sind geprägt durch den** **Primat der Rolle vor der Person**

*Gruppen sind tendenziell personenorientiert*

Sich für eine Gruppe zu interessieren, in eine Gruppe einzutreten oder eine Gruppe zu gründen wird fast immer durch zwei Einflussfaktoren gesteuert: 1. Inhaltliches Interesse (z.B. Interessenvertretung, Lerninteresse, Freizeitgestaltung, …) 2. Interesse am Beziehungsgefüge (interessante Leute, Netzwerk, neue Beziehungen, …). Gruppen bilden einen sozialen Raum, in dem die Beziehungsverhältnisse entscheidende Auswirkungen haben, das Modell des „Gruppendynamischen Raums“ beschreibt die Bedeutung der Einflusskategorien „Zugehörigkeit“, „Macht“ und „Intimität“ (vgl. König, O. & Schattenhofer, K.,2014, 34ff). Die Person(en) stehen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und zwar sowohl in der Selbstwahrnehmung wie in der Fremdwahrnehmung. Aus den verschiedensten individuellen Interessensbedürfnissen und den unterschiedlichen Gestaltungsversuchen der Einzelpersonen sowie den daraus resultierenden Reaktionen der anderen Gruppenmitglieder entsteht das Kräftespiel in Gruppen: die Gruppendynamik dieser speziellen Gruppe. Bestimmt wird die Gestaltung dieser Gruppenprozesse durch die Gruppengröße. Mitglieder in sogenannten face-to-face-Gruppen sind in der Lage die Kommunikationsprozesse und Interaktionen aller Mitglieder wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Diese Übersicht verringert sich erheblich in Großgruppen. Dabei beginnen Großgruppen ab einer Zahl von 20 Personen (König & Schattenhofer, 2014). Ein wesentliches Kennzeichen von Gruppen ist daher die Personenorientierung.

*Organisationen sind tendenziell rollenorientiert*

Organisationen sind immer mit ihrem Überleben beschäftigt. Die Existenz einer Organisation hängt von tragfähigen Strukturen, einer funktionierenden „Geschäftsidee“, ausreichenden Ressourcen und stabilen Rollenträgern ab. In Organisationen steht daher statt der Personenorientierung die Rollenorientierung im Vordergrund; die Personenorientierung ist nicht unbedeutend, aber nachrangig. Die Sache, das Produkt, die Dienstleistung stehen im Fokus, während die ausführenden Personen austauschbar und kündbar sind, wenn sie z.B. den mit der Aufgabe verbundenen Rollenerwartungen nicht entsprechen. Beziehungen haben unter dem Primat der Rolle eher funktionale Bedeutung. Beziehungsnetzwerke sind weniger bedeutsam als Rollenkooperationen. Die Rollenträger verfolgen weniger individuelle, persönliche Zielsetzungen als die Interessenvertretung der Strukturen für die sie in ihrer Rolle zuständig sind. Die Koordination von Schnittstellen und Gelenkstellen bekommt für Prozessabläufe höhere Bedeutung als die Beziehungspflege. Die Beziehungsnetzwerke werden eher in den informellen Bereich verlagert; sie können von dort aus allerdings erheblich Einfluss nehmen. Die Organisationsdynamik ergibt sich daher wesentlich aus den Kräfteverhältnissen der verschiedenen Subsysteme und den daraus resultierenden Spannungszuständen.

* 1. **Organisationen und Gruppen haben verschiedene Identifikationsgrundlagen**

Die Identifikationsgrundlagen von Gruppen und Organisationen unterscheiden sich. Dies hat Auswirkungen auf die Empfindung von Zugehörigkeit, die Bindungsstärke und den Loyalitätsgrad. Allerdings gibt es viele Organisationen (z.B. Familienunternehmen oder „Wertegemeinschaften“) bei denen es zu Vermischungen der Identifikationsgrundlagen kommen kann, dies kann dann zu Irritationen führen.

*Gruppen gestalten sich über emotionale Identifikation*

Die Bedeutung der Beziehungen der einzelnen Gruppenmitglieder zueinander ist ein wesentlicher Kräftefaktor in Gruppen. Zugehörigkeitsgefühl entsteht über Akzeptanz durch die anderen, Nähe entsteht durch erwiderte Beziehungswünsche, Distanz entsteht über Befürchtungen, Enttäuschungen und Ablehnung. Einfluss entsteht durch positive Resonanz und Gefolgschaft. Die Entwicklung der Beziehungen in einer Gruppe ist – ob ausgesprochen oder nicht – immer emotional unterlegt. Das Gefühl „gemocht zu werden“ oder das Gefühl „nicht-gemocht zu werden“ löst heftige innere Prozesse bei den Gruppenmitgliedern aus und steuert wesentlich ihr Interaktions- und Kommunikationsverhalten. Beziehungsklärung ist daher eine „lebenserhaltende“ Aufgabe von Gruppen. Werden die emotionalen Grundbedürfnisse von Gruppenmitgliedern dauerhaft nicht erfüllt, werden diese in der Regel die Gruppe verlassen und sich einen neuen Ort suchen, an dem die emotionalen Bedürfnisse besser erfüllt werden. Der Zusammenhalt einer Gruppe wird wesentlich durch die emotionale Bindungskraft einer Gruppe bestimmt. Die Identifikation mit einer Gruppe wird in hohem Maß emotional bestimmt sein.

*Organisationen gestalten sich über funktionale Identifikation*

Organisationen dienen festgelegten Zwecken. Um diese Zwecke erfüllen zu können benötigen sie entsprechende Ausstattung mit Ressourcen (Kapital, Personal, Sachausstattung, …), passende Organisationsformen, funktionale Strukturen, klare Zuständigkeiten und Verantwortungen (Rollen), funktionale Prozessabläufe und angemessene Informations- und Kommunikationsformen. Organisationen befinden sich häufig in Konkurrenz zu anderen Organisationen, die ähnliche oder gleiche Zwecke verfolgen, daher sind Organisationen im Kern immer auch mit der Sicherung ihrer Existenz, dem Überleben der Organisation beschäftigt. Der in den letzten Jahrzehnten immer wieder beschriebene und praktizierte „Change“ in Organisationen ist diesem Kampf ums Überleben geschuldet. Organisationen (ohne Monopolstellung) sind gezwungen, sich veränderten Rahmenbedingungen durch Veränderungen in ihrem Inneren anzupassen oder sie riskieren ihre Existenz.

Mitglieder in Organisationen dienen mit ihren Ideen, Kompetenzen und Erfahrungen der Organisation ihren Zweck zu erfüllen, ihre Existenz zu sichern und die Changeprozesse zu gewährleisten. Es handelt sich um eine Austauschbeziehung, die von beiden Seiten eingegangen werden muss und die von beiden Seiten aufgelöst werden kann, dafür gibt es verbindliche Spielregeln (z.B. **Arbeitsrecht**). Die Organisation benötigt für das Funktionieren Arbeitsbündnisse (Arbeitsverträge, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Betriebsordnungen …), die das Zusammenspiel der Kräfte regeln und regulieren und Verfahrensordnungen für Konfliktsituationen beinhalten. Zusätzlich gibt es Gremien, die formell für die Regulation strittiger Situationen vorgesehen sind (Betriebsrat, Mitarbeitervertretung, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände, …). Das bedeutet eine klare Fokussierung auf eine funktionale Identifikation der Mitglieder einer Organisation zu dieser Organisation und umgekehrt. Das bedeutet nicht, dass es keine emotionalen Wirkungen in Organisationen gäbe.

Allerdings gibt es Organisationen wie Familienunternehmen oder Werteorganisationen (z.B. interessenvertretende Vereine, Kirchen) bei denen es zu einer Vermischung emotionaler und funktionaler Identifikationen kommen kann. Daraus können Spannungszustände entstehen, die die Organisationsdynamik der betreffenden Organisationen prägen können und manchmal sogar die gesamte Organisationsdynamik steuern (vgl. später im Text: Spannungszustände)

* 1. **Organisationen und Gruppen haben unterschiedliche Stabilitäten**

*Die Gruppe ist kurzlebiger und flüchtiger*

Gruppen bilden sich sehr häufig zu einem bestimmten Zweck und zur Erreichung von Zielen, die in der Regel von Einzelnen alleine nicht erreicht werden können, sondern die Kooperation der Gruppenmitglieder braucht. Ob es Lerngruppen, Arbeitsgruppen, Teams, Selbsthilfegruppen oder auch Gruppen im Freizeitbereich wie Sportgruppen, Musikgruppen oder Reisegruppen sind, das Gemeinsame ist, das Interesse der Einzelnen kann nur in Kooperation mit den anderen erreicht werden und jede einzelne Person ist bedeutungsvoll für das Gelingen. Schon kleinere Veränderungen in der Gruppenkonstellation können die Gruppenatmosphäre und die Arbeitsfähigkeit der Gruppe verändern. Bei Gruppenneugründungen wird die Gruppe tatsächlich überhaupt erst durch ihre Mitglieder geschaffen. Veränderungen in der Gruppenzusammensetzung (Fluktuation) stellen in der Regel Herausforderungen dar, die in Prozessen der Integration gelöst werden müssen. Gruppen werden daher in hohem Maß von Prozessen der Zugehörigkeit geprägt. So zerfallen Gruppen nicht selten, wenn die Mitgliederfluktuation zu groß und die Integrationsfähigkeit neuer Mitglieder zu klein ist. Gruppen entstehen und vergehen, ohne, dass dies existentiell bedrohlich erlebt würde. Viele Gruppenprozessmodelle beschreiben die Normalität der Beendigung von Gruppen.

