



## AUF DEM WEG ZUR DIGITALEN EXZELLENZ – GESTALTUNG DES „DAZWISCHEN“

Wie systemische Organisationsberatung bei der digitalen Transformation helfen kann

| von MARIA RÖSCH

Viele Organisationen fühlen sich durch die immer schneller vorschreitende Digitalisierung ihres „Ökosystems“ getrieben. Wandel geschieht nicht mehr in fest definierten Zeiträumen – mittlerweile folgt Wandel kontinuierlich auf Wandel. Dienstleister bieten ein neues Produkt nach dem anderen an. Andere Organisationen stellen ihren Kunden immer neue Wege der Kommunikation zur Verfügung. Die aufgrund der ständigen Veränderungen des Umfelds resultierenden Anpassungen der aufwendig entwickelten Individualsoftware überfordern die eigenen Ressourcen. Das Gefühl – wir brauchen Wandel, und zwar schnell – verstärkt sich. Doch gerade das Ziel der „digitalen Exzellenz“ wird nie endgültig erreicht. Dafür verändern sich Technologien zu schnell. Es dient vielmehr als Vision, an der man die eigene Organisation ausrichten kann. Doch wie sollen Organisationen mit dem neuen „Naturzustand“ umgehen, immer auf dem Weg zu sein?

Bisherige Theorien der Organisationsentwicklung mit ihrer Annahme zeitlich beschränkter Veränderungsphasen stoßen in Zeiten des kontinuierlichen Wandels schnell an ihre Grenzen. 70 Prozent aller Change-Management-Projekte scheitern.<sup>1</sup> Ein neues Denken und Handeln muss her. Der Ansatz der systemischen Organisationsberatung bietet genau in dieser Situation Ansatzpunkte und wird daher von immer mehr Organisationen erfolgreich eingesetzt.

### PSYCHOLOGISCHE ERKENNTNISSE

Der Weg von der gewohnten alten und vertrauten Welt hin zu einer neuen, weitestgehend unbekanntem, digitalen Zukunft führt durch eine Phase des „Dazwischen“. Von der alten Welt hat man sich noch nicht ganz gelöst, die neue ist noch nicht vollständig erreicht. Gerade diese Phase ist aus psychologischer Sicht für die meisten Menschen eine große Herausforderung.

<sup>1</sup> Siehe unter anderem Mutaree Change Fitness Studie 2016: <http://www.mutaree.com/downloads/Change-Fitness-Studie%202016%20Management%20Summary.pdf>; S.7

Sicherheit ist ein biologisch verankertes Grundbedürfnis. In Zeiten von Unsicherheit, die mit dem Wandel von alt nach neu einhergeht, steigt das menschliche Bedürfnis nach Bindung. Daneben bedeutet Neues zu verarbeiten für unser Gehirn Arbeit; es verschlingt große Mengen an Kohlehydraten und Sauerstoff. Das Durchführen bekannter Alltagsroutinen wird dahingegen mit einer Ausschüttung körpereigener Wohlfühlsubstanzen, sogenannter Opiate, belohnt. Rational, wie Menschen sind, versuchen sie deshalb, neuen Situationen, wenn möglich, aus dem Weg zu gehen. Erst wenn Neues mehrfach erlebt wurde und somit zur wohltuenden Alltagsroutine wird, kehrt wieder Entspannung ein.

Der Zustand des „Dazwischen“ ist somit vom Bedürfnis nach Bindung, vom Stress für unser Gehirn und vom Sehnen nach dem Gewohnten geprägt. Loslassen ist für Menschen kein Naturzustand. Die Vorstellung, dass Menschen oder gar Organisationen sich ad hoc verändern können, ist utopisch. Die Frage nach den Gestaltungsmöglichkeiten in den Phasen des „Dazwischen“ rückt in den Vordergrund.

Verzichten Organisationen darauf, sich mit dieser Frage auseinanderzusetzen, kommt es schnell zu Ressourcenverlusten. Krankheitsbedingte Ausfälle oder Kündigungen verzögern Projekte oder bringen sie zum Scheitern. Das Arbeitstempo sinkt, da beispielsweise Dokumente aus der neu geschaffenen E-Akte ausgedruckt anstatt digital bearbeitet werden. Der erhoffte Anstieg an Kundenzufriedenheit bleibt aus, da neue Kommunikationswege durch Mitarbeiter nicht genutzt werden. Menschen finden ihre Wege an der Veränderung vorbei und entwickeln dabei kreative Kräfte. Die Stimmung kippt: „Früher war alles besser“, dringt aus allen Büros. Hier gehen die wichtigsten Ressourcen einer Organisation verloren – die Motivation und Arbeitskraft der Mitarbeiter. Solange dies nur bei einem einzelnen Projekt geschieht, stellt es für große Organisation oft keinen großen Schaden dar. Doch je stärker und kontinuierlicher Organisationen mit Veränderungen konfrontiert werden, desto riskanter wird es, der Auseinandersetzung mit dem Thema aus dem Weg zu gehen.

