

Institut für Beratung und Supervision Aachen

**Systeme konstruieren Systeme –
Beiträge systemischer Organisationsberatung
zum Aufbau neuer / interner Subsysteme
– Ein Beispiel –**

**Abschlussarbeit zur berufsbegleitenden Ausbildung in
Systemischer Organisationsentwicklung**

Vorgelegt von: Margret Kulozik

Freiburg, 30. Dezember 2002

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	3
2	Systemisches	3
2.1	Eckpunkte	3
2.1.1	<i>Systeme</i>	4
2.1.2	<i>Umwelt</i>	4
2.1.3	<i>Strukturelle Kopplung</i>	5
2.1.4	<i>Strukturen</i>	5
2.1.5	<i>Kommunikation</i>	6
2.2	Aspekte systemischer Organisationsentwicklung / Organisationsberatung	6
3	Das Beratungsprojekt	8
3.1	Beratungsthema	8
3.2	Zeitschiene	8
3.3	Arbeitsweise	8
3.4	Aufträge	8
4	Systeme konstruieren Systeme	9
4.1	Systembildungen zum Beratungssystem	9
4.1.1	<i>BeraterInnensystem</i>	9
4.1.2	<i>Klientensystem</i>	10
4.1.3	<i>Bildung der Subsysteme im Klientensystem</i>	11
4.2	Ein System konstruiert sein Qualitätsmanagementsystem	13
4.2.1	<i>Relevante Umwelten – Bildung einer Problembearbeitungsstruktur</i>	14
4.2.2	<i>Systemebenen für das Qualitätsmanagement</i>	17
4.2.3	<i>Das andere Organigramm</i>	20
5	Ein Wort zur Auswertung des Gesamtprojektes	22
6	Schlussbemerkungen	22

Anlagen

Literaturverzeichnis

1 Einführung

In der folgenden Projektreflexion geht es einerseits darum, den Aspekt der Systembildung sowohl für den Beratungsprozess selbst als auch im Hinblick auf den engeren Beratungsauftrag zu beleuchten und in diesem Zusammenhang die Entwicklung eines Problembearbeitungsmusters für eine Organisation unter Berücksichtigung der Umweltrelevanzen zu beschreiben. Dabei ist die These leitend, dass in dem hier beschriebenen Fall Organisationsberatung im Zusammenhang mit der Einführung eines Qualitätskonzeptes als ein Prozess der Begleitung von Systembildungen mit unterschiedlichen Dimensionen verstanden werden kann. Im Folgenden wird nach einem kurzen theoretischen Abriss an einem Projektbeispiel dargestellt, wie und mit welchen Ergebnissen die BeraterInnen in diesem Prozess systembildend interveniert haben.

Ausgangslage des Beratungsprojektes

Die Qualitätsdebatte hat in den letzten Jahren die gemeinnützigen Träger berufsvorbereitender Maßnahmen für arbeitslose Jugendliche verschärft in Zugzwang gebracht, weil einerseits der Wettbewerb um die Maßnahmevergabe durch die Arbeitsverwaltung zugenommen hat und andererseits sehr enge Grenzen für eine von den Trägern selbst entwickelte Qualitätsbeschreibung gesetzt sind, denn die Ausschreibungsunterlagen sehen Leistungsbeschreibungen vor, die kaum Möglichkeiten für Abweichungen zulassen.

Vor diesem Hintergrund hat ein gemeinnütziger Maßnahmeträger der Arbeitsverwaltung eine Leistungsbeschreibung als Angebot zur Erlangung eines Auftrags vorgelegt, die sich eng an die Vorgaben hält und von der Fachbereichsleitung in Zusammenarbeit mit der Bereichsleitung und einzelnen MitarbeiterInnen geschrieben wurde.

Der Maßnahmeträger hat den Zuschlag bekommen und steht zu Beginn der Beratung vor dem Problem der Realisierung des Qualitätskonzeptes. Kontrollen sind angedroht, die Elemente des Konzeptes sollen sortiert und den MitarbeiterInnen, die es realisieren sollen, eine Struktur vorgegeben werden.

Die BeraterInnen unterscheiden zwischen Dichtung und Wahrheit. Für den Maßnahmeträger stellte sich zu diesem Zeitpunkt die Frage „Wie wird Dichtung zur Wahrheit?“ oder „Wie kann das Qualitätskonzept im Arbeitsalltag umgesetzt werden?“

2 Systemisches

2.1 Eckpunkte

Für die Projektreflexion bilden die nachfolgenden Eckpunkte aus der Systemik die Grundlage: Systeme, Umwelt, strukturelle Kopplung, Strukturen, Kommunikation

2.1.1 Systeme

Die Systemtheorie beobachtet die Welt unter dem Aspekt, dass es in ihr Systeme gibt, die sich voneinander unterscheiden. Man spricht von technischen Systemen (Maschinen), lebenden Systemen (Organismen) und von sogenannten Sinnsystemen wie psychischen Systemen (Bewusstsein) und sozialen Systemen (Kommunikation), die sich von ihrer jeweiligen Umwelt durch Grenzziehung unterscheiden.

In der Organisationsentwicklung stehen vor allem soziale Systeme im Blickpunkt der Akteure. Sie werden als autopoietisch – sich selbst erzeugend und sich selbst erhaltend – beschrieben. Sie erzeugen sich selbst, indem sie sich ausschließlich auf eigene Operationen beziehen. Autopoiese bedeutet damit auch, dass sie sich, indem sie sich nur auf eigene, rekursive Operationen (eine Operationen erzeugt eine Operation, erzeugt eine Operation, usw.) beziehen, von der Umwelt abkoppeln und als geschlossene Systeme präsentieren. Sie definieren sich über Unterscheidungen, die sie zwischen ihrem Innen und dem Außen (Umwelt) treffen, denn wenn ich ein Innen (System) denke oder gestalte, setzt das ein Außen (Umwelt) voraus. Geschlossene Systeme schaffen sich durch interne Unterscheidungen eine bestimmte Umweltsensibilität, nehmen aber nichts aus der Umwelt auf, was nicht geprüft und an die eigene Identität angepasst werden kann.

Die neuere Systemtheorie im konstruktivistischen Sinne beschreibt weiterhin, dass sich jedes System Erkenntnisse aufgrund systemeigener Operationen selbst konstruiert. D.h. das, was jedes System wahrnimmt und beschreibt ist eine Erfindung, eine eigene Konstruktion des Systems. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass es nicht die Wirklichkeit, die Wahrheit, die Lösung eines Problems gibt; vielmehr entwickelt jedes System seine Wirklichkeit, seine Wahrheit, seine Lösungen für Probleme so, wie sie für das jeweilige System nützlich sind.

2.1.2 Umwelt

Wie stellt sich nun Umwelt dar? Welt wird nach Luhmann als offener Horizont betrachtet, der sich bei Annäherung auflöst. Die Welt lässt sich danach als grenzenlos, als ordnungslos, als Chaos oder als Nichts vorstellen. Um in der Welt leben zu können, müssen sich auch soziale Systeme abschließen und sich durch Unterscheidungen von Innen und Außen ihre Umwelt konstruieren. Mit diesen Unterscheidungen nehmen Systeme eine (über-)lebensnotwendige Reduktion der Umweltkomplexität vor. Organisationen grenzen sich z. B. gegen andere konkurrierende Organisationen, Kunden, Zulieferer usw. ab. Die Unterscheidung System/Umwelt ist also eine Unterscheidung zwischen dem Innen und dem Außen. Mag das Innen noch relativ überschaubar und strukturiert erscheinen, so wird das Außen durch eine höhere Komplexität eher grenzenlos, die es auf das Relevante zu reduzieren gilt.

Auch Umwelt ist systemisch gesehen nicht als die Umwelt zu beschreiben. Sie wird aus Sicht des jeweiligen Systems anders konstruiert. D.h., Umwelt variiert mit jedem System und je komplexer ein System, um so größer die Komplexität der Umwelt.

2.1.3 Strukturelle Kopplung

Organisationen sind der Beeinflussung durch Kunden, Konkurrenten, Gesetze u.a. Faktoren ihrer Umwelten permanent ausgesetzt und reagieren darauf. Dieses Aufeinander-bezogen-sein führt zu wechselseitigen Strukturveränderungen. Wenn Systeme sich durch Einflüsse aus ihrer jeweiligen Umwelt anregen lassen und daraus eine strukturelle Veränderung erfolgt, nennt man das eine „strukturelle Kopplung“. Ein System lässt sich allerdings – wie schon geschrieben – nur in dem Umfang beeinflussen oder anregen, wie es für die eigene Existenz als hilfreich erscheint. Für OrganisationsberaterInnen ist daher wichtig, ihre Einflussabsichten via Interventionen, die als zielgerichtete Kommunikation beschrieben werden, so zu gestalten, dass die Organisation / das System daran anschließen kann. Im nachfolgenden Praxisbeispiel erweist sich der Beratungsprozess als ein Prozess der Mitgestaltung einer sich fortlaufend ereignenden strukturellen Kopplung, denn es sind Entscheidungen in die jeweiligen Subsysteme zu transportieren und brauchbar zu integrieren.

2.1.4 Strukturen

Strukturen vermitteln Sicherheit. Daher grenzen sich Organisationen durch die Hauptunterscheidung Innen/Außen nicht zuletzt zum Zwecke der Identitätsbildung von ihrer Umwelt ab. Aus dieser Grundunterscheidung werden weitere systemabhängige Differenzierungen abgeleitet, die bei Organisationen systemintern beispielsweise in die Beschreibung von Abteilungen, Stellen, Funktionsbildern, Arbeitsabläufen usw. münden. Jede Differenzierung arbeitet mit Unterscheidungen bzw. ist Unterscheidung, weil sie mit jeder Beschreibung gleichzeitig entscheidet, was nicht beschrieben wird. Differenzierung unter Einbeziehung der dazu notwendigen Entscheidungen ist damit ein wesentlicher Bestandteil systemischer Organisationsentwicklung, denn eine Organisation setzt sich in einem endlosen Prozess innerhalb ihrer eigenen System-Strukturen mit den als relevant erachteten Ereignissen auseinander und produziert bzw. konstruiert die für sie daraus abgeleiteten nützlichen Strukturen.