*Organisationen sind langlebiger und stabiler*

Im Gegensatz zu Gruppen sind Organisationen häufig schon lange da. Organisationen entwickeln Traditionen, haben eine Geschichte. Personen treten in Organisationen ein oder werden berufen bestimmte Aufgaben und Verantwortungen zu übernehmen. Organisationen sind relativ unabhängig von Einzelpersonen, von ihnen wird eine erhebliche Anpassungsleistung erwartet, die sich an Zwecken und Zielen orientiert, die in der Regel vorgegeben sind und auf die das einzelne Mitglied wenig Einfluss hat. Individuelle Interessen und Bedürfnisse spielen eine nachrangige Rolle, der Zweck der Organisation steht im Vordergrund, die Erwartungen der Organisation haben Priorität. Die personelle Zusammensetzung einer Organisation folgt damit einer anderen Logik als die Zusammensetzung einer Gruppe. Damit sind Organisationen erheblich weniger anfällig durch Einzelpersonen in ihrer Existenz gefährdet zu werden. Die Austauschbarkeit einzelner Mitglieder von Organisationen verleiht ihnen Langlebigkeit und Stabilität. Spannend bleibt die Frage, ob und welche kritischen Größen diese potentielle Stabilität gefährden.

Sonderfälle dürften unter diesen Gesichtspunkten kleine und sehr kleine Organisationen wie z.B. viele kleine Startups oder kleine Familienunternehmen sein, die dann wohl eher der Logik von gruppendynamischen Prozessen folgen und damit stärker in ihrem Bestand gefährdet sind. Als Faustregel kann gelten: je stärker eine Organisation von einer Einzelperson abhängig ist (z.B. durch die Geschäftsidee, ein besonderes Expertenwissen, von der Finanzierung…), umso gefährdeter ist sie bei einem dauerhaften Ausfall dieser Einzelperson.

* 1. **Organisationen und Gruppen folgen unterschiedlichen Logiken**

*Gruppen folgen der Logik von Beziehungen*

Gruppen (mit Ausnahme von Zwangsgruppen wie Schule und Gefängnis) folgen in der Regel dem Freiwilligkeitsprinzip. Gruppenmitglieder können die Erwartung hegen, dass sie eingebettet in das Beziehungsnetz für die Gruppe eine hohe Relevanz besitzen. Der Aufgabenaspekt und die Beziehungsdimension besitzen gleichermaßen identitätsstiftende Funktion. Zugehörigkeit ist das Ergebnis von Beziehungsklärung.

*Organisationen sind von der Logik auf Funktion und Lösungen ausgerichtet*

Der Existenzgrund von Organisationen besteht darin für die Bearbeitung identifizierter Aufgabenstellungen Lösungen zu entwickeln. Um ihre Leistungsfähigkeit im Hinblick auf ihren Existenzgrund zu gewährleisten entwickeln sich im Organisationsinneren Strukturen, Rollen, Prozesse und Formen der Arbeitsteiligkeit. Entscheidungsinstanzen sorgen dafür, dass die täglichen Entscheidungslasten abgearbeitet werden. Zugehörigkeit entsteht durch den (notwendigen) Beitrag zur Aufrechterhaltung der Organisation und/oder zum Zweck der Organisation.

* 1. **Organisationen und Gruppen haben unterschiedliche Leistungserwartung**

*In Gruppen ist Leistung ein add on*

Die Leistungserwartungen an Gruppen stehen in der Regel nicht im Vordergrund. Selbst in Arbeitsgruppen führt anhaltender Leistungsmangel nicht zwangsläufig zum Ausschluss, eher wird die Mangelleistung kompensiert. Beziehungsthemen stehen im Vordergrund.

*In Organisationen ist Leistung ein Zugehörigkeitskriterium*

Im Gegensatz zur Gruppe bündeln sich durch die Mitgliedschaft in Organisationen Leistungserwartungen. Die Nichterfüllung von Leistungserwartungen ist ein Ausschlussgrund in Organisationen und alle Beteiligten wissen das und orientieren sich daran. Organisationen, die aus unterschiedlichen Gründen von diesem Prinzip abweichen (müssen), benötigen alternative Formen um ihre Existenz nicht zu gefährden oder hängen von Subventionierung und Alimentierung durch ihre Träger ab (z.B. staatliche oder sozial-caritative Träger). Kündbarkeit ist die Voraussetzung für die Aufrechterhaltung von Organisationen.

* 1. **Organisationen und Gruppen unterscheiden sich in der Kommunikation**

*Gruppenkommunikation erfolgt im Hier und Jetzt und als direkte Kommunikation (Primat der mündlichen Kommunikation)*

Die Kommunikation in Gruppen erfolgt überwiegend direkt, sie hat ein konkretes Gegenüber und ist auf diese Person zugeschnitten. Sie lebt neben dem Sachinhalt von Mimik, Gestik, Körpersprache und ist in der Regel kontextbezogen. Normalerweise ist Gruppenkommunikation dialogisch, Fragen und Antworten sind möglich, Resonanz ist unmittelbar erlebbar. Feedback und Metakommunikation sind unkompliziert möglich.

*Organisationskommunikation richtet sich an die Abwesenden (Primat der schriftlichen Kommunikation)*

In der Organisation ist das Kommunikationsgeschehen darauf ausgerichtet, auch oder gerade für Abwesende nachvollziehbar zu sein. Nichtanwesenheit kann in der Regel Prozesse nicht komplett stoppen (Bedeutung von Stellvertretung und/oder Delegation). Anders als in Gruppen werden die Kommunikationsprozesse nicht in face to face Situationen mit allen Beteiligten geschehen, sondern fraktioniert und arbeitsteilig, daraus ergibt sich eine wesentliche Anforderung an alle Formen der Schnittstellenkommunikation. Kommunikation in Organisationen ist formalisiert, mündliche Kommunikation ist extrem anfällig für Missverständnisse und kann in der Regel nicht als bindend herangezogen werden, dadurch erhält die Dokumentation von Vorgängen einen hohen Stellenwert.

* 1. **Organisationen und Gruppen haben verschiedene Erwartungen an Symmetrie und Asymmetrie**

*In Gruppen gilt potentielle Gleichberechtigung*

Gruppen treten sehr häufig egalitär auf. Die Gruppenmitglieder haben gleiche Rechte, Hierarchien sind flach oder existieren gar nicht, Entscheidungsfindung erfolgt häufig durch Diskussion bis zur Konsensfindung oder durch einfache, von allen akzeptierte Abstimmungsprozesse. Redebeiträge sind selten reglementiert, Tagesordnungen, Tischvorlagen, Protokolle und Dokumentationssysteme sind eher unüblich. Einzelmeinungen werden gehört. Status- und die Machtverhältnisse ergeben sich wenig aus formalen Rollen. Rollen können wechseln, die Gruppenmitglieder begegnen sich auf Augenhöhe.

*Organisationen setzen auf die Akzeptanz von Asymmetrie*

Organisationen setzen auf die Akzeptanz von Asymmetrie, dies verlangt ein grundlegend anderes Führungsverständnis, als es in Gruppen zur Anwendung kommen kann. Damit werden Macht, Status, hierarchische Strukturen, Entscheidungsbefugnisse, das Recht zu Anweisungen selbstverständlich, da sie mit entsprechenden Rollen legitimiert sind. Daher kommt es nicht selten vor, dass Entscheidungen in Organisationen von formalen (durch die Rolle legitimierten) Autoritäten getroffen werden und nicht von potentiell qualitativ besser legitimierten „natürlichen“ Autoritäten. Mittelfristig wird dieser Makel jedoch behoben, da sich damit die Leistungserwartung nicht herstellen lässt. So kann sich ein durch die Qualität seiner Leistung legitimiertes Mitglied einer Organisation mittelfristig die entsprechende Rollenautorität erarbeiten und besitzt dann auch die formale Voraussetzung, entsprechende Entscheidungen treffen zu können.