## BEGLEITUNG DES „DAZWISCHEN“

In diesen Phasen der Veränderung bietet die ursprünglich aus der Familientherapie stammende „Systemische Organisationsberatung“ einen Rahmen für die Begleitung von Organisationen und ihrer Mitarbeiter. Sie umfasst eine Vielzahl von theoretischen Ansätzen zur Erklärung der wechselseitigen Beeinflussung von Menschen und ihrer unmittelbaren sozialen Umgebung.<sup>2</sup>

Grundannahme der Systemischen Organisationsberatung ist, dass jeder Mensch als „Experte in eigener Sache“ am besten in der Lage ist, Lösungen für seine „Anliegen“ zu entwickeln. Organisationen, als Orte, an denen Menschen sich wechselseitig beeinflussen, können Lösungen für ihre Anliegen somit auch am besten selbst entwickeln. Systemische Berater treten daher auch nicht mit konkreten Vorschlägen zur Veränderung oder dem Umgang mit diesen Veränderungen auf. Sie verstehen sich und agieren vielmehr als neutrale Gesprächs- und Interaktionspartner, die diesen Prozess eröffnen, erleichtern und begleiten.

### 1. Mitarbeiter wollen Sinnvolles in einer sinnvollen Organisation tun

Immer mehr Unternehmen der freien Wirtschaft erkennen die Wichtigkeit eines „Sinnempfindens“ für den eigenen Erfolg. Nur wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die Organisation, in der sie tätig sind, etwas Sinnvolles tut, sind sie bereit, ihre Ressourcen einzubringen. Dies gilt für das Ziel der Gesamtorganisation genauso wie für einzelne Projekte. Veränderung muss daher einen sinnvollen, nachvollziehbaren Zweck verfolgen. Wie oben beschrieben, bedeutet Veränderung, sich im Dazwischen oftmals unwohl zu fühlen. Wer nicht weiß, wozu er sich verändern soll, bleibt lieber sitzen. Entsprechend der systemischen Praxis kann die Antwort auf die Frage nach dem Sinn eines Projekts jedoch nicht vorgegeben werden. Sowohl für unternehmensweite Ziele wie das einer „digitalen Exzellenz“ als auch für jedes daraus abgeleitete Projekt innerhalb der Organisation sollten die Mitarbeiter an der Zieldefinition beteiligt werden, sodass diese letztendlich gemeinsam beantwortet wird.

So kann – anstatt in einer Präsentation alle Argumente aufzuführen, warum das Projekt unbedingt sinnvoll ist – zum Beispiel in einem Workshop die Frage bearbeitet werden, was wäre, wenn das neue Projekt nicht angegangen werden würde. Und: Wer Positives zu sehr betont, schafft Raum für Zweifel – „So schön kann das doch gar nicht sein!“ – und lädt zur kreativen inneren Suche nach Gegenargumenten ein.

Vor allem bei den Projektmitgliedern ist es entscheidend, die eigene Sinnsuche anzuregen. So kann in Einzelgesprächen zwischen Projektmitglied und Projektleitung der Frage nach der eigenen Motivation nachgegangen werden und – auch bei einer ablehnenden Grundhaltung – eventuell sinnvolle Individualziele identifiziert und vereinbart werden. Diese können dann gemeinsam mit der Projektleitung zu bestimmten Zeitpunkten im Projekt durchgegangen und geprüft werden, ob sich die eigenen Erwartungen erfüllt haben oder was verändert werden muss, damit sich diese erfüllen. Jeder kann „vom Problemopfer zum Lösungstäter“<sup>3</sup> werden, wenn klar ist, wo im Projekt der eigene Gestaltungsspielraum ist.

<sup>2</sup> Siehe Steve de Shazer: Patterns of Brief Family Therapy. An Ecosystemic Approach. The Guilford Press, New York 1982. Watzlawick mit Janet H. Beavin, Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien (Originaltitel: Pragmatics of Human Communication), Huber, Bern 1969

<sup>3</sup> Jutta Chalupsky, Change Management – (Über-) Leben in Organisationen

## 2. Altes nicht abwerten

Die Wichtigkeit, die Sinnhaftigkeit einer Veränderung selbst zu empfinden, führt zum zweiten wichtigen Punkt. Wenn zur Argumentation für ein neues Vorhaben die Istsituation zu sehr abgewertet wird, führt dies zu einem Identitätsverlust. Es entsteht der Eindruck: „Das, was war, war nicht gut.“ Und wer seine bisherige Arbeit als sinnvoll erachtet hat, hat sich getäuscht. Durch solch eine Botschaft wird das Bedürfnis nach Bindung missachtet.

Viel relevanter wäre die Frage nach Dingen, die bisher gut liefen, und wie diese in das neue Projekt eingebracht werden können – oder was beachtet werden muss, damit diese auch in der neuen Welt bestehen können. Dazu kann man zum Beispiel zu Projektbeginn in einem Kick-off die Frage diskutieren, was von den bisher gut funktionierenden Abläufen in das Projekt aufgenommen werden kann.



## 3. Der Wert definierter Rollen

Aufgrund des steigenden Bedürfnisses nach Bindung in Phasen der Veränderung und des Loslassens steigt auch die Bedeutung von festgelegten Rollen. Allen Beteiligten muss klar sein, an wen sie sich in welchen Situationen wenden können. Diese Rollen sollten im Laufe eines Projekts möglichst nicht wechseln. Die Rollen, die innerhalb