Strukturbildung ist ebenso ein Prozess der Unterscheidung, denn jedes System wählt einen bestimmten Ausschnitt aus den sich bietenden strukturbildenden Möglichkeiten, reduziert dadurch wiederum die Komplexität und macht den Bereich des Möglichen in handhabbaren Grenzen bestimmbar. Strukturen stellen daher eine Auswahl aus einer Vielzahl von Möglichkeiten dar: sie werden gewählt, weil sie sich bewährt haben oder weil es gute Gründe dafür gibt, dass sie sich bewähren werden. Einmal gebildet, weisen Strukturen die sie ständig be-

gleitenden anderen Möglichkeiten recht dauerhaft ab und vermitteln dem System eine relative Sicherheit bzw. gewährleisten dem System die Aufrechterhaltung seiner Autopoiese. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass Systembildung bzw. deren Differenzierung nur dann gelingen kann, wenn Strukturen konstruiert werden können, die anschlussfähig sind und dem System Sicherheit vermitteln. Weitere Strukturmerkmale von Organisationen sind beispielsweise Merkmale wie Mitgliedschaft (Wer gehört dazu?), Zuständigkeiten (Wer ist wofür zuständig?), Kommunikationsregeln (Wer spricht wann mit wem über was?).

2.1.5 Kommunikation

Die Prozesse der Differenzierung, die also immer mit Entscheidungen für etwas und damit gleichzeitig gegen etwas verbunden sind, werden in der Systemtheorie als Kommunikation beschrieben. Mit anderen Worten: soziale Systeme kommunizieren, und indem sie kommunizieren sind sie Kommunikation. Entscheidungen bedürfen der Kommunikation mit den von ihnen Betroffenen, wenn sie umgesetzt werden sollen. Soziale Systeme „erreden“ sich ihre Strukturen über das Medium Sprache. Entscheidend ist, dass und wie kommuniziert wird. Findet Kommunikation nicht statt, löst sich ein soziales System auf bzw. es existiert kein soziales System.

2.2 Aspekte systemischer Organisationsentwicklung / Organisationsberatung

Für die systemische Organisationsentwicklung / Organisationsberatung heißt es, besonderes Augenmerk auf die Umweltsensibilität des Klientensystems zu richten. Mit Blick auf die erforderlichen Abgrenzungen für die Konstruktion des Systems, welches Gegenstand des Beratungsprozesses sein soll einerseits und auf die vielfältigen Einflussfaktoren aus der Problemumwelt des Beratungsinhaltes andererseits gilt es zunächst, Komplexität zu erhöhen, indem das Spektrum der Umwelten weit ausgeleuchtet wird, um dann die wirklich relevanten Umwelten festzustellen und durch Ausgrenzung des weniger Relevanten Komplexität auf ein handhabbares Maß zu reduzieren.

Organisationen bewegen sich in einer Umwelt, die ständig auf die Strukturen der Organisation Einfluss nehmen. Im hier beschriebenen Projekt nimmt beispielsweise die Arbeitsverwaltung als Auftraggeber des Maßnahmeträgers erheblichen Einfluss auf die Strukturentwicklung der Organisation. Innerhalb der Organisation sind Subsysteme in unterschiedlicher Weise von dieser Einflussnahme betroffen.

Für systemisch orientierte BeraterInnen heißt dies, besonders bei der Strukturierung des Klientensystems die relevanten Umweltfaktoren ins Spiel zu bringen und durch ihre Interventionen die Organisation zu Veränderungen bzw. Konstruktionen anzuregen, die die Möglichkeiten in ihrem Milieu erweitern und dazu beizutragen, dass Organisationen Problemlösungen entwickeln, die für sie brauchbar sind.

Systemische BeraterInnen verstehen sich als BeobachterInnen 2. Ordnung: Systeme unterscheiden durch ihre gefällten Entscheidungen auf der Ebene 1. Ordnung. BeraterInnen blenden das ein, was durch die Entscheidungen ausgeblendet wird. So sind sie in der Lage, „blinde Flecken“ der Organisation einzublenden und erhöhen dadurch die Komplexität des Systems. Indem sie die „blinden Flecken“ beschreiben, dunkeln sie allerdings gleichzeitig die eigene Unterscheidung ab und produzieren neue „blinde Flecken“, die möglicherweise durch eine Beobachtung 3. Ordnung, z. B. durch die Beobachtung der Beobachtung durch den Seniorberater, wieder eingebildet werden können. Beobachtungen 2. Ordnung helfen, die andere Seite des Problems bewusst zu machen, während des Beratungsprozesses deren Einflüsse zu erkennen und Lösungen zu entwickeln, die unter dem Einfluss der eingebildeten „blinden Flecken“ entstanden sind.

Systemische BeraterInnen leiten aus ihren Beobachtungen Hypothesen über das System ab. Sie planen hypothesengeleitete Interventionen, intervenieren, beobachten erneut, bilden Hypothesen, planen Interventionen usw. Dabei verfolgen sie das Ziel, ein autonomes System zu beeinflussen und sind sich dabei des Risikos bewusst, dass jedes System seine eigene, passende Lösung finden und eigene Entscheidungen fällen wird.

Systemische BeraterInnen begegnen im Laufe eines Beratungsprozesses unterschiedlichen Subsystemen der Organisation und erleben über die Zeit deren Strukturveränderungen. Sie moderieren den fortwährenden Prozess der strukturellen Kopplung und verhelfen mit ihren Interventionen dazu, die für die Organisation geeigneten Strukturen zu konstruieren.

Im beschriebenen Praxisbeispiel wurden nun Systembildungen innerhalb einer Unterabteilung einer gemeinnützigen Organisation beleuchtet, die sowohl für den Beratungsprozess an sich als auch für das angestrebte Ergebnis der Beratung von grundlegender Bedeutung waren.

Es eröffnen sich zwei verschiedene Stränge: Einerseits die Systembildung für den Beratungsprozess (Beratersystem / Klientensystem / Beratungssystem) und andererseits die Bildung des Systems „Qualitätsmanagement“ unter Zuhilfenahme einer Problembearbeitungsstruktur, die u. a. darauf abzielt, das Chaos von Problemumwelten zu reduzieren z. B. durch die Unterscheidungen „nah am Problem / fern vom Problem“, „bedeutend / weniger bedeutend“ und die Zuständigkeiten, Aufgaben und Abläufe klären hilft.

3 Das Beratungsprojekt

3.1 Beratungsthema

Im Rückblick zieht sich das Thema „Einführung eines Qualitätsmanagements“ für berufsvorbereitende Maßnahmen durch alle Teile des Beratungsprozesses. Im ersten Teilprojekt wurden „nur“ einzelne Elemente eines Qualitätsmanagements thematisiert. Es stand schon während der Vorbereitung des Angebots mit Hilfe der Beobachtung der Beobachtung (Einblendung der Ausblendung durch den Seniorberater) die Vermutung im Raum, dass der heimliche oder geheime, verborgene Auftrag die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems sein könnte. Der heimliche Auftrag trat mit dem zweiten Abschnitt des Beratungsprozesses ans Licht.

3.2 Zeitschiene

Das Beratungsprojekt erstreckte sich einschließlich der Vorbereitungsphase (dazu gehören Projektakquise, Vorklärunen, Auftragsgespräch) von Mai 2001 bis Ende November 2002. Es teilte sich in drei Abschnitte, da sich nach dem Abschluss des Erstauftrags Folgeaufträge zum Gesamtthema angeschlossen haben.

3.3 Arbeitsweise

Interventionen im engeren Sinne, also nach Auftragserteilung mit dem Ziel, Freiräume für Handlungsalternativen, Strategien und Entscheidungen zu schaffen und im Sinne der Idee, dass jedes System seine eigene praktikable Lösung entwickelt, fanden im Rahmen von Workshops, Auswertungs- und Planungsgesprächen mit der Leitung, Einzel- bzw. Teamberatung zu Einzelthemen statt. Inhalte: thematische Inputs, Übungen, Konstruktion von Strukturen.

Aus der Perspektive der Systembildung begannen die Interventionen allerdings schon mit der Auftragsklärung, weil hier erste System – Umwelt – Entscheidungen hinsichtlich des zu bildenden Beratungssystems zu treffen waren.

3.4 Aufträge

Zur Erinnerung: Die Leitung hatte die Qualität eines Aufgabenbereiches in Form einer Leistungsbeschreibung festgeschrieben, ohne wesentlich betroffene MitarbeiterInnen der Organisation daran zu beteiligen. So erwuchs das Problem, das Konzept ins Alltagsgeschehen zu überführen oder, anders gesagt, Dichtung zur gelebten Wirklichkeit des Systems werden zu lassen. Die sehr differenzierte Struktur des Qualitätspapiers der Leitung sollte Anschluss finden in der vermeintlichen Nicht-Struktur des Arbeitsalltags der MitarbeiterInnen.

Die Auftraggeberin nannte es „die Mitarbeiter ins Boot holen“, die BeraterInnen boten an, Strukturen und Verfahren für die Umsetzung des Qualitätskonzeptes zu entwickeln (1. Teil) und den Aufbau eines systemspezifischen Qualitätsmanagements zu begleiten (2. Teil).

Unter dem Focus Systembildung könnten BeraterInnen auch sagen, sie sind beauftragt, bei der Differenzierung des bestehenden Systems „Berufsvorbereitende Maßnahmen“ in Richtung eines Qualitätsmanagement-Systems mitzuwirken.

Im dritten Teil fand noch eine Teamberatung zum Thema „Moderation / Moderatorenrolle“ und eine Intervention zum Thema „Zeit“ mit der Steuerungsgruppe Qualitätsmanagement statt.

4 Systeme konstruieren Systeme

Aus der Sicht der Beraterin beinhaltete der Gesamtauftrag also, den Systemen im System zu helfen miteinander zu koppeln, Systembildungen zu unterstützen und Kommunikationsstrukturen innerhalb und zwischen den Systemen zu implementieren. Dazu war es zunächst notwendig, gemeinsam mit der Auftraggeberin vorhandene Systeme – Subsysteme der Organisation – zu identifizieren und die notwendigen Systeme für den Beratungsprozess mit relevanten Personen zu bilden.