* 1. **In Organisationen und Gruppen unterscheiden sich die informellen Systeme**

*Das informelle System ist der Schwarzmarkt von Gruppen*

Formelle Systeme in Gruppen finden sich überall dort, wo es feste Gruppenverabredungen gibt, z.B. über den Zeitpunkt und die festgelegte Dauer von Gruppentreffen. Alle formal geregelten Gruppenzeiten, die allen Mitgliedern veröffentlicht sind und bei denen sie potentiell die Gelegenheit zur Beteiligung und Teilhabe wahrnehmen können, gehören zum formellen System. Dort sind auch Inhalte, Arbeitsformen und Methoden der Gruppenarbeit bekannt. Alle weiteren Zeiten (vor und nach den Treffen, Treffen nur mit Teilen der Gruppe sind informell. Häufig werden dort relevante Themen verhandelt, die im formellen Teil zu heikel sind oder es werden Strategien und Verabredungen zum weiteren Vorgehen im formellen System getroffen. Informelle Systeme werden von den Beteiligten häufig ähnlich wie ein Schwarzmarkt erlebt.

*Das informelle System in Organisationen ist die Hinterbühne zur Vorderbühne*

Organisationen sind aufgrund der Größe viel unübersichtlicher als Gruppen, es gibt viel weniger direkte Kontrollmöglichkeiten, der Anteil „informeller Zeit“ ist bei einem 8-stündigem Arbeitstag viel höher als bei den meist kürzeren Gruppenterminen. Tür-und-Angel-Gespräche, Flurfunk, Küchenkabinette, Frühstücksrunden, Zigarettenpausen, Fahrtzeiten zu Terminen, Feierabendzeiten bei mehrtägigen auswertigen Terminen, Betriebssportgruppen bieten zahlreiche informelle Gelegenheiten, die zeitlich üppig ausgestattet sein können. Nicht selten ereignen sich Informationsprozesse und Entscheidungsfindungen auf den Hinterbühnen dieser informellen Systeme und werden dann auf den formellen Vorderbühnen zwar nochmals bestätigt, die Entstehungsgeschichte auf der Hinterbühne bleibt jedoch häufig intransparent.

**Fazit**

Diese Darstellung von Unterschieden zwischen Gruppen und Organisationen verdeutlicht sehr plastisch, dass Gruppendynamik und Organisationsdynamik zwar benachbarte Bereiche sind, jedoch sehr unterschiedliche Anforderungen an das Verstehen und Steuern stellen.

Organisationsdynamik beschäftigt sich mit den Wechselwirkungen und Kraftfeldern die zwischen Subsystemen aller Größen in Organisationen entstehen, sie untersucht Rollen und Strukturen, erforscht Funktionen und Zuständigkeiten, beschäftigt sich mit Prozessen und Abläufen. Sie ist interessiert an Gestaltung von Schnittstellen, Informations- und Kommunikationsverläufen und untersucht die Ursachen und Wirkungen von Spannungen und Konflikten.

**2. Organisation verstehen - Zugänge zu Organisationen**

Wir versuchen, Organisationen zu verändern, sie also an ihre Umweltkomplexität anzupassen, dabei Modifikationen von Zielen und Aufgaben vorzunehmen, die Infrastruktur im Sinne der Aufgabenerledigung zu optimieren, vorhandene Dysfunktionalitäten zu beheben, Leit- und Führungsbilder auf ihren Realitätsgehalt zu überprüfen, effektive und zugleich humane Arbeitsformen zu implantieren usw. Dazu müssen wir zunächst wissen, mit wem wir es zu tun haben. Die Komplexität der Organisationswirklichkeit ist ungeheuer hoch: Geschichte, Tradition, Organisationskultur, Wertehintergrund, Veränderungen bei Mitarbeitern und Führungskräften ebenso wie beim Klientel, Beobachtungen am Markt, sich ankündigende Umweltveränderungen, Krisen sind nur einige Faktoren, die Veränderungsprozesse bestimmen, schwermachen und oft nicht gelingen lassen. Also versuchen wir, die Wirklichkeit der Organisation so angemessen wie möglich zu erfassen.

Das Verstehen von Organisationen kann verglichen werden mit dem Entdecken einer fremden Kultur (vgl. Faßnacht & Kuhn & Schrapper, 2010, S.10). Es gilt Zugänge zur Fremdheit zu finden, auszuprobieren und eventuell zu organisieren.

Organisationen sind keine rationalen Gebilde, die sich nur auf Satzungen, Gremienentscheidungen, definierte Geschäftsprozesse und Beschlussprotokolle reduzieren lassen, sondern - so unsere Annahme - lebendige Organismen, deren Verstehen so komplex ist wie die Komplexität der Organisation selbst. Es ist zu beobachten, dass die Rede vom „Organisation verstehen“ kaum verwendet wird, sondern der geläufige Vorgang der Diagnose gebraucht wird, um jenen Vorgang zu beschreiben, der hilft, das Problem, mit dem es die Organisation zu tun hat, zu untersuchen und zu analysieren, um dann aufgrund der Diagnose einen Handlungsplan zu entwickeln. Dabei macht es zunächst keinen Unterschied, wie diese Diagnose zustande kommt: durch Expertengutachten von außen, durch eine Gruppe innerhalb der Organisation oder durch einen angeleiteten Diagnoseprozess wie ihn Schrapper und Velmerig beschreiben (vgl. Schrapper & Velmerig 2015, S. 61-97). Danach sollten Organisationsdiagnosen möglichst gemeinsam mit den Organisationsmitgliedern erstellt werden, damit sie potentiell tragfähige und handlungsrelevante Aussagen über die Wirklichkeit sind. Organisationsdiagnose ist nicht ein Gutachten von irgendwelche Experten, „sondern ein diskursiver Prozess, eine gestaltete Auseinandersetzung des Klientensystems mit sich selbst, anhand der aus sich selbst heraus erhobenen Daten“ (Faßnacht & Kuhn & Schrapper, 2010, S.10f).

Hiernach sind Diagnosen Schlussfolgerungen, die aus der empirisch gesicherten Beobachtung und aus methodisch nachvollziehbaren Untersuchungen der Organisation gewonnen werden. Sie beziehen sich meist auf einen Teilaspekt (z.B. Mitarbeitermotivation, Qualität der Führungskräfte, Prozessanalysen etc.) oder ein Subsystem der Organisation (Team, Abteilung, Bereich, hierarchische Ebenen, Personalentwicklung, Finanzen). Sie werden rational und argumentativ begründet und lassen sich durch evidenzbasierte Verfahren absichern. Was vernünftig klingt, geschieht nicht angstfrei. Der Organisationsdiagnostiker ist wie ein „erschrecktes Individuum“, das von Menschen gehetzt wird, die ihn mit Fragen bombardieren, er ständig Luft holen muss und Kraft, um neue Ideen und Diagnosen zu produzieren (vgl. Westerlund/Sjöstrand, 1981, S.23).

**2.1 Was heißt Verstehen?**

Alles Verstehen ist standortgebunden, da jedes Verstehen an den eigenen Verstehenshorizont gebunden bleibt. Deshalb sind rasche Versuche, alles in kurzer Zeit verstehen zu wollen, kritisch zu betrachten. Stattdessen kann die Einsicht und das Bewusstsein, nicht alles mit Sicherheit verstehen zu können, dazu verhelfen, gegenüber dem Untersuchungsobjekt offen zu bleiben, neue Beobachtungen aufzunehmen, vorgefasste Meinungen zu revidieren und den Prozess des Verstehens als einen kontinuierlichen Vorgang, der nie ganz beendet sein wird, zu begreifen. Weder das Objekt kann vollständig verstanden werden wie die unbewussten Motivationen dessen, der untersucht und verstehen will. Warum will das Ich das fremde Objekt verstehen? Vorschnelle Interpretationen sind bestenfalls Arbeitshypothesen, die der Überprüfung, d.h. auch im diskursiven Prozess der Kontrolle Anderer bedürfen.

Im Verstehen besteht immer die Gefahr, sich das fremde Objekt anzueignen statt die „Andersheit des Anderen“ zu bewahren. Damit besitzt Verstehen einen aneignenden Charakter, das häufig in der Projektion stecken bleibt. Ein angemessenes Fremdverstehen kann nur eines sein, das sich seiner Grenzen und seiner Korrekturbedürftigkeit bewusst ist (vgl. Kapsch 2007, S. 85). „Das moralische Potential liegt (...) im Zwischenraum zwischen der Möglichkeit und Unmöglichkeit des Verstehens, also zwischen dem Verstehensversuch einerseits und dem Wissen um die Aneignung im und die Grenzen des Verstehens andererseits.“ (Kapsch 2009, S.25).

„Unbewusstes in Bewusstes zu verwandeln als Erkenntnis, die zum Typos der Selbstreflexion gehört“ (Poltrum 2010, S.21) bezeichnet die Psychoanalyse als Akt der Aufklärung und kennzeichnet sie als Tiefenhermeneutik. Ist eine solche Tiefenhermeneutik auch auf Organisationen anwendbar? Wenn Gadamer sagt, dass jeder, der spricht, verstanden werden will (Kapsch 2009, S.88), könnte man anlog formulieren, dass jede Organisation in ihrem Sprechen und Handeln werden will.

Hermeneutik ist die Kunst des Auslegens, des Übersetzens, des Erklärens. Es geht ihr um das Verstehen von Sinn. Verstehen ist jedoch eine methodisch prekäre wie fundamentale Kategorie, die nicht ohne die Dimension von Sinn betrieben werden kann (Brücher 2009, S.22). In jede Beratung fließen in den Bereich des Wissens transzendierende Glaubensgewissheiten ein, sodass Hermeneutik sich ebenfalls mit den dem Sinn zugrundeliegenden metaphysischen Geborgenheiten befassen sollte. Die Dimension des Sinns und der Werte sind nicht auf das Psychische zurückzuführen; sie haben einen transzendent apriorischen Status. Das Gewissen ist über seinen intentionalen Weltbezug das Sinn erschließende Organ. Die Welt hält prinzipiell Sinn bereit. Somit ist Sinn eine ontologische transsubjektive Kategorie.

Der Versuch, das Fremde, das dem Berater in Organisationen begegnet, zu verstehen, ist

mit Unsicherheit und Angst verbunden, vor allem dann, wenn nicht rasch Erklärungen und Ursachen für die zu bearbeitenden Probleme gefunden werden können. Diese Unsicherheit soll auf methodischem Weg ausgeräumt werden, indem es mit der Anwendung von spezifischen Verfahren und Analysetechniken zu bestimmten Diagnosen kommt, die in erster Linie dazu verhelfen, wieder Sicherheit herzustellen (vgl. Devereux, 1998). Die Unsicherheit in der Begegnung mit den unbekannten, nicht sofort erklärbaren Phänomenen auszuhalten, erfordert persönliche Kompetenzen wie die Fähigkeit zum Containment (vgl. Bion 1971, Giernalczyk & Lohmer 2012) und das Risiko die schnellen unerfüllbaren Wünsche des Auftraggebers nicht zufrieden stellen zu können.

**2.2 Zugänge zum Verstehen**

Das Verstehen, das dazu dient, den Sinn einer Handlung oder eines ganzen Systems einschließlich ihrer Widersprüche und Diskrepanzen herauszufinden und zu beschreiben, braucht verschiedenen unterschiedliche Zugänge, die wir in

* wissensbestimmte
* methodisch-instrumentelle
* wahrnehmungsorientierte
* erfahrungsbezogene

differenzieren.

**2.2.1 Wissensbestimmte Zugänge**

versuchen über die zentralen Kategorien der Organisationstheorie die Wirklichkeit einer konkreten Organisation zu erfassen (vgl. dazu Türk 1995, Weinert 1998, weitere entsprechende Literatur ist in der Organisationssoziologie, der Betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, der Administrations- und Managementlehre und der Organisationsentwicklung zu finden).

Sie untersuchen beispielsweise:

* Geschichte
* Verfasstheit
* Satzungen / Geschäftsordnungen
* Ziele / Zweck / Aufgaben,
* Umweltbezug,
* Strukturen und Prozesse,
* Hierarchieebenen
* Führungsleitbilder,
* Rollenbilder
* Finanzen
* Personal
* Marketing
* Klienten / Kunden der Organisation

**2.2.2 Methodisch-instrumentelle Zugänge**

Die gängigen Konzepte der Organisationsdiagnose (Argyris 1997, Senge 2008, Schein 2009, Doppler & Lauterburg 2014, Voigt 2010) gehen davon aus, dass die Diagnose im Zusammenwirken von Beobachter / Berater und den Organisationsmitgliedern aller hierarchischen Ebenen erstellt wird. Doppler und Lauterburg unterscheiden fünf Schlüsselfaktoren der Unternehmenskultur (Doppler & Lauterburg 2014, S.68):

* Kreative Unruhe
* Konfliktfähigkeit
* Zusammengehörigkeitsgefühl
* Sinnvermittlung
* Kommunikation

die in einer Organisationsdiagnose über ein geplantes und systematisches Vorgehen Informationen zum inneren Stand der Organisation wiedergeben. Die gängigen Verfahren der Organisationsdiagnose dazu sind Einzelinterview, Gruppeninterview, Hearing, Diagnose-Workshop, Schriftliche Befragung (vgl. Doppler & Lauterburg 2014, S. 249).

**2.2.3 Wahrnehmungsorientierte Zugänge**

Diese unterteilen wir in bewusste Wahrnehmungen und Beobachtungen und in affektiv-emotionale und unbewusste Zugangswege. Im Roman von Thomas Mann „Der Zauberberg“ sind die beiden Wahrnehmungsperspektiven differenziert und gleichzeitig eng verbunden.

Wir wollen uns also zunächst mit Thomas Mann in seinem „Zauberberg“ in das Sanatorium Berghof begeben. Sein Protagonist Hans Castorp unterhält sich mit seinem Vetter Joachim, der dort schon untergebracht ist und ihn zum Sanatorium hinaufbegleitet:

*„Übrigens präsentiert sich die Gegend heute abend nicht vorteilhaft. Manchmal nimmt sie sich besser aus, besonders im Schnee. Aber man sieht sich sehr satt an ihr. Wir alle hier oben, kannst Du mir glauben, haben sie ganz unaussprechlich satt“, sagte Joachim und seine Mund wurde von einem Ausdruck des Ekels verzogen (...)*

*„Du sprichst so sonderbar“, sagte Hans Castorp. „Spreche ich sonderbar?“ fragte Joachim mit einer gewissen Besorgnis (...). Er hatte die Wendung „Wir hier oben“ gemeint, die Joachim schon zum dritten oder viertenmal gebraucht hatte und die ihn auf irgendeine Weise beklemmend und seltsam anmutete.*

*„Unser Sanatorium liegt noch höher als der Ort, wie du siehst“, fuhr Joachim fort, (...) am allerhöchsten liegt das Sanatorium Schatzalp dort drüben, man kann es nicht sehen. Die müssen im Winter ihre Leichen per Bobschlitten hinunter befördern, weil dann die Wege nicht fahrbar sind.“ „Ihr Leichen? Ach so! Na, hör mal!, rief Hans Castorp. Und plötzlich geriet er ins Lachen, das seine Brust erschütterte und sein vom kühlen Wind etwas steife Gesicht zu einer leise schmerzenden Grimasse verzog. „Auf dem Bobschlitten! Und das erzählst Du mir so in aller Gemütsruhe? Du bist ja ganz zynisch geworden in diesen fünf Monaten!“ „Gar nicht zynisch“, antwortete Joachim achselzuckend. Wieso denn? Das ist den Leichen doch einerlei (...) Übrigens kann es wohl sein, dass man zynisch wird hier bei uns. Behrens selbst ist auch so ein alter Zyniker – ein famoses Huhn nebenbei, alter Korpsstudent und glänzender Operateur, wie es scheint, er wird dir gefallen. Dann ist da noch Krokowski, der Assistent – ein ganz scheues Etwas. Im Prospekt ist besonders auf seine Tätigkeit hingewiesen. Er treibt nämlich Seelenzergliederung mit den Patienten.“ „Was treibt er? Seelenzergliederung? Das ist ja widerlich!“ rief Hans Castorp, und nun nahm seine Heiterkeit überhand (...)*

*Gleich zur Rechten zwischen Haustor und Windfang, war die Concierge-Loge gelegen, und von dort kam ein Bediensteter von französischem Typus, der, am Telefon sitzend, Zeitung gelesen hatte, in der grauen Livree des hinkenden Mannes am Bahnhof ihnen entgegen und führte sie durch die wohlbeleuchtete Halle, an deren linker Seite Gesellschaftsräume lagen. Im Vorübergehen blickte Hans Castorp hinein und fand sie leer. Wo denn die Gäste seien, fragte er, und sein Vetter antwortete: „In der Liegekur. Ich hatte Ausgang heute, weil ich dich abholen wollte. Sonst liege ich auch nach dem Abendbrot auf dem Balkon.“ Es fehlte nicht viel, dass Hans Castorp aufs Neue vom Lachen überwältigt wurde. „Was, ihr liegt noch bei Nacht und Nebel auf dem Balkon?“, fragte er mit wankender Stimme (...)“Ja, das ist Vorschrift. Von acht bis zehn. Aber komm nun, sieh dir dein Zimmer an und wasch dir die Hände.“ (...)*

*Sie gingen geräuschlos den Kokosläufer des schmalen Korridors entlang. Glocken aus Milchglas sandten von der Decke ein bleiches Licht. Die Wände schimmerten weiß und hart, mit einer lackartigen Ölfarbe überzogen. Eine Krankenschwester zeigte sich irgendwo, in weißer Haube und einen Zwicker auf der Nase, dessen Schnur sie sich hinter das Ohr gelegt hatte. Offenbar war sie protestantischer Konfession, ohne rechte Hingabe an ihren Beruf, neugierig und von Langeweile beunruhigt und belastet. An zwei Stellen des Ganges, auf dem Fußboden vor den weiß lackierten nummerierten Türen, standen gewisse Ballons, große, bauchige Gefäße mit kurzen Hälsen, nach deren Bedeutung zu fragen Hans Castorp vergaß.*