4.1 Systembildungen zum Beratungssystem

Wenn wir unter Beratungssystem die Konstruktion eines Systems verstehen, welches aus dem Klientensystem (Kunden der BeraterInnen) und dem BeraterInnensystem gebildet wird, war zunächst erforderlich, die zu beteiligenden Systeme zu bilden. „Wer gehört dazu?“ war zu diesem Zeitpunkt die Kernfrage. Was war nun maßgebend für die Berufung in die Systeme? Wie wurde seitens der BeraterInnen interveniert? Mit welchen Folgen?

4.1.1 BeraterInnensystem

Im ersten Teil des Beratungsprojektes wirkten insgesamt 5 BeraterInnen mit. Der zweite Teil wurde von 3 BeraterInnen aus dieser Gruppe während des zweiten Ausbildungsabschnitts des IBS fortgesetzt. Alle BeraterInnen brachten eine hohe Feldkompetenz mit, da sie im Hauptberuf zum Teil bzw. in drei Fällen in sehr vergleichbaren Berufsfeldern tätig sind bzw. waren oder Organisationen wie die des Auftraggebers aus anderen Zusammenhängen gut kennen. „Hohe Feldkompetenz“ im Unterschied zu „Neu in der systemischen Organisationsberatung“ war sicher eine zentrale Unterscheidung, die einen starken Einfluss auf die Entscheidung der BeraterInnen zur Bildung dieses BeraterInnensystems genommen und eine Zusammenarbeit erleichtert hat.

Die hohe Feldkompetenz erwies sich einerseits als hilfreich bei der Auftragsakquise und der Bearbeitung von Sachfragen innerhalb der Workshops. Andererseits erforderte dieser Um-

stand von den BeraterInnen ein erhebliches Maß an Aufmerksamkeit für die Gefahr, Teil des Klientensystems zu werden, weil vieles auf dieser Ebene sehr anschlussfähig war und der Blick für eine Ergebnisoffenheit im Sinne des Klientensystems möglicherweise mehr Energie erforderte.

Das BeraterInnensystem gab sich einen Namen (INSOB), unter dem es sich zu einem Netzwerk zusammenschloss, vereinbarte in zeitlichen Abständen unterschiedliche Aufgaben- und Rollenverteilungen innerhalb des Systems und für die Interventionen: ModeratorIn, Co-ModeratorIn, BeobachterIn 2. und 3. Ordnung. Es erarbeitete sich seine Struktur kommunikativ und mit „Feuer“ in der Gruppe. – In einem Abschnitt der Ausbildung hatte die BeraterInnengruppe den Auftrag, eine Geschichte mittels Aneinanderreihung von Sätzen durch die einzelnen Gruppenmitglieder über sich selbst zu schreiben. Darin kam viel „Feuer“ im Sinne von Energie zum Ausdruck. Die Beobachtung einer Teilnehmerin der Gesamtausbildungsgruppe lautete: Ihr wirkt so harmonisch, ruhig. – Die Mitglieder des BeraterInnensystems hatten sich also abgegrenzt zu anderen Beratersystemen, zur Ausbildungsgruppe und vor allem zum Auftraggeber/Klientensystem, dem nachdrücklich die Unterscheidung zwischen BeraterIn und ReferentIn näher gebracht werden musste.

Das autopoietische Moment wurde durch die Interventionen des Seniorberaters gestärkt, indem er durch seine Interventionen den Blick immer wieder auf das Rollenverständnis der BeraterInnen lenkte und zur Bearbeitung im System anregte.

4.1.2 Klientensystem

Das Klientensystem stellt sich als ein komplexes System dar. Es wird aus systemischer- und BeraterInnen-Sicht von denjenigen Systemen gebildet, die innerhalb einer Organisation bedeutend durch den Beratungsinhalt des Projektes berührt werden. Ausschlaggebend für die Unterscheidung verschiedener Subsysteme im Klientensystem sind die jeweils zu bearbeitenden Fragen / Probleme (z. B. Implementierung der Leistungsbeschreibung, Konstruktion von Qualitätszirkeln, Beratung der Steuerungsgruppe usw.) in engem Zusammenhang mit dem Verlauf des Beratungsprozesses. Das heißt, dass die BeraterInnen zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Beratungsprozesses mit unterschiedlichen und in der jeweiligen Zusammensetzung verschiedenen Subsystemen konfrontiert waren. Veränderungen innerhalb des Klientensystems wurden darüber hinaus bewirkt durch die während des Beratungsprozesses erforderlichen strukturellen Veränderungen wie z.B. die Entwicklung der zunächst eingerichteten Arbeitsgruppen zu Qualitätszirkeln oder die Einführung der Funktion Qualitätsbeauftragter. Systeme sind folglich keine starren Gebilde. Sie verändern ihre innere Struktur, sobald dies in irgend einer Weise nützlich für ihr Überleben zu sein scheint.

Für den hier beschriebenen Prozess bildete sich nach dem Erstkontakt mit der Auftraggeberin, die gleichzeitig Fachbereichsleiterin und stellvertretende Geschäftsführerin der Organisa-

tion ist, das „Leitungssystem“, im Folgenden Leitungsteam genannt. Es bestand aus der Fachbereichsleiterin und dem Bereichsleiter „Berufsvorbereitende Maßnahmen“. Das Leitungsteam verhandelte mit dem BeraterInnensystem die Aufträge, wobei die formale Auftragskompetenz bei der Fachbereichsleitung verortet war.

4.1.3 *Bildung der Subsysteme im Klientensystem*

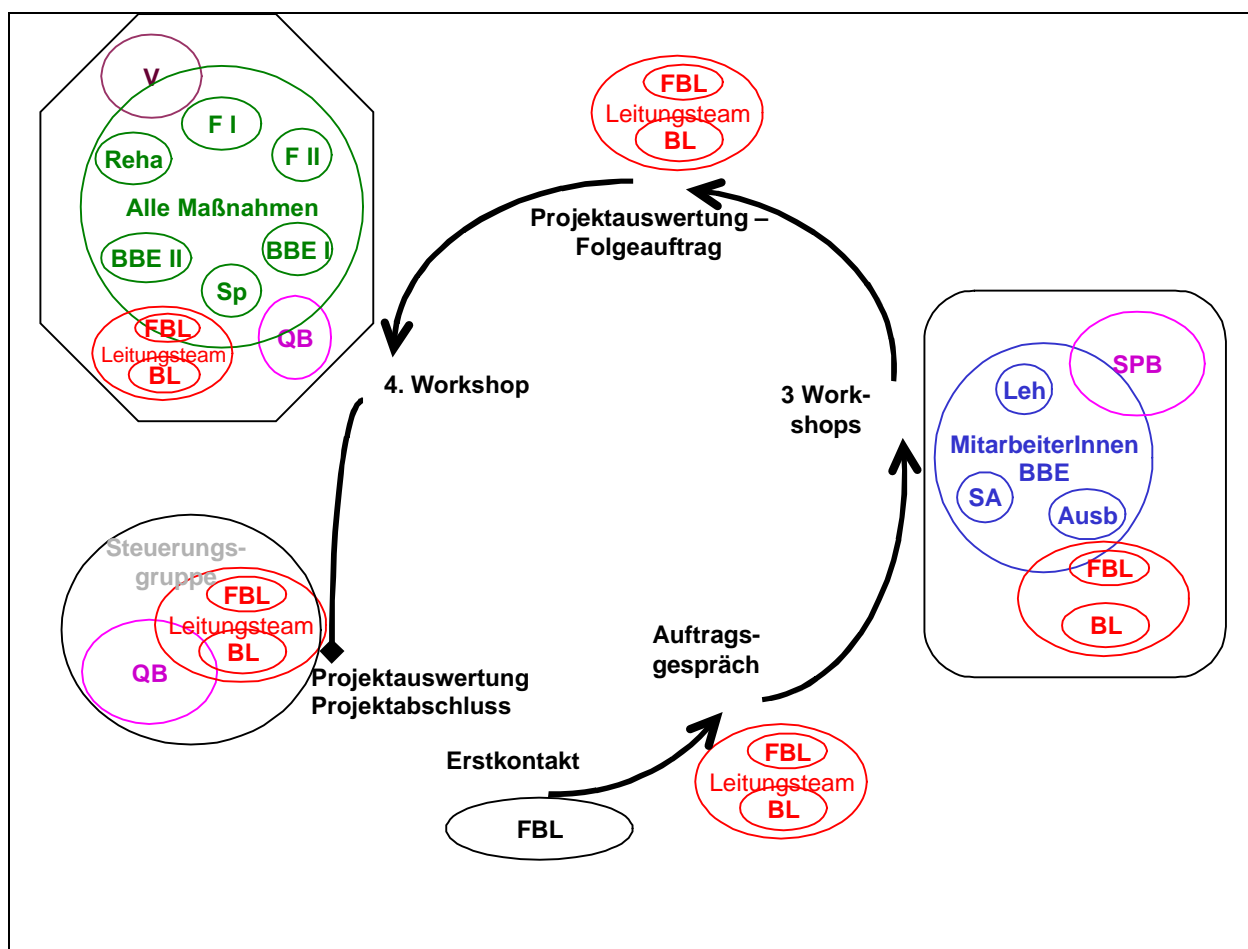
Im Erstgespräch und den Folgegesprächen zu Auftragsklärungen identifizierte das BeraterInnensystem mit dem Leitungssystem die für die zu bearbeitende Fragestellung notwendigen Personen und beschrieb damit Teilsysteme für den Beratungsprozess; hier werden sie Subsysteme im Klientensystem genannt.

Die BeraterInnen fragten also nach den für wichtig gehaltenen Personen und ließen das Leitungsteam benennen, welche MitarbeiterInnen des Hauses von der vorgegebenen Leistungsbeschreibung direkt betroffen sind und wer darüber hinaus ebenfalls mit den berufsvorbereitenden Maßnahmen in Berührung kommt. Sie baten um eine Entscheidung darüber, wer von diesen Personen bzw. welche Funktionen am Beratungsprozess beteiligt werden sollten. Sie stellten also die Frage nach der „Mitgliedschaft“.