*„Hier bist Du“, sagte Joachim. „Nummer vierunddreißig. Rechts bin ich, und links ein russisches Ehepaar.“ (...) Die Tür war doppelt, mit Kleiderhaken im inneren Hohlraum. Joachim hatte das Deckenlicht eingeschaltet, und in seiner zitternden Klarheit zeigte das Zimmer sich heiter und friedlich, mit seinen weißen, praktischen Möbeln, seinen ebenfalls weißen, starken, waschbaren Tapeten, seinem reinlichen Linoleum-Fußbodenbelag und den leinernen Vorhängen, die in modernem Geschmack einfach und lustig bestickt waren. Die Balkontür stand offen; man gewahrte die Lichter des Tales und vernahm eine entfernte Tanzmusik. Der gute Joachim hatte einige Blumen in eine kleine Vase auf die Kommode gestellt (...) “Reizend von dir“, sagte Hans Castorp. „Was für ein nettes Zimmer! Hier lässt sich gut und gern ein paar Wochen hausen.“ „Vorgestern ist eine Amerikanerin hier gestorben“, sagte Joachim. „Behrens meinte gleich, dass sie fertig sein würde, bist du käme, und dass du das Zimmer dann haben könntest (...) Vorgestern abend hatte die Amerikanerin noch zwei Blutstürze ersten Ranges, und damit war Schluß. Aber sie ist schon seit gestern Morgen fort, und dann haben sie natürlich gründlich ausgeräuchert, mit Formalin, weiß du, das soll so gut sein für solche Zwecke.“ (...) Draußen zeigte sich wieder die Krankenschwester. Kurzsichtig und neugierig nach ihnen spähend. Aber im ersten Stock blieb Hans Castorp plötzlich stehen, festgebannt von einem vollkommen grässlichen Geräusch, das in geringer Entfernung hinter einer Biegung des Korridors vernehmlich wurde, einem Geräusch, nicht laut, aber so ausgemacht abscheulicher Art, dass Hans Castorp eine Grimasse schnitt und seinem Vetter mit erweiterten Augen ansah. Es war Husten, offenbar, - eines Mannes Husten; aber ein Husten, der keinem anderen ähnelte, den Hans Castorp jemals gehört hatte...* (Mann 2009, 17-29)

Würde das Sanatorium Berghof, das Thomas Mann im Zauberberg beschreibt, in eine wirtschaftliche Krise geraten, so wäre es nicht unerheblich, das Milieu und die unsichtbaren Wirklichkeiten dieser Organisation in die Analyse miteinzubeziehen: die Bedrohung durch den Tod und der Umgang mit dieser Bedrohung wäre dann eher die Sache des Philosophen oder Theologen; mit seiner Verdrängung befassen sich psychologische Theorien, Interaktions- und felddynamische Perspektiven zeigen, wie sich die Leit-Kultur dieser Organisation im Alltagshandeln dieser Klinik, die sie nicht wirklich sein will, widerspiegeln und schließlich käme dann der Ökonom zu einem Ergebnis, das nicht nur auf der Zahlenanalyse fußt, sondern die Zahlen auch als Ausdruck dieser dahinter liegenden Wirklichkeit betrachtet.

Zwischen dem Prozess der theoretischen Organisationsdiagnose und dem situationsbezogenen Deutungsprozess besteht eine enge Beziehung. Es gilt die Wissenschaftsfähigkeit vom Erklären und vom Verstehen zu begründen und beide in Beziehung zu setzen.

Unsere Theorien und Erklärungen von Organisationen bestehen aus Metaphern, die häufig nur als Mittel zur Ausschmückung von Gedankengängen benutzt werden; sie sind jedoch eine Denkungsart und Sichtweise, die auf unser allgemeines Verständnis von der Welt schließen lässt. Organisationen sind komplexe und paradoxe Phänomene, die sich aus ganz verschiedenen Perspektiven betrachten lassen. (Organismus, Gehirn Kultur, politisches System, psychisches Gefängnis, Fluss und Wandel, Machtinstrument) Es besteht ein Unterschied zwischen dem, was die Organisation wirklich ist und den Deutungen, die wir versuchen. Wir sind alle Blinde, die darum ringen, das Wesen des Ungetüms zu erkennen.

Organisation ist nicht nur „organon“, also Werkzeug, sondern Imaginierung über die organisatorische Wirklichkeit. Der Vorgang der Imaginierung prägt das Wesen der Organisation und verleiht ihr eine persönliche Handschrift (vgl. Morgan 2008).

Organisationen verstehen, bedeutet mehr als Organisationen diagnostizieren. Gehen wir auch im Fall der Organisation von einem kollektiven Unbewussten aus oder wie die Gruppenanalyse formuliert von einer Matrix, die jene Themen aufnimmt, die nicht unmittelbar sichtbar, aber desto mehr wirksam sind, dann stellt sich die Frage nach dem Zugang zu diesen Themen (vgl. Haubl & Heltzel & Barthel-Rösing, Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung, Gießen 2005)

Aber vielleicht ist es gut, im ersten Schritt die Themen zu finden, die tabuisiert werden und deshalb schwer zugänglich sind.

Fallbeispiel

In einer Klinik gab es vor Jahren mehrere Tötungsdelikte, die juristisch zwar aufgeklärt wurden, aber ein Schuldbewusstsein bei denjenigen, die in irgendeinem Bezug zu diesen Ereignissen standen, hinterließen. Ein Jahrzehnt später erinnert ein Mitarbeiter in einem anderen Beratungszusammenhang an dieses für die Klinik katastrophale Ereignis und ruft einen Sturm der Entrüstung empor. Ein solches Ereignis, das wirkungsvoll verdrängt wurde, wäre auch in den Dokumentationen der Klinik wiederzufinden, sicher aber nicht in seiner emotional-affektiven Bedeutung.

Da werden einem Oberarzt vor allem in seiner Redeweise sexuelle Grenzüberschreitungen vorgeworfen, die zur Auflösung des Arbeitsvertrages führen. Bei näherer Untersuchung zeigt sich, dass auch ein Komplott von Mitarbeitern gab, die versuchten, den Oberarzt loszuwerden, weil er eher autoritär führte und vor allem den informellen Führungsrollen im Bereich wenig Chancen gab. Viel später anlässlich eines neuerlichen Konfliktes in diesem Bereich, der sich gruppendynamisch anders darstellte, drohte ein Mitarbeiter, dass er diesmal ein erneutes Intrigenspiel verhindern würde.

Neben verdrängten Konflikten sind es durchaus auch professionelle Antagonismen, die, wenn sie nicht diskursiv verhandelt werden, dafür sorgen, dass unterschiedliche, meist nicht transparente und kompatible Praktiken zur Lösung der Probleme angewandt werden. So bleibt es in der psychiatrischen Klinik immer offen und nicht präzise geklärt, wann ein Patient in die geschlossene Station kommt oder noch schärfer, wann eine Fixierung zur Verhinderung eigener oder fremder Schädigungen notwendig wird. Man hat sich informell geeinigt, dass es jenseits der chefärztlichen Anordnungen jedem Behandlungsteam überlassen bleibt, wie es vorgeht. Darüber wird nicht mehr geredet, weil die Kosten für die Beteiligten in den bisherigen Auseinandersetzungen zu groß waren.

Fallbeispiel

Eine sehr professionell arbeitende Einrichtung zur Suizidprophylaxe von Kindern und Jugendlichen gerät aus unterschiedlichen Gründen an den Rand einer Insolvenz; die notwendigen Maßnahmen der Geschäftsführung werden von den leitenden Mitarbeitern nur mit Widerstand akzeptiert; ihr Engagement gilt weiter den suizidalen Klienten, nicht aber ihrer „suizidalen“ Organisation. Es wäre sicher außerordentlich wichtig, die Gründe für diese Verweigerung und Verleugnung zu verstehen, um nicht nur den Wiederholungsfall zu verhindern, sondern der destruktiven Dynamik in dieser Organisation auf die Spur zu kommen.

Immer dort, wo es in Organisationen um sehr existentielle Konflikte geht, wie sie beispielsweise Isabel Menzies für die institutionellen Abwehrmechanismen im Krankenhaus beschreibt (vgl. Menzies 1974), liegen Verdrängungen und Verschiebungen nahe. Der Versuch, solche Konflikte zu bearbeiten, bleibt dann oft an der Handlungsoberfläche, weil es nicht leicht ist, sich auf reflexivem, bzw. selbstreflexivem Weg mit den Realitäten von Leben, Schmerz und Tod in einer Organisation, die vor allem heilen soll, auseinanderzusetzen.

Der Berater tritt bei der Übernahme eines Beratungsauftrages nie neutral auf, sondern mit seinem gesamten beziehungsmäßigen Werdegang, mit seinem ganzen Selbst.

Er braucht die Fähigkeit, die eigenen Lernkontexte neu zu strukturieren, indem er die zugehörigen Prämissen und Beziehungsmodalitäten einer Revision unterzieht, einen langen und in mehrfacher Hinsicht nicht zu beendeten Prozess. Wir müssen diesen Weg einschlagen, wenn wir anderen helfen wollen.

***Erfahrungsbezogene Zugänge***

Was strukturiert unsere Wahrnehmung in Organisationen?

Es ist unsere eigene Organisationsgeschichte; sowohl die Verinnerlichung institutioneller Realität in der Primärsozialisation wie unsere mehr oder weniger bewussten Erfahrungen im Erwachsenenleben; darin nun spielen die Identifikationen und Distanzen in den Organisationen unseres Berufs- und Arbeitslebens eine besondere Rolle. Diese Erfahrungen beziehen sich auf die formellen, informellen und tatsächlichen Organisationsziele, deren Umsetzung in den Strukturen und Prozessen der Organisation, die erlebten Unvereinbarkeiten zwischen persönlicher und institutioneller Wirklichkeit, die lösbaren und immer wieder kehrenden Konflikte.

Die Reflexion dieser Erfahrungen auf dem Hintergrund unterschiedlicher Theoriekonzepte schafft einen großen individuellen Wissenshintergrund, der im Diskurs mit anderen Erfahrungswelten und Kollegen nutzbar gemacht werden kann.

Die aktuellen Organisationszugehörigkeiten sind prägend für das Organisationsprofil des Beraters: die Zugehörigkeit zu einer Glaubensgemeinschaft, einer politischen Interessenorganisation, einer professionellen Vereinigung oder zu einer das Privatleben bestimmenden Freizeitorganisation ergänzt, relativiert und korrigiert die Erfahrungen der Vergangenheit.

Nicht zuletzt ist es die institutionelle Verankerung unserer Beraterrolle, die Einfluss auf unsere Wahrnehmung nimmt: arbeite ich als Organisationsberater in beruflicher Selbständigkeit oder im Auftrag eines Arbeitgebers, der mich bezahlt? Welche besonderen persönlichen Interessen sind mit dem Beratungsauftrag verbunden? Es eröffnet sich ein Zugang zu einem interessanten Auftraggeber oder mit dem Auftrag ist eine persönliche und professionelle Reputation verbunden. Der Auftrag kollidiert mit meinen politischen und ethischen Überzeugungen oder liegt gerade auf meiner Linie.

**Fazit**

Analog zum Tiefenniveau einer Intervention (vgl. Harrison 1972, 296 – 312) können wir über das Tiefenniveau des Verstehens sprechen. Harrison unterscheidet die Dimension des Arbeitsverhaltens, die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen und der interpersonalen Analyse. Für die Organisation können wir differenzieren in die Ebene der Instrumentalität, der Rollen und der daraus entstehenden Beziehungen und der Organisationskultur. Das Verstehensniveau muss nicht tiefer sein als nötig, um das zu bearbeitende Problem zu begreifen. Aber „Verstehen heißt unvoreingenommen und aufmerksam der Wirklichkeit, wie immer sie ausschauen mag, ins Gesicht zu sehen und ihr widerstehen“ (Arendt 1996, S.13) Verstehen ist eine existentielle Dimension zwischen Verstehenwollen und Verstehenmüssen. Es ist eine nicht endende Tätigkeit, mit der wir versuchen, die Welt zu begreifen, um in ihr zu Hause zu sein. Verstehen schafft Sinn und führt nicht zu einem unendlichen Dialog, sondern vertraut darauf, dass die Einbildungskraft zumindest einen Schein der Wahrheit wahrnimmt.

1. **Was ist Organisationsdynamik? - Phänomene statt Definition**

Es wäre vielleicht praktisch, eine übersichtliche und gut fassbare, kompakte Definition des Begriffs „Organisationsdynamik“ zu haben, aber es handelt sich bei Organisationsdynamik eben nicht um ein statisches und stabiles Objekt, das man gut beschreiben könnte, sondern um ein flüchtiges, instabiles und vor allem meist unsichtbares Phänomen, das man erst an den daraus entstehenden Folgen erkennt. Daher versuchen wir dem flüchtigen Phänomen auf die Spur zu kommen und diese zu benennen. Wir möchten mit dieser Vorgehensweise dazu beitragen, die Komplexität zu verringern, einige Zugänge verdichten, damit zum Diskurs anregen. Die Nichtfestlegung des Begriffs führt damit auch zu unserem Verständnis, dem Verständnis von Organisationsdynamik als nicht abschließbarem Prozess.

**3.1 Organisationsdynamik entsteht aus Spannungszuständen**

In der Organisation geht es in erster Linie nicht um Prozesse zwischen Einzelpersonen, sondern um Prozesse zwischen Subsystemen. Der Begriff Subsystem steht hier als Sammelbegriff für Organisationseinheiten wie Teams, Abteilungen, Bereiche etc. Die Phänomene zwischen Subsystemen ereignen sich unabhängig von und zusätzlich zu individuellen Personeneinflüssen. Daraus ergibt sich, dass Beziehungsklärung nicht der primäre Fokus organisationsdynamischer Betrachtung ist. Organisationsdynamik lässt sich nicht erfassen, wenn man sie individualisiert versteht. Organisationsdynamik entwickelt sich vielmehr als Interaktion zwischen Funktionen und Subsystemen. Unterschiedliche Interessen, begrenzte Ressourcen, Machteinflüsse, Anforderungen der Kunden und Märkte erzeugen heftige Feldkräfte im Lewinschen Sinne und erzeugen verschiedenartigste Spannungszustände. Diese wirken sich in den Strategien und Handlungsweisen der unterschiedlichen Akteure aus und generieren große Teile der erlebbaren Organisationsdynamik. Will man organisationsdynamische Prozesse verstehen, ist die Auseinandersetzung mit den zugrundeliegenden Spannungszuständen unerlässlich.

**3.1.1 Spannungszustände an den Systemgrenzen**

In Organisationen sind eine Fülle von Spannungszuständen eingelagert; sie werden vor allem an den Systemgrenzen offenkundig:

* *Organisation - Umwelt*

Ein Innensystem trifft auf ein Außensystem und umgekehrt, es bestehen Austauschprozesse und Interdependenzen. Abhängigkeiten, Angebot und Nachfrage, Bedarfe und Nutzen, Vorgaben und Resourcen regulieren die Bezüge zwischen Organisation und Umwelt und bringen sie nicht selten in Spannungszustände, die dann aufgelöst oder gehalten werden müssen. Dabei festgestellte Probleme bei einzelnen Subsystemen, Gruppen oder Personen können nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen immer auf Zusammenhänge mit der organisatorischen und gesellschaftlichen Umwelt untersucht und behandelt werden.

* *Subsystem(e) – Organisation*

Die Organisation ist fraktioniert in unterschiedlichste Hierarchieebenen, Subsysteme, Stabsstellen zum Zwecke der Effektivität und Arbeitsteiligkeit. Daraus ergeben sich Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie Entscheidungsinstanzen. Auf dem Papier sieht das wohlorganisiert aus, in der Alltagsrealität ergeben sich Reibereien, Missverständnisse, Interessenkonflikte, die zu Spannungen und Aufregungen führen, die den wohlorganisierten Ablauf gemäß Papier bzw. Organigramm ziemlich stören können.

* *Subsystem - Subsystem*

Die Subsysteme stehen in der Notwendigkeit der Kooperation und Koordination. Sie betreiben Schnittstellenmanagement, Übergabe von Arbeitspaketen, Organisation von Prozessabläufen, Austausch von Informationen.

* *Subsystem – Individuen*

In den einzelnen Gruppen gibt es Funktions- und RollenträgerInnen mit bestimmten Aufgaben-, Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereichen. Die Arbeitsfähigkeit der Gruppe hängt von der zuverlässigen und professionellen Erfüllung der gestellten Erwartungen ab. Besonders für alle Fragen der Teamentwicklung ist dieser Bereich relevant.

* + 1. **Spannungszustände aus der Wechselwirkung von Beziehungen,Zweck, und Hierarchie**

Schon die ambivalente Grundverfassung der Organisation, *Leistungsgemeinschaft* auf der einen und *Personengemeinschaft* auf der anderen Seite zu sein, bietet schier unerschöpfliches Konfliktpotential. Diese immanenten Spannungszustände erzeugen Dynamik in der Organisation. Ohne ein bestimmtes Maß an Konfliktpotential von innen oder außen, erstirbt die Veränderungsnotwendigkeit von Organisationen, d.h. ist das Konfliktniveau zu niedrig ist, entsteht Stagnation und Stillstand. Es lässt sich also vermuten, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem Konfliktniveau und Phänomenen der Organisationsdynamik gibt: Ein „mittleres“ Konfliktniveau verbürgt höchste Leistung; zu wenige Konflikte zeigen an, dass die Organisation stagniert und wenig leistet, dass sie sozusagen schläft; ein zu hohes Konfliktniveau andererseits absorbiert Energien, die für die Leistungserbringung dann nicht mehr zur Verfügung stehen; die Organisation ist nur mit sich beschäftigt.