Mit dem Ziel, eine möglichst repräsentative Beteiligung zu erreichen, moderierten die BeraterInnen die Gespräche so, dass sie die beobachteten Ausblendungen und Unterschiede in den Einschätzungen der beiden Leitungspersonen ins Spiel brachten, also einblendeten. Gezielte Nachfragen führten zu einer Erweiterung des Kreises der Betroffenen und zur Entscheidung, zu Beginn ausgeblendete wichtige Personen hinzuzuziehen. Die Fachbereichsleiterin hatte beispielsweise auf Nachfrage der BeraterInnen die Lehrer ganz klar ausgegrenzt („Die sollen ihre Arbeit tun, sie sind nicht so wichtig“), während der Bereichsleiter die Lehrer für sehr notwendig einordnete, weil sie mit Teilen des einzuführenden Qualitätskonzeptes direkt in Berührung kommen würden. Die Nachfragen ermöglichten dem Leitungssystem den Horizont der tangierten Umwelten zu erweitern und eine fundierte Entscheidung zur Beteiligung am Qualitätsentwicklungsprozess zu treffen. Sie war Grundlage für die notwendige Kommunikation des Qualitätskonzeptes der Leitung mit denjenigen, die es wirklich realisieren sollen.

Für den Auftrag, die MitarbeiterInnen ins Boot zu holen, war diese Form der Beleuchtung der relevanten Umwelten und Entscheidungsfindung wichtig, denn die Ausgrenzung relevanter MitarbeiterInnen hätte das Boot zwar mit MitarbeiterInnen gefüllt, die Fahrtauglichkeit wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit allerdings nicht zu erreichen gewesen. Ob das Boot zum Zwecke der Konstruktion eines Qualitätsmanagements hätte überhaupt ablegen können, sei hier in Frage gestellt.

Während der Laufzeit des Projektes bildeten sich folgende Subsysteme im Klientensystem heraus, mit denen das BeraterInnensystem arbeitete:



An der Auftragsklärung waren zunächst die

- **Fachbereichsleiterin (FBL)** als Auftraggeberin, gleichzeitig stellvertretende Geschäftsführerin) und der
- Hausleiter / **Bereichsleiter** Berufsvorbereitende Maßnahmen (BL) beteiligt.

Sie bildeten in der zweiten Phase des Beratungsprozesses (ab dem 4. Workshop) zusammen mit dem neu etablierten

- **Qualitätsbeauftragten (QB)**
- die **Steuerungsgruppe** für das Qualitätsmanagement.

Des Weiteren waren folgende Funktionen vertreten:

- Maßnahmeübergreifende **sozialpädagogische Betreuung (SPB)**

MitarbeiterInnen in den Maßnahmen

- **SozialarbeiterInnen (SA)**
- **LehrerInnen (Leh)**
- **Ausbilderin (Ausb)**

Aus der Verwaltungszentrale

- **Verwaltungsmitarbeiterin** der Zentrale (V)

In den ersten drei Workshops waren nur MitarbeiterInnen einer Maßnahme vertreten, während im 4. Workshop dann alle MitarbeiterInnen sämtlicher Maßnahmen vertreten waren, ergänzt durch die Verwaltungsmitarbeiterin der Zentrale. Darüber hinaus wurden zwischenzeitlich Funktionen verändert bzw. ergänzt, indem z. B. die Sozialpädagogische Begleitung die neue Funktion des Qualitätsbeauftragten übernahm und in dieser Funktion dem Klientensystem zugerechnet wurde.

Nicht beteiligt wurden Honorarkräfte, kamen aber am Ende des Beratungsprozesses wieder ins Gespräch.

Innerhalb der Workshops, die sich im hier gemeinten Sinne ebenfalls als Systeme beschreiben lassen, wurden die Positionen der einzelnen Mitglieder, die sie aus anderen relevanten „Mitgliedsrollen“ im Gesamtsystem mitbrachten – provoziert durch Interventionen der BeraterInnen – deutlich erfahrbar. Die BeraterInnen sahen darin ein wichtiges strukturbildendes Element, weil unterschiedliche Auffassungen zur Sprache kamen und Konsens „erredet“ werden konnte.

Die Entwicklungen lassen vermuten, dass die Einblendungen der BeraterInnen hinsichtlich der Zusammensetzung der Gruppe der MitarbeiterInnen zum Teil erst über die Zeit für die EntscheiderInnen anschlussfähig waren, was dem Faktor Zeit im Zusammenhang mit Beratungsprozessen eine besondere Bedeutung zukommen lässt: BeraterInnen müssen also abwarten können und stellen häufig erst viel später fest, welche Wirkungen die Interventionen gehabt haben.

Festzuhalten bleibt ebenso, dass sich die BeraterInnen zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Beratungsprozesses jeweils anders zusammengesetzten Klientensystemen gegenüber sahen und dem bei der Planung und Durchführung der Interventionen Rechnung tragen musste. Dabei war stets hilfreich, die nicht anwesenden Anwesenden im Blick zu behalten.

Und in einem dritten Punkt sei darauf hingewiesen, dass die Entscheidungen über die Zusammensetzung der Gruppen zwar rein äußerlich schon allein aufgrund der Berufungsmacht systembildend gewirkt haben; dieses System konnte jedoch ausschließlich durch die Kommunikation ihrer einzelnen Elemente, ihrer Mitglieder, zum Leben erweckt werden. Sie existierten nur solange, wie diese Systeme kommunizierten, um sich dann wieder aufzulösen und andere „Mitgliedsrollen“ in der Organisation zu spielen.

4.2 Ein System konstruiert sein Qualitätsmanagementsystem

Die BeraterInnen setzten zunächst ganz pragmatisch, weil gleichzeitig nützlich für die Organisation, an Beispielen neuer Qualitätsstandards in der Leistungsbeschreibung an und entwickelten in einem Workshop eine erste Bearbeitungsstruktur. Kleingruppen wurden so ge-

bildet, dass eine „systemische Mischung“ entstand und dadurch VertreterInnen unterschiedlicher Aufgaben und EntscheidungsträgerInnen im Rahmen der Gruppenarbeit die unterschiedlichen Sichtweisen zum Zwecke der Konsensbildung einbringen konnten.

4.2.1 Relevante Umwelten – Bildung einer Problembearbeitungsstruktur

In einem ersten Schritt ging es anhand eines Beispiels aus der Leistungsbeschreibung darum, relevante Umwelten zu identifizieren, deren Wichtigkeit für die vorliegende Fragestellung einzuschätzen, ihre Nähe zum Problem zu bestimmen, Arbeitsbeziehungen der Umwelten untereinander einzuschätzen, sowie Erwartungen, Interessen und Beiträge der einzelnen Umwelten zu benennen. Die BeraterInnen führten zu diesem Zweck eine Umweltanalyse nach Boos/Königswieser¹ ein. Das vordergründige Ziel war, relevante Personen / Gruppen – also Umwelten – und ihre Bedeutung für die Qualitätsstandards zu identifizieren. Im Hintergrund spielten aus Sicht der BeraterInnen weitere Zielvorstellungen mit: die Beteiligten für ihre Umwelten sensibilisieren und die kommunikativ zusammengetragenen Einschätzungen in die Bearbeitung des Themas / Problems bewusst einfließen zu lassen.

Im zweiten Schritt musste entschieden werden, welche der identifizierten Umwelten konkret an der Bearbeitung des Problems beteiligt werden sollten. Dazu führten die BeraterInnen eine Art „Zielscheibe“ ein, die dabei half, die jeweilige Bedeutung der Umwelten konsensuell zu hierarchisieren und damit Unterscheidungen zwischen „Kern“ – „mittlere Bedeutung“ – „Ränder“ treffen zu können.

Sodann waren im dritten Schritt die möglichen förderplanrelevanten Beiträge, Erwartungen und Interessen der Umwelten festzuhalten.

Im vierten Schritt ging es um die Beschreibung des Prozesses der Bearbeitung des Themas, also um ein erstes Ablaufschema. Als Arbeitsmaterial dienten die Ergebnisse der vorausgegangenen Aufgaben. Die Fragestellung lautete: „Welche Schritte sind für die Bearbeitung der Fragestellung unter Berücksichtigung der zu Beteiligten und ihrer Beiträge und Erwartungen zu tun?“ Unter Auflistung der Schritte und der damit verbundenen Aufgaben, der jeweiligen Zuordnung der zu Beteiligten und gleichzeitigen Einteilung in eine Zeitschiene wurden erste Ablaufpläne entwickelt.

Und zum Schluss, nach Vorliegen der Ablaufpläne, wurde eine Gruppe beauftragt, den geplanten Ablauf umzusetzen.

¹ s. Anlage 1: „Leitfaden: Strukturierung von Kommunikationsprozessen zur Bearbeitung qualitätsrelevanter und anderer Fragestellungen“

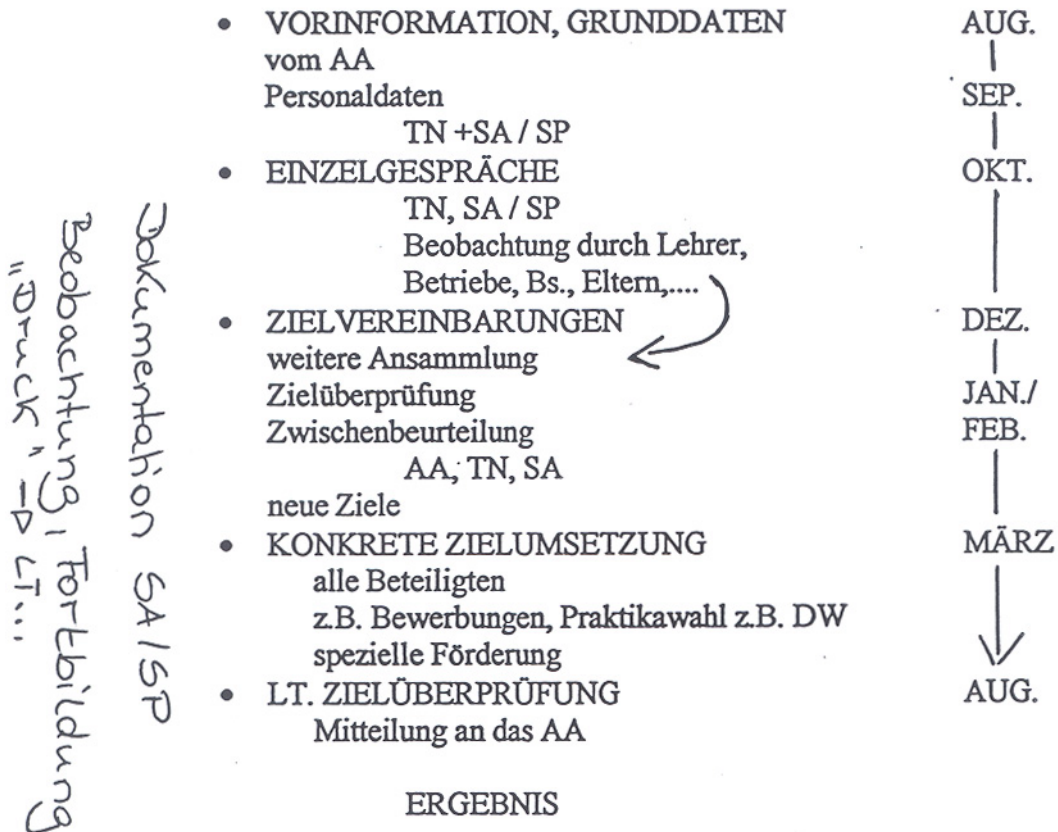
In einem Workshopprotokoll wurde ein Ergebnis folgendermaßen dargestellt:
Erstellung eines individuellen Förderplans²

Wer ?	Was bringen sie ein ?
<ul style="list-style-type: none"> • Sozialarbeiter/Sozialpädagogen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für die gesamte Dokumentation / Inhalt / Ziel / Durchsetzung / Umsetzung / Veränderung • Beobachtung der TN • Durchführung / Koordination der einz. Beteiligten <p>und Umgang mit den weiteren Informationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rückmeldung von Zielen an das AA <p>Vermittlung und Nutzung von Fachdiensten</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Lehrer / Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen zum Leistungsstand und Sozialverhalten • Absprachen über Zielsetzungen
<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • sie sind wie sie sind (Biographie/soz. Umfeld) (Ist-Stand; Quelle) • sie entwickeln sich • eigene Vorstellung • eigene Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • soziales Umfeld der TN 	<ul style="list-style-type: none"> • kann an der Zielformulierung beeinflussen / behindern / befördern • bringt Informationen ein
<ul style="list-style-type: none"> • Betriebe / Berufsschule 	<ul style="list-style-type: none"> • siehe Lehrer / Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Sozialpädagogische Sozialpädagogische Begleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • unterschiedliche Unterstützung • für Ressourcen die Andere momentan nicht haben
<ul style="list-style-type: none"> • Bereichsleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Durchführung • Druck (Prozesscontrolling)ausüben • Prozeßbeobachtung und Verbesserung
<ul style="list-style-type: none"> • ----- 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion von Planung und von Förderprozessen • Kollegialer Austausch und Unterstützung
<ul style="list-style-type: none"> • ----- Fachbereichsleiterin 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Ressourcen für schnellere Umsetzung • Druck machen • Vertretung der Institution CV gegenüber dem AA
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsamt 	<ul style="list-style-type: none"> • stellt Anforderungen die konkretisiert werden müssen • unterstützt Ziele im Blick auf weitere Perspektiven • bringt Informationen von TN ein

² Anonymisierter Auszug aus dem Protokoll vom 29.11.2001

Ablaufschema 1:

1. BEDARF STEHT FEST (alle Beteiligten)
2. FÖRDERPLAN LIEGT VOR (Veränderung möglich)
3. UMSETZUNG:



Im weiteren Verlauf des Beratungsprozesses wurde diese Art der Problembearbeitung eingeübt und vertieft. Die BeraterInnen gaben dazu den Leitfaden „Strukturierung von Kommunikationsprozessen zur Bearbeitung qualitätsrelevanter und anderer Fragestellungen“ an die Hand. Mit Hilfe des Leitfadens wurden weitere Themenbereiche strukturiert und in Arbeitsgruppen abgearbeitet.

Was war nun der Beitrag der BeraterInnen? Sie führten Instrumente ein, die das System mit seinen eigenen Unterscheidungen füllen und für sich selbst zum systembildenden Muster durch Erprobung und Fortschreibung weiterentwickeln konnte. Sie moderierten dabei die Konsensbildung und blendeten hier und da Ausgeblendetes ein, so dass durch eine zunächst erweiterte Komplexität der Fragestellung eine für die Organisation passende Reduktion der Komplexität unter Berücksichtigung vorher ausgeblendeter Einflussfaktoren vorgenommen werden konnte. Aus den Rückmeldungen zur Projektauswertung kann geschlossen werden, dass das entwickelte Muster anschlussfähig war, denn es wurde erwähnt, dass es für den Prozess wichtig war.

Im weiteren Verlauf des Organisationsentwicklungsprozesses – hier wird nun von Organisationsentwicklung gesprochen, weil sich im Laufe der Zeit auch ohne direkte Beteiligung der BeraterInnen strukturelle Veränderungen ereigneten – erhielten die Arbeitsgruppen den Titel Qualitätszirkel. Damit näherte sich das Klientensystem mehr und mehr gängigen Strukturen eines Qualitätsmanagements an.

4.2.2 Systemebenen für das Qualitätsmanagement

Im letzten 1½-tägigen Workshop ging es dann schwerpunktmäßig darum, die Ebenen

- Steuerkreis / Qualitätszirkel / Qualitätsbeauftragter einzuziehen
- deren Arbeitsordnungen für den Start zu klären und
- erste Bearbeitungsaufgaben zu beschreiben und Abläufe zu klären.

Dem Teilauftrag war vorausgegangen, dass Fachbereichsleitung und Bereichsleitung ein fertiges Qualitätsmanagement-Modell eingekauft hatten und nun zum wiederholten mal vor dem Problem der Implementierung ohne vorherige Beteiligung der Betroffenen standen. Das Klientensystem wurde um die bisher nicht beteiligten Betroffenen erweitert (s. Skizze S. 12)

Die BeraterInnen intervenierten folgendermaßen:

Sie übertrugen der Fachbereichsleitung und Bereichsleitung die Aufgabe, in das Qualitätsmanagement-Modell einzuführen und mitzuteilen, mit welcher Person die Funktion Qualitätsbeauftragter zwischenzeitlich besetzt worden war. Gleichzeitig war die Fachbereichsleiterin aufgefordert, ihre Entscheiderrolle wahrzunehmen und die Zusammensetzung der zu bildenden Steuerungsgruppe mitzuteilen. Mit dieser Aufgabenzuordnung drängten die BeraterInnen die LeitungsfunktionsträgerInnen erneut, ihre Rollen für die MitarbeiterInnen klar zu spielen.

Zur Erleichterung des Anschlusses an die Fragestellung des Workshops gaben die BeraterInnen noch einen Input zu Qualitäts- und Kundenorientierung.

Sodann wurden Qualitätszirkel gebildet. Zur Differenzierung des Systems Qualitätszirkel moderierten die Beraterinnen den Prozess der Kriterienbildung für die Konstruktion von Qualitätszirkeln im Plenum und richteten weiterhin besonderes Augenmerk darauf, dass sich die unterschiedlichen RolleninhaberInnen – insbesondere die Leitung – klar positionierten. Es wurden Kriterien zu Größe, Zusammensetzung, Zugangsvoraussetzungen usw. gebildet.

Im weiteren Verlauf ging es um die Auseinandersetzung mit zu vereinbarenden Arbeitsordnungen sowohl für die Steuerungsgruppe als auch für die Qualitätszirkel. In Anlehnung an

das eingekaufte Qualitätsmanagementkonzept erhielten die inzwischen gebildeten vier Qualitätszirkel und die Steuerungsgruppe folgende Aufgabe:

„Finden Sie Formulierungen / Beschreibungen / Vorschläge für

→ Aufgaben

→ Zuständigkeiten

→ Kompetenzen (Wer darf was? Was darf entschieden werden?)

→ Kommunikationswege zwischen den Qualitätsmanagement-Ebenen

→ Regeln für Entscheidungen

→ Einbeziehung anderer

→ Ressourcen (Raum, Zeit, Geld)

mit denen Sie sich am besten identifizieren können und die praktisch umsetzbar sind.“

Über diesen Weg sollten Arbeitsordnungen entwickelt werden, die für die Betroffenen passend sind, was sich durch eine hohe Akzeptanz der Betroffenen bemerkbar machen sollte.

Die Gruppenergebnisse wurden im Plenum vorgestellt und konsensuell zu einem gemeinsamen Ergebnis zusammengefasst. Zum Abschluss des Beratungsprojektes lagen nach verschiedenen Reflexionsschleifen in den Workshops und in der Steuerungsgruppe sowohl eine Arbeitsordnung für Qualitätszirkel und eine für die Steuerungsgruppe als Bestandteil des im Aufbau befindlichen Qualitätshandbuches vor.³

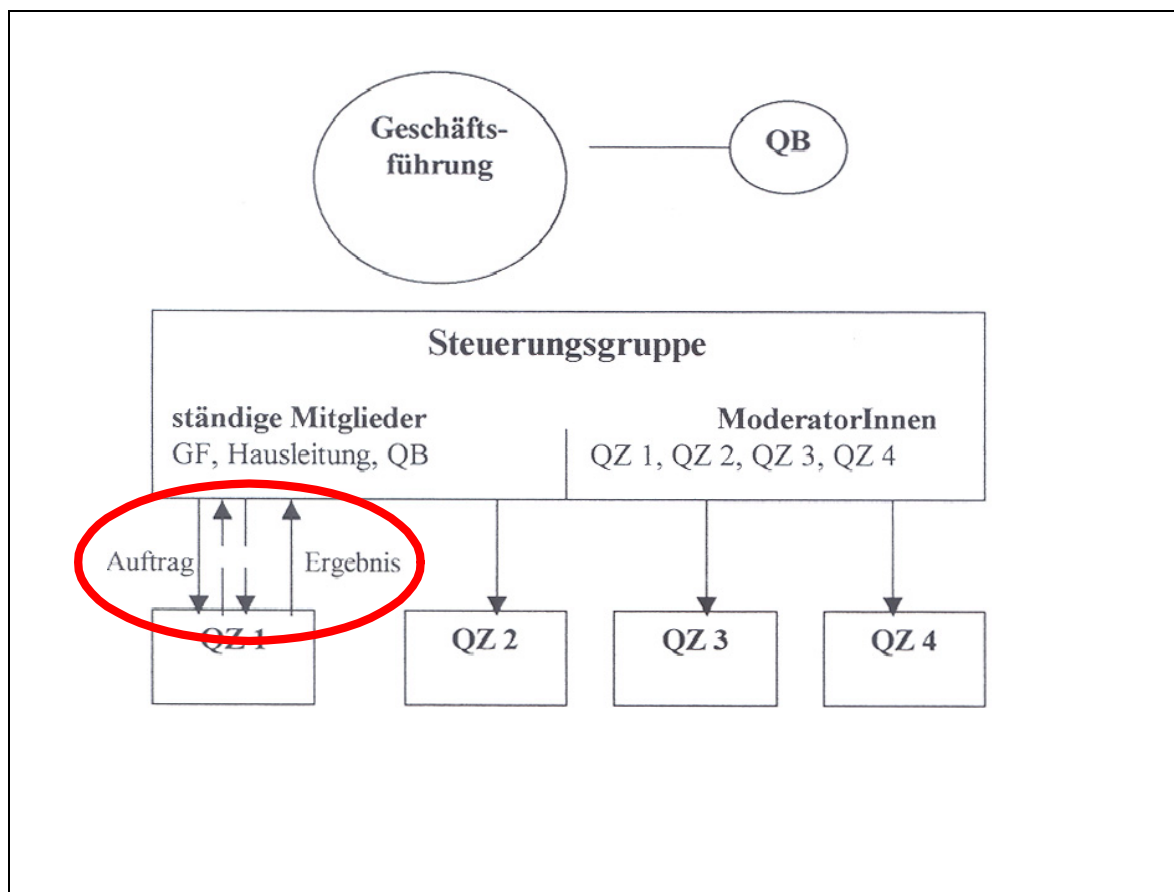
Das Qualitätshandbuch blendet allerdings die im Workshop vereinbarten Regeln der Qualitätszirkel „demokratische Entscheidungen; Mehrheitsbeschlüsse – bei Nichteinigung Steuerungsgruppe; Protokoll abwechselnd; Mehrheitsbeschlüsse als Ausnahme – Konsens“ aus, stellt aber frei, sich eigene Arbeitsordnungen zu geben, was die Chance erhöht, die Ausblendungen wieder einzublenden.

Mit einem von den BeraterInnen skizzierten Schaubild⁴, welches ein erstes Strukturmodell für ein Qualitätsmanagementsystem darstellt, wurde die Kommunikation zwischen Qualitätszirkeln und Steuerungsgruppe in den Blick genommen und folgende Vereinbarungen getroffen:

- Der endgültige Auftrag für Qualitätszirkel kommt von der Steuerungsgruppe.
- Die Qualitätszirkel kommunizieren während der Laufzeit des Auftrags regelmäßig über Protokolle mit der Steuerungsgruppe und bringen Klärungsbedarf zur Sprache, damit notwendige Entscheidungen dort getroffen werden können.
- Umgekehrt erhalten die Qualitätszirkel Rückmeldungen von der Steuerungsgruppe.
- Das Ergebnis des Auftrags wird der Steuerungsgruppe zur Entscheidung vorgelegt und von dort bestätigt oder ggf. zur Weiterarbeit zurück gegeben.

³ s. Anlagen 2 und 3: Arbeitsordnung Qualitätszirkel und Arbeitsordnung Steuerungsgruppe

⁴ Auszug aus dem Protokoll vom 07./08.03.2002



Die im Schaubild skizzierten Abläufe wurden untermauert durch die Aufgabe an die Qualitätszirkel, mit Hilfe des inzwischen eingeübten Instruments „Strukturierung von Kommunikationsprozessen zur Bearbeitung qualitätsrelevanter und anderer Fragestellungen“ den Qualitätszirkel-Auftrag zu konkretisieren und eine Arbeitsplanung zu entwickeln, die eine klare Ziel- und Aufgabenbeschreibung sowie einen Zeitplan und den Ressourcenbedarf beinhaltet.

Und in einem weiteren Schritt wurde im Rahmen eines Rollenspiels im Plenum der Aushandlungsprozess zur Auftragserteilung zwischen Qualitätszirkel und Steuerungsgruppe angespielt und ausgewertet. Die daraus resultierenden Erkenntnisse flossen noch einmal in die Arbeitsordnungen beider Systemebenen ein.

Zu diesem Zeitpunkt bestand also eine erste Struktur für ein Qualitätsmanagement. Die Beteiligten erprobten in den Folgemonaten im Rahmen der Arbeit von vier Qualitätszirkeln die Handhabbarkeit, die Steuerungsgruppe beschrieb die Arbeitsordnungen für ein neu anzulegendes Handbuch und setzte – unter Berücksichtigung der Erfahrungen der ersten Runde – weitere Qualitätszirkel gezielt ein.

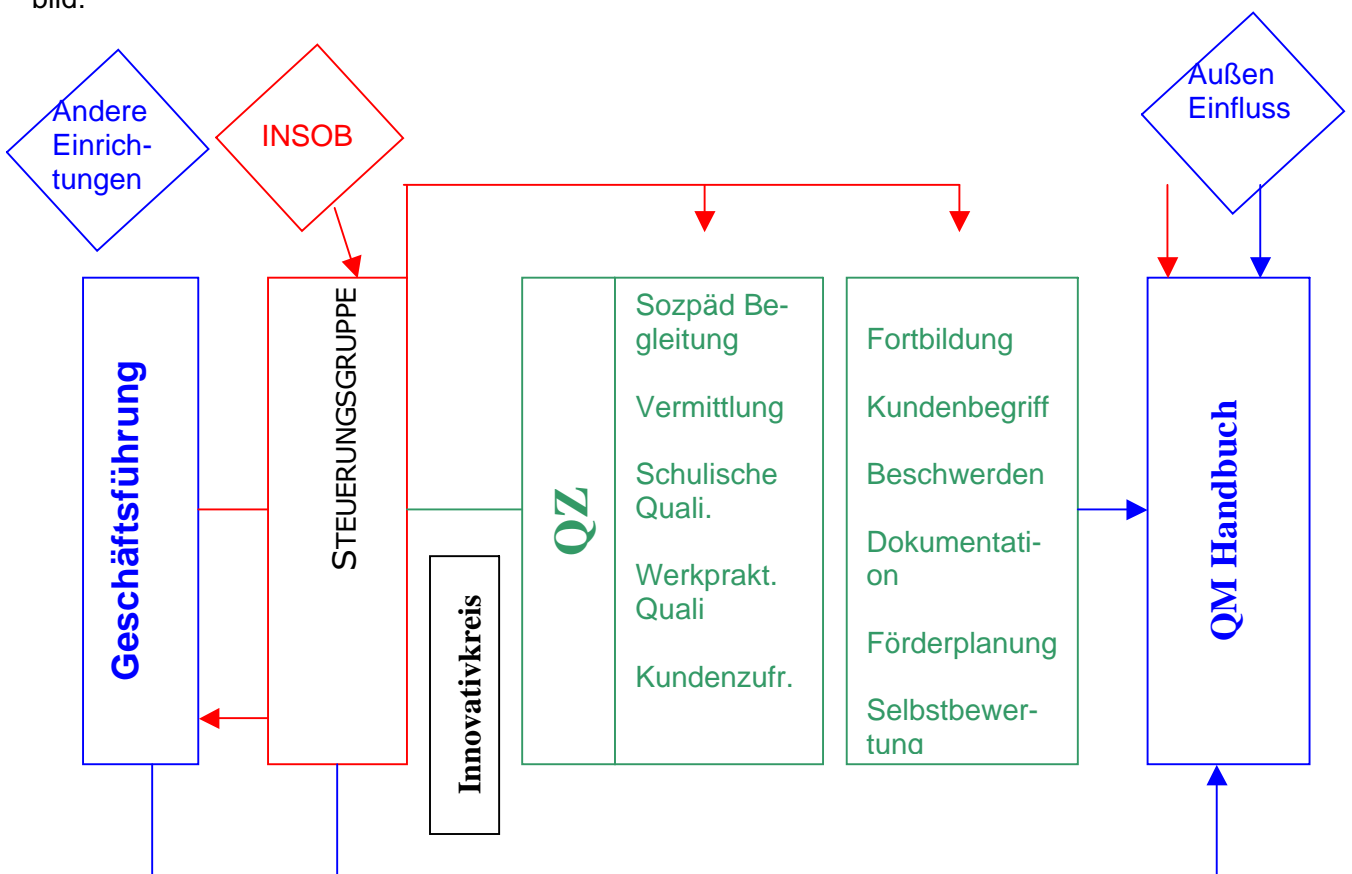
Für die BeraterInnen war erkennbar, dass sich der eingeführte Leitfaden zu einem übertragbaren Bearbeitungsmuster entwickelt und eine besondere strukturbildende Bedeutung erhalten hatte.

4.2.3 Das andere Organigramm

Am Ende des Beratungsprozesses wollten die BeraterInnen überprüfen, welche Qualitätsmanagementstruktur oder – systemisch gesehen – welche Qualitätsmanagement-Systeme eingerichtet waren, wie sie miteinander prozesshaft verbunden waren, wie die Abläufe durch die Anwesenden bewertet wurden und wo es noch offene Fragen gab, um diese zum Schluss noch in einen Aufgabenkatalog zu bringen.

An der Projektauswertung nahmen die Fachbereichsleiterin, der Bereichsleiter und der Qualitätsbeauftragte teil, quasi die Steuerungsgruppe. Für den Teil der Überprüfung der Qualitätsmanagementstruktur / des Qualitätsmanagement-Systems agierten sie als Steuerungsgruppe, während sie im Teil „Auftragsüberprüfung“ eher von den BeraterInnen als InhaberInnen ihrer Einzelfunktionen wahrgenommen wurden. Die Auftragsüberprüfung wird an dieser Stelle zunächst ausgeblendet, um den Focus „Systembildung“ überschaubarer halten zu können.

Die Steuerungsgruppe erhielt also von den BeraterInnen den Auftrag, ihr jetzt bestehendes Qualitätsmanagement-System in einem Organigramm darzustellen. In einem kommunikativen Prozess der Steuerungsgruppe entstand folgendes miteinander abgestimmtes Schaubild:



Entgegen der Erwartung der BeraterInnen wurde das Organigramm horizontal von links nach rechts und nicht, wie allgemein gewohnt, senkrecht von oben nach unten entwickelt.

In einem zweiten Punkt unterscheidet sich „das andere Organigramm“ ebenfalls zu gängigen Organigrammen: Die Systemebene Qualitätszirkel wird unterteilt in abgeschlossene (rechter grüner Block) und noch laufende Qualitätszirkel (linker grüner Block). D.h., die Steuerungsgruppe nutzt mit dieser Art der Darstellung neben der Möglichkeit der Strukturbeschreibung auch die Möglichkeit, Erfolge zu dokumentieren.

Die Visualisierung des „anderen Organigramms“ war in der Folge sehr hilfreich für die Beleuchtung der Prozesse zwischen den Systemebenen, der Bewertung durch die Steuerungsgruppe und für die Sammlung der noch offenen Fragen.

Die BeraterInnen moderierten diesen Prozess zielgerichtet und leisteten dadurch einen wichtigen Beitrag zur Reflexion der Steuerungsgruppe und zur Strukturierung des Weiterentwicklungsbedarfs, ganz nach dem Motto „Jede Lösung ist zugleich das nächste Problem“.

Die Auswertung mit Hilfe des Organigramms brachte außerdem zu Tage, dass das neu gebildete System „Qualitätsmanagement“ für ein langjährig bestehendes hausinternes System – die Hausversammlung aller Mitarbeiterinnen der berufsfördernden Maßnahmen – eine derartige Verunsicherung darstellte, dass es mit Fachbereichsleitung, Bereichsleitung und Qualitätsbeauftragtem eine hausinterne Krisensitzung gab, in der einerseits mangelnde Transparenz beklagt und andererseits der Steuerungsauftrag der Steuerungsgruppe verdeutlicht wurde. Am Ende wurde dieses alte System durch die Fachbereichsleitung aufgelöst und ein neues System in Aussicht gestellt, was auf Dauer zu mehr Transparenz führen soll. Der Arbeitstitel lautet „Innovativkreis“. Das neue System konnte noch nicht so recht in das Organigramm Qualitätsmanagement eingebunden werden, blieb daher Thema für den Aufgabenkatalog.

Auffallend war ebenfalls, dass die Steuerungsgruppe eine deutlichere Zuordnung zur Geschäftsführung als bisher vornahm und dadurch die Einbindung in die Gesamtorganisation genauer in den Blick nahm. Im Verlauf des Beratungsprozesses war die Geschäftsführung eher ausgeblendet. Thesen zu diesem Sachverhalt: Relevante Umwelten werden dann wieder eingeblendet, wenn sie an Wichtigkeit zunehmen, oder sie werden wieder eingeblendet und beteiligt, wenn sie nicht mehr stören können. Oder?

Die Beschreibung des „anderen Organigramms“ beinhaltet viele Beispiele für das Ziel systemischer OE, Organisationen zu begleiten, ihre eigenen brauchbaren Lösungen zu konstruieren. Die hier gemachten Erfahrungen zeigen, dass die Organisation dass

struieren. Die hier gemachten Erfahrungen zeigen, dass die Organisation das beschrieben hat, was ihr wichtig ist und woran sie anschließen kann.

5 Ein Wort zur Auswertung des Gesamtprojektes

Die sich an die Organigrammbetrachtung anschließende Gesamtauswertung des Projektes hatte folgende Inhalte:

Die Auftraggeberin bestätigte, dass der Auftrag erfüllt sei und berichtete, dass sie keine Angst mehr vor dem Qualitätskonzept habe. Der Bereichsleiter fand die Instrumente – insbesondere die Umweltanalyse –, die Feldkompetenz der BeraterInnen und den systemischen Ansatz der Beratung sehr hilfreich. Der Qualitätsbeauftragte fand den Prozess spannend.

Die BeraterInnen gaben ihr Feedback als reflecting team, lösten dadurch noch einmal eine kleine Irritation aus und hatten selbst Spaß daran.

Hier blendet die Verfasserin der Abschlussarbeit die Unterscheidungen zu den positiven Rückmeldungen vorläufig einmal nicht ein, denn es ist auch schön, einen zufriedenen Auftraggeber zu sehen und Bestätigung für die geleistete Arbeit zu bekommen.

6 Schlussbemerkungen

„Systeme konstruieren Systeme – Beiträge systemischer Organisationsberatung zum Aufbau neuer / interner Subsysteme“ so lautet der Titel dieser Arbeit. In der Zusammenschau lässt sich festhalten, dass in dem hier vorgestellten Beispiel BeraterInnen über die Zeit mit unterschiedlichen Subsystemen des Klientensystems gearbeitet und in deren Zusammensetzung bzw. Konstruktion mit ihren Interventionen mitgewirkt haben. Mit der Einführung eines Problembearbeitungsmusters und der Intervention zur Konstruktion der Systemebenen für das Qualitätsmanagement haben sie einen Beitrag dazu geleistet, dass die Organisation ein für sich anschlussfähiges Qualitätsmanagementsystem konstruieren konnte. Die Organisation hat aus einem eingekauften Modell inhaltlich, strukturell und ablaufbezogen die Variante für sich entwickelt, die als nützlich, weil realisierbar, angesehen wird.

In diesem Sinne war der von externen BeraterInnen begleitete Organisationsentwicklungsprozess ein Vehicel zur Konstruktion neuer Systeme und Einübung in ungewohnte / neue Kommunikationswege und –formen zwischen den Hierarchieebenen.

Wie ein roter Faden hat sich die Notwendigkeit struktureller Kopplung von Systemen und Subsystemen durch den Beratungsprozess gezogen. Die BeraterInnen leisteten hier insbe-

sondere durch ihre Interventionen hinsichtlich der Klärung von problemrelevanten Umwelten, Rollen, Aufgaben, Abläufen unter Beteiligung der unterschiedlichen Ebenen der Organisation einen wesentlichen Beitrag zur Anschlussfähigkeit des gesamten Klientensystems an das zu implementierende Qualitätsmanagementmodell.

Vor dem Hintergrund des beschriebenen Praxisbeispiels kann der Schluss gezogen werden, dass Organisationsentwicklung schlechthin eine Weiterentwicklung von Systemen und deren Subsystemen bedeutet, denn jedwede Einflussnahme von außen bedeutet Auseinandersetzung mit den Einflüssen und in gewisser Weise Anpassung oder besser gesagt Differenzierung der inneren Strukturen. In der gegenseitigen Bezogenheit von Umwelten und Systemen bedeutet dies, dass Systembildungen – auch im Sinne von Differenzierung – fortlaufend stattfinden und – wie aufgezeigt – ggf. dazu führen können, dass Systeme aufgelöst werden, wenn sie als nicht mehr brauchbar angesehen werden.

Der Beitrag von BeraterInnen besteht vor allem darin bestehen, dass günstige Bedingungen für die Selbstentwicklung der Organisation im Rahmen ihrer Interventionen geschaffen werden.

Leitfaden: Strukturierung von Kommunikationsprozessen zur Bearbeitung qualitätsrelevanter und anderer Fragestellungen

1. **Umweltanalyse als Identifizierung der für das Thema / die Fragestellung relevanten internen und externen Umwelten**
(Nach Boos u. Königswieser¹)

Ziel:

Identifikation der Personen / Gruppen, die durch die Bearbeitung des Themas / der Fragestellung berührt werden.

Die Beteiligten (z.B. Steuerkreis, Qualitätszirkel ...) bearbeiten nachfolgende Fragen (können bei Bedarf der Fragestellung angepasst werden):

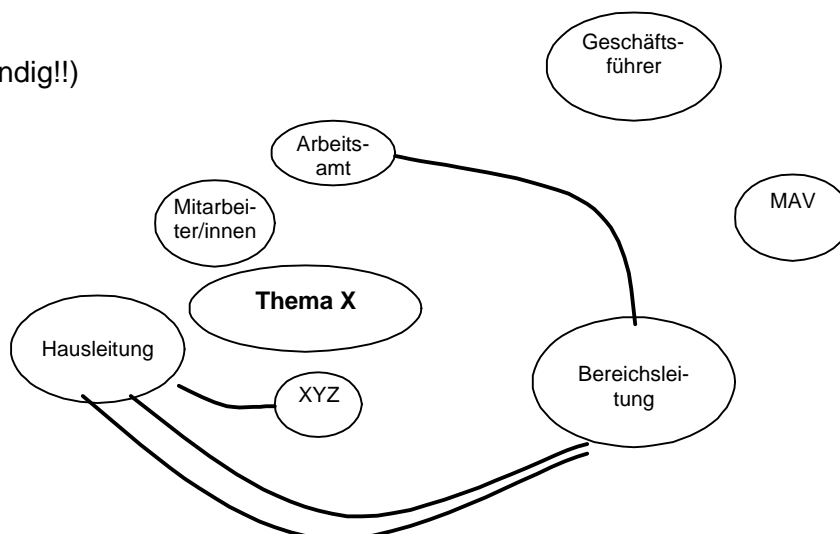
1. Welche Einzelpersonen und Gruppen sind für das Thema / die Fragestellung (Zielerreichung) relevant?
2. Welche Wichtigkeit haben sie für das Thema? – Durch unterschiedlich große Kreise darstellen! (große Kreise = sehr wichtig (A), mittlere Kreise = wichtig (B), kleine Kreise = sporadisch (C))
3. Wie nahe stehen sie dem Thema? – Durch unterschiedliche Entfernungen darstellen!
4. Wie sind die Personen/Gruppen untereinander verbunden (gute Arbeitsbeziehung = —; sehr gute Arbeitsbeziehungen = == ; schwierige Arbeitsbeziehung = -----) und welche Bedeutung hat das für das Thema / die Fragestellung?
5. Welche Beiträge können Sie für das Ergebnis liefern? und: Welche Erwartungen haben sie daran? (Ressourcen, Forderungen, Unterstützung, Aufgaben usw.)
6. Welche Interessen verbinden sie mit dem Thema? (fördernde / bedrohliche / neutrale)

Das Ergebnis auf einem Plakat visualisieren: Das Thema in die Mitte setzen und die Personen und Gruppen entsprechend der Bewertungen zuordnen (Zeichenerklärung s.o.).

Die jeweiligen Beiträge, Erwartungen und Interessen stichpunktartig schriftlich festhalten.

Wichtig für die Bearbeitung: Ausführliche Diskussion der von allen Gruppenmitgliedern eingebrachten Überlegungen und Verständigung auf ein Ergebnis.

Beispiel (nicht vollständig!!)



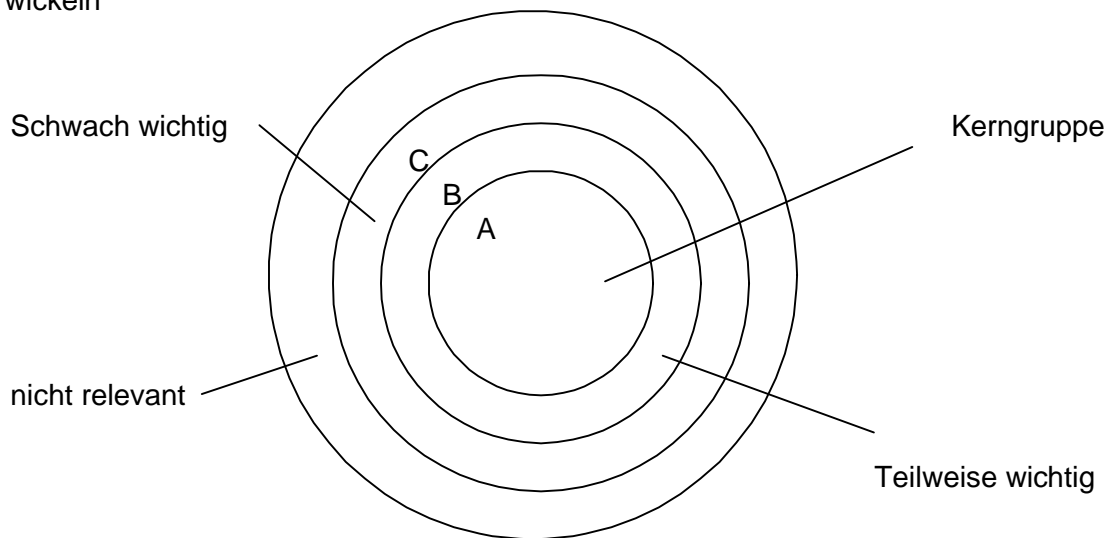
¹ In: Königswieser / Exner: Systemische Intervention, Freiburg 2000

Wenn mehrere Untergruppen die Fragestellung bearbeiten, können die Ergebnisse miteinander abgestimmt und in einer „Zielscheibe“ zusammengeführt werden:

2. Gewichtung der Bedeutung nach Kern und Rändern

Bearbeitung der Ergebnisse aus 1.:

- Die zu beteiligenden Personen und Gruppen identifizieren und in ihrer Bedeutung gewichten (Kern –A–, mittlere Bedeutung –B–, Ränder –C–).
- Eine von allen getragene Grundstruktur (Kommunikationsstruktur) der Akteure daraus entwickeln



- Die jeweiligen Beiträge, Erwartungen und Interessen der Personen und Gruppen verhandeln und stichpunktartig schriftlich festhalten.

3. Arbeitsweise / Ablauf / Prozess der Bearbeitung des Themas / der Fragestellung beschreiben

Fragestellung:

Welche Schritte sind für die Bearbeitung der Fragestellung unter Berücksichtigung der zu Beteiligten und ihrer Beiträge und Erwartungen (s. Umfeldanalyse) zu tun?

Schritte / Aufgaben	Beteiligte	Zeitplan

4. Beauftragung einer Gruppe / einer Einzelperson zur Steuerung des unter 3. beschriebenen Ablaufs

Kapitel: 0.6.2	QM-Handbuch	<i>Berufliche Eingliederung</i>
Seite: 1 von 2	<u>Titel:</u> Arbeitsordnung des Qualitätszirkels	Freigegeben am: 25.03.2002 geändert am: Verantwortet von: Steuerungsgruppe

0.6.2 Arbeitsordnung des Qualitätszirkels

1. Die Geschäftsführung und gegebenenfalls in dessen Beauftragung die Steuerungsgruppe, veranlasst die Gründung eines oder mehrerer Qualitätszirkel.
2. Die Geschäftsführung und gegebenenfalls in dessen Beauftragung die Steuerungsgruppe, legt den Beginn sowie das Ende der Qualitätszirkelarbeit fest.
3. Der/die Qualitätszirkel setzen sich aus Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen gleicher und/oder unterschiedlicher Arbeitsbereiche zusammen.
4. Die Zusammensetzung des/der Qualitätszirkel orientiert sich an den zu bearbeitenden Themen.
5. Qualitätszirkelarbeit ist Arbeitszeit.
6. Der Qualitätszirkel arbeitet nach folgenden Regeln:
 - 6.1. Die Geschäftsführung kann eine/n oder mehrere ModeratorInnen bestimmen
 - 6.2. Der Qualitätszirkel kann sich in Absprache mit der Steuerungsgruppe eine eigene Arbeitsordnung geben, die über die Festlegungen dieser Geschäftsordnung hinausgeht
 - 6.3. Die/Der ModeratorIn erstellt die Einladungen und gegebenenfalls die jeweilige Tagesordnung.
 - 6.4. Die/Der ModeratorIn ist für die Leitung des/der Qualitätszirkel und der Erreichung der festgelegten Ziele verantwortlich
 - 6.5. Die Protokollführung wird von der/dem ModeratorIn festgelegt
 - 6.6. Die jeweiligen Protokolle werden zeitnah an die Steuerungsgruppe weitergeleitet
7. Über die Implementierung des/der Qualitätszirkel sowie über deren Aufgaben werden die MitarbeiterInnen informiert.
8. Der/Die Qualitätszirkel hat/haben keine Entscheidungskompetenz, sondern erarbeiten Vorlagen zu unterschiedlichen Themenstellungen für die Steuerungsgruppe.
9. Die Mitglieder des/der Qualitätszirkel erhalten die Gelegenheit, ihre Arbeitsergebnisse der Steuerungsgruppe zu präsentieren. Wird dies nicht gewünscht, erhält/erhalten zumindest der/die ModeratorInnen die Gelegenheit, die Arbeitsergebnisse zu präsentieren.

10. Über deren Anwendung/Umsetzung entscheidet das oberste Management in Absprache mit der Steuerungsgruppe, soweit vorhanden, mit einer dementsprechenden Begründung.
11. Die Geschäftsführung sorgt für die Einhaltung der unterschiedlichen Arbeitsergebnisse durch einen oder mehrere Verantwortliche (z.B. Qualitätsbeauftragte/r, FunktionsstelleninhaberInnen).
12. Falls es notwendig sein sollte, gibt die Geschäftsführung, in Absprache mit der Steuerungsgruppe, den/die Arbeitsaufträge mit einer dementsprechenden Begründung an den/die Qualitätszirkel zur Weiterbearbeitung wieder zurück.

Kapitel: 0.6.1	QM-Handbuch	<i>Berufliche Eingliederung</i>
<u>Seite:</u> 1 von 2	<u>Titel:</u> Arbeitsordnung der Steuerungsgruppe	Freigegeben am: 25.03.2002 geändert am: Verantwortet von: Steuerungsgruppe

0.6.1. Arbeitsordnung der Steuerungsgruppe

1. Die Steuerungsgruppe besteht aus folgenden Mitgliedern:
 - 1.1. Die Geschäftsführung
 - 1.2. Die Fachbereichsleitung
 - 1.3. Der/Dem Qualitätsbeauftragten
 - 1.4. Der Fachdienstleitung Jugendsozialarbeit
 - 1.5. Dem/Der QualitätszirkelleiterIn bei Bedarf
 - 1.6. Anderen FunktionsstelleninhaberInnen, soweit sie von der Einrichtung des Qualitätsmanagementsystems betroffen sind

2. Die Bildung der Steuerungsgruppe liegt in Beratung mit der/dem Qualitätsbeauftragten in der Verantwortlichkeit der Geschäftsführung.

3. Die Steuerungsgruppe hat u. a. folgende Ziele und Inhalte:
 - 3.1. Definition und Festlegung der Qualitätspolitik
 - 3.2. Festlegung der Strategie, die für die Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagements notwendig ist und Umsetzung der unterschiedlichen Maßnahmen
 - 3.3. Erarbeitung von Rahmenstandards
 - 3.4. Aufbau eines kontinuierlichen organisationsinternen Informationssystems bezogen auf den eigenen Prozess
 - 3.5. Erstellung eines organisationsinternen Arbeits- und Zeitplanes
 - 3.6. Einrichtung eines oder mehrerer Qualitätszirkel
 - 3.7. Controlling der Arbeitsergebnisse des/der Qualitätszirkel
 - 3.8. Rückkoppelung der unterschiedlichen Arbeitsergebnisse über die/den Qualitätsbeauftragten an die Steuerungsgruppe
 - 3.9. Erstellung eines Qualitätsmanagementhandbuches (QMH)

4. Die Mitglieder der Strategieguppe stellen sich selbst unter Berücksichtigung von 3.1. Arbeitsaufträgen, die sich u. a. an folgenden Kriterien orientieren:
 - 4.1. Priorität
 - 4.2. Machbarkeit
 - 4.3. Arbeits- und Zeitplanung
 - 4.4. Zielerreichung

5. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sind verpflichtet, fachlich und sachlich so zusammenzuarbeiten, daß die Steuerungsgruppe immer arbeitsfähig ist.

6. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe verstehen sich als einen eigenen Qualitätszirkel, der durch gegenseitige Offenheit und kollegiales Miteinander gekennzeichnet ist.

7. Die Steuerungsgruppe ist ein hierarchiefreier Raum.
8. Die Steuerungsgruppe beschließt die Ergebnisse der Ausarbeitungen des/der Qualitätszirkel.
9. Über die Ergebnisse der Steuerungsgruppe ist ein Ergebnisprotokoll zu erstellen.
10. Ist die Steuerungsgruppe zu keiner Konsensentscheidung fähig, entscheidet das abschließende Votum der Geschäftsführung.

Literaturverzeichnis

- Bardmann, Theodor und Lamprecht, Alexander: Systemtheorie verstehen. Eine multimediale Einführung in systemisches Denken, 1999, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Baumgartner, Irene u.a.: OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckend.6., unveränd. Aufl., 2000, Wien: Haupt Verlag
- Königswieser, Roswitha und Exner, Alexander: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 5. Auflage, 2000, Stuttgart: Verlag Klett-Cotta
- Vogel, Hans-Christoph u.a.: Werkbuch für Organisationsberater: Texte und Übungen, 2., korr. Auflage, 1997, Aachen: Dr. Heinz Kersting Verlag
- Wimmer, Rudolf (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. 1992, Wiesbaden: Verlag Gabler