Fazit: Wenn eine Organisation keine Konflikte hätte, müssten welche induziert werden.

**3.1.3 Spannungszustände durch die Aktualisierung von Angst**

Wir alle suchen Orte, an denen wir uns zugehörig und nützlich fühlen können, die unserem Leben Sinn geben und an denen wir geborgen und versorgt sind. Viele dieser existentiellen Wünsche übertragen wir auch auf die Organisationen, in denen wir arbeiten. Schließlich verbringen wir einen erheblichen Teil unserer Lebenszeit dort. In guten Zeiten passt der Deal: wir können uns mit den KollegInnen verständigen, gehen einer für uns sinnvollen Arbeit nach, sind wirtschaftlich gesichert und haben das Gefühl: ich weiß wo mein Platz ist, was ich kann und nicht kann, ich werde gebraucht und versorgt. Im Gegenzug profitiert die Organisation von meinem Einsatz fachlicher, aber auch sozialer Art.

In turbulenten Zeiten, wenn Organisationen aus wirtschaftlichen Gründen in Bedrängnis kommen, weil der Markt sich verändert, neue Wettbewerber neue Vorgehensweisen produzieren oder die Organisation in zu viel Routine erstarrt ist und Veränderung notwendig wird, fühlen wir uns in unseren tiefsten Inneren bedroht. Die Sicherheit, die es einmal gab, steht zur Disposition: Wir wissen nicht, ob wir noch gebraucht werden, einen Platz habenden (neuen) Anforderungen noch genügen, wir wieder ein Team finden in dem wir uns wohl fühlen, und ein Ein- und Auskommen habe. Es ergibt sich ein Zustand von Verunsicherung und Instabilität: die einen ziehen sich zurück, arbeiten streng so weiter und tun so als wenn nichts wäre (Totstellreflex), andere regen sich auf, machen das Management, die Gesellschaft oder den nächsten Kollegen verantwortlich (Konfliktverschiebung, Übertragung), wieder andere werden bis zur Selbstaufgabe aktiv und versuchen sich und andere zu retten, indem sie die Organisation zu retten versuchen Helfersyndrom).

**3**.**2 Erfahrungswissen zu Organisationsdynamik**

* Ziele, hierarchische Strukturen, Normen und Rollen, Ressourcen und Konfliktregulierung sind wesentliche Faktoren der Organisationsdynamik
* In der Interaktion von Subsystemen bestimmen gemeinsame und konkurrierende Interessen und Aufgaben das Geschehen und erzeugen spezifische Organisationsdynamiken.
* Geschichte (Organisationsbiografie), Tradition, Rechtsform, Größe und materielle Ausstattung finden Ausdruck in der Kultur der Organisation und ihrer Dynamik. Ebenso spiegelt sich darin das Produkt, die Dienstleistung und der Daseinsgrund der Organisation.
* Organisationsdynamik erfasst und beschreibt das Kräfteverhältnis und Kräftespiel zwischen Personen, Subsystemen und Organisation
* Organisationsdynamik entwickelt sich aus der Interdependenz von Umwelteinflüssen und Binnendynamik
* Organisationsdynamik wird von der Wechselwirkung zwischen formellen und informellen Systemen einer Organisation mitgeprägt.
* Organisationsdynamik entsteht aus den gegenläufigen Tendenzen von Stillstand und Bewegung.

1. **Organisationsdynamische Beratungskompetenz**

Fraglos gibt es eine Reihe von „handwerklichen“ Fertigkeiten, die eine unverzichtbare Basis beraterischen Handelns in Organisationen bilden, ohne die eine qualitativ hochwertige Beratung nicht umzusetzen ist. Es handelt sich um Grundlagenwissen über Organisationen (Aufbau, Kultur, Typen von Organisationen). Des Weiteren brauchen BeraterInnen in diesem Feld – wie in allen anderen Beratungsfeldern – spezifisches methodisches Wissen und dazu passendes Instrumentarium, z.B. für das Erstellen von Organisationsdiagnosen. Kognitive und instrumentelle Kompetenzen sind Basiskompetenzen, die situations- und kontextabhängig variabel operationalisiert werden können.

Über diese Basics hinaus ist es hilfreich, wenn die beratende Person neben einer Affinität zu Organisationen die Selbstreflexion ihrer eigenen Institutionssozialisierung mitbringt. Dies erleichtert, sich auf die Unsicherheit und Fremdheit beim Gang in die Organisation einzulassen

Exkurs in die Sciencefiction-Welt

Der Sciencefiction-Autor Stanislaw Lem entwickelt in seinem Roman „Eden“, einem Klassiker des Genres, das Szenario der Erforschung einer völlig fremden Welt durch Erdenbewohner. Der Roman ist eine Geschichte der Täuschungen und Enttäuschungen. Es wird deutlich, dass die Erdenbewohner nicht in der Lage sind ihre Erkundungen ohne Rückgriffe auf ihre Erfahrungen und ihr Wissen zu betreiben. Dabei werden ihre Spekulationen und Hypothesen permanent als irrelevant erlebt, jeglicher Orientierungsraum geht verloren. Lem fordert dazu auf, zu wissen, dass die Erforschung von Unbekanntem mit einem anthropozentrischen und geozentrischen Standpunkt vermutlich immer scheitert, denn es ist ganz anders… (Lem 1971)

Ähnliches könnte für die Erforschung fremder Organisationen hilfreich sein.

Das damit verbundene Nicht-Wissen und die scheinbar „unprofessionell aussehende Ratlosigkeit“ (aus-)halten zu können, ohne zu resignieren oder gar zu verzweifeln, ist eine gute beraterische Kompetenz, da sie hilft Spannungszustände wahrzunehmen, zu benennen, halten zu können und sie für den weiteren Prozess zu nutzen. Diese Ambiguitätstoleranz schützt vor der Versuchung, sich zu vorschnellen Lösungen verführen zu lassen und hilft aber dabei nach Lösungen zu suchen.

Es ist nützlich Respekt vor der Geschichte und der Tradition der Organisation und der in ihr arbeitenden Personen mitzubringen, dies erlaubt dennoch „respektlose“ Fragen zu formulieren und diese furchtlos zu stellen. Die Fremdheit der Außensicht erlaubt es auch, scheinbare Selbstverständlichkeiten und unhinterfragte Routinen zu benennen und sich diese erläutern zu lassen.

Außerdem ist es wahrnehmungs- und handlungserweiternd als BeraterIn die Rolle des „Dritten“ einnehmen zu können (Perspektivenwechsel).

So stellt sich nach diesen Überlegungen die Frage, ob GruppendynamikerInnen in besonderer Weise geeignet erscheinen, solche organisationsdynamischen Beratungskompetenzen in ihrem Portfolio zu haben. Es gibt eine Reihe von gruppendynamischen Kompetenzen, die für organisationsdynamische Beratungskontexte sehr gut geeignet sind. Sie sind erfahren im Bereitstellen von korrektur- und lernfähiger Prozessarchitektur und in der Arbeit mit strukturoffenen sozialen Konstellationen. Mit „ethnologischer“ Grundhaltung und Herangehensweise sind sie „Experten des Nichtwissens“ und sie sind vorsichtig in der Problemzuschreibung auf Personen oder soziale Situationen. Sie verfügen über Kompetenzen zum gezielten Nutzen der metakommunikativen Bearbeitungsformen zur Verbesserung des kooperativen Miteinanders und sie wissen um den Unterschied zwischen intendierter Wirkung von Interventionen und tatsächlich beobachtbarem Effekt. Diese Kompetenzen sind günstig für die Stimulation, die Beratung und Begleitung organisationsdynamischer Prozesse.

**In diesem Artikel verwendete Literatur**

Argyris, C. (1997). Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernende Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Arendt, H. (1996). Ich will verstehen. In U. Ludz (Hrsg.), *Zu Leben und Werk.* München: Pieper.

Bauer, A. & Schmidbauer, W. (2005). Im Bauch des Wals. Über das Innenleben von Institutionen. Berlin: Leutner.

Behrenberg, A. & Faßnacht, M. (2010). Familien- und Organisationsdynamik. Paradoxe Doppelsysteme steuern. In M. Faßnacht & H. Kuhn & C. Schrapper (Hrsg.), *Organisation organisieren. Gruppendynamische Zugänge und Perspektiven für die Praxis.* (S.75-88). Weinheim, München: Juventa.

Benne, K.D. (1996). Organisationsentwicklung und Sozialpolitik. In G. Schwarz & P. Heintel & M. Weyrer & H. Stattler (Hrsg.), *Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft.* (S.189-204). 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.

Bion, W. (1971). Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart: Klett.

Brücher, K. (2009). Psychiatrische Erkenntnis: Eine Grundlegung. Berlin: Parodos.

Buchinger, K. (1991). Organisationsbewußtsein und innerbetriebliche Selbstreflexion oder: Organisationen müssen radikale strukturelle Veränderungen bewältigen. *Gruppendynamik, 4, 391-414.*

Buchinger, K. (2007). Teamarbeit und der Nutzen der Gruppendynamik für heutige Organisationen. In P. Heintel (Hrsg.). *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen* (S.92-125). Wiesbaden: VS Verlag.

Buchinger, K. (2010). Beratung von Personen und Organisationen. Unterschied und Verbindung. In M. Faßnacht & H. Kuhn & C. Schrapper (Hrsg.), *Organisation organisieren. Gruppendynamische Zugänge und Perspektiven für die Praxis.* (S.137-156). Weinheim, München: Juventa.

Davies, D.E. (1996). Organisations-Dynamik: Eine Lernorganisation. In G. Schwarz & P. Heintel & M. Weyrer & H. Stattler (Hrsg.), *Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft.* (S.171-187). 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.

Devereux, G. (1998). Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. München: Suhrkamp.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. 13. Aufl. Frankfurt/Main: Campus.

Edding, C. & Schattenhofer, K. (2015). Einführung in die Teamarbeit. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.

Faßnacht, M. & Kuhn, H. & Schrapper, C. (2010) (Hrsg.). Organisation organisieren. Gruppendynamische Zugänge und Perspektiven für die Praxis. Weinheim, München: Juventa.

Gerber-Velmerig, M & Hegnauer-Schattenhofer, I. (2004). Familie – Gruppe – Organisation. In C.O. Velmerig & K. Schattenhofer & C. Schrapper (Hrsg.), *Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz.* (S.35-44). Weinheim, München: Juventa

Giernalczyk, T. & Lohmer, M. (2012) (Hrsg.). Das Unbewusste im Unternehmen.

Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Harrison, R. (1972). Das Tiefenniveau in der Organisationsintervention. In *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik 3, 296 – 312.*

Haubl, R. & Heltzel, R. & Barthel-Rösing, M. (2005). Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. Gießen: Psychosozial Verlag

Heintel, P. (1991). Organisationsdynamik. *Gruppendynamik, 4, 355-357.*

Heltzel, R. & Weigand, W. (2014). Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle. 2. Aufl. Göttingen, Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht.

Kapsch, E. (2007). Verstehen des Anderen: Fremdverstehen im Anschluss an Husserl, Gadamer und Derrida. Berlin: Parodos.

Kapsch, E. (2009). Von der Möglichkeit und der Unmöglichkeit, den anderen zu verstehen. In B. Heiter & C. Kupke (Hrsg.). *Andersheit, Fremdheit, Exklusion.* (S.25). Berlin: Parodos.

König, O. & Schattenhofer, K. (2014). Einführung in die Gruppendynamik. 7. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.

Königswieser, R. & Simon, F.B. & Wimmer, R. (2013). Back to the roots? Die neue Aktualität der (´“systemischen“) Gruppendynamik. *OrganisationsEntwicklung 1, 65-73.*

Kuhn, H. (2010). Organisationsdynamik: Begriff und Arbeitshypothesen. In M. Faßnacht & H. Kuhn & C. Schrapper (Hrsg.), *Organisation organisieren. Gruppendynamische Zugänge und Perspektiven für die Praxis.* (S.31-52). Weinheim, München: Juventa.

Lem, S. (1971). Eden. Berlin: Verlag Volk und Welt.

Lohmer, M. & Möller, H. (2014). Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart: Kohlhammer.

Mann, T. (2009). Der Zauberberg. Frankfurt/Main: Fischer.

Menzies, I. (1974) Angstabwehrfunktion sozialer Systeme. *Gruppendynamik 5, S.183 – 216.*

Morgan, G. (2008). Bilder der Organisation. 4. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

Pesendorfer, B. (1996). Organisationsdynamik. In G. Schwarz & P. Heintel & M. Weyrer & H. Stattler (Hrsg.), *Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft.* (S.205-238). 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag

Poltrum, M. (2010). Klinische Philosophie: Logos Ästhetikus und Philosophische Therapeutik. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Rechtien, W. (2007). Angewandte Gruppendynamik. Ein Lehrbuch für Studierende und Praktiker. 4. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.

Schein, E.H. (2009). Führung und Veränderungsmanagement. Bergisch-Gladbach: EHP-Organisation.

Schrapper, C. & Velmerig, C.O. (2015). Was Organisationen über sich selbst wissen. Organisationsdiagnosen als Prozesse der „reflexiven Aneignung von Organisationsselbst und Organisationswelt“. Weinheim, Basel: Beltz Juventa

Senge, P. M. (2008). Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 10. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta

Stützle-Hebel, M. (2010). Organisation trifft Gruppe. Von der Gruppendynamik zur Organisationsdynamik. In M. Faßnacht & H. Kuhn & C. Schrapper (Hrsg.), *Organisation organisieren. Gruppendynamische Zugänge und Perspektiven für die Praxis.* (S.53-73). Weinheim, München: Juventa.

Türk, K. (1995). „Die Organisation der Welt“. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag.

Velmerig, C.O. & Schattenhofer, K. & Schrapper, C. (2004) (Hrsg.). Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz. Weinheim, München: Juventa

Voigt, B. (2010). Organisationsdiagnose – Ein diskursiver Prozess weckt Energie für Veränderung. Angewandte Gruppendynamik und die Relevanz organisationsbezogener Diagnosen. In M. Faßnacht & H. Kuhn & C. Schrapper (Hrsg.), *Organisation organisieren. Gruppendynamische Zugänge und Perspektiven für die Praxis.* (S.157-189). Weinheim, München: Juventa.

Weinert, A.B. (1998). Organisationspsychologie: ein Lehrbuch. Weinheim, Basel: Beltz.

Westerlund, G. & Sjöstrand, S.E. (1981). Organisationsmythen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Wimmer, R. (1991). Zwischen Differenzierung und Integration. Zur charakteristischen Dynamik von Organisationen mit steigender Eigenkomplexität. *Gruppendynamik, 4, 359-389.*

Wimmer, R. (2012). Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.

**Literatur, die wir zur weiteren Beschäftigung empfehlen:**

**Organisationstheorie**

* Antons, K. & Stützle-Hebel, M. (2015) (Hrsg.) Feldkräfte im Hier und Jetzt: Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie. Heidelberg: Carl-Auer.
* Giernalczyk, T. & Lohmer, M. (2012) (Hrsg.). Das Unbewusste im Unternehmen.

Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

* Kühl, S. (2011). Organisationen: Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.
* Krizanits, J. (2014). Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer.
* [Ortmann](http://www.amazon.de/s/ref=ntt_athr_dp_sr_1?_encoding=UTF8&field-author=G%C3%BCnther%20Ortmann&search-alias=books-de&sort=relevancerank), G. & [Sydow](http://www.amazon.de/s/ref=ntt_athr_dp_sr_2?_encoding=UTF8&field-author=J%C3%B6rg%20Sydow&search-alias=books-de&sort=relevancerank), J. & [Türk](http://www.amazon.de/s/ref=ntt_athr_dp_sr_3?_encoding=UTF8&field-author=Klaus%20T%C3%BCrk&search-alias=books-de&sort=relevancerank), K. (1997) (Hrsg.). Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag.
* [Preisendörfer](http://www.amazon.de/Peter-Preisend%C3%B6rfer/e/B0045803RS/ref=ntt_athr_dp_pel_1), P. (2015). Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. 4. Aufl. Berlin: Springer.
* Simon, F.B. (2015). Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus. 7. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
* von Schlippe, A. & Schweizer, J. (2016). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 3. Aufl. Göttingen, Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Operationalisierung von Organisationstheorie und Organisationswissen**

* Edding, C. (2000) Agentin des Wandels.
* Doppler, K. & Voigt, B. (2012). Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Emotionen steuern. Frankfurt/Main: Campus.
* Faßnacht, M. & Kuhn, H. & Schrapper, C. (2010) (Hrsg.). Organisation organisieren. Weinheim, München: Juventa.
* Heltzel, R. & Weigand, W. (2002). Im Dickicht der Organisation. 2. Aufl. Göttingen, Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht.
* Lohmer, M. & Möller, H. (2014). Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart: Kohlhammer.
* Senge, P. M. (2008). Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 10. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta
* Schattenhofer, K. & Weigand, W. (1998) Die Dynamik der Selbststeuerung. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
* Schein, E. H. (2000). Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Bergisch-Gladbach: EHP-Organisation.
* Themenheft Organisationsdynamik, Gruppendynamik (21.Jg.) 4/1991
* Titscher, S. & Meyer, M. & Mayrhofer, W. (2007). Organisationsanalyse. Wien: Facultas.
* von Schlippe, A. & Nischak, A. (2008). Familienunternehmen verstehen. Göttingen, Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht.
* Wimmer, R. (2012). Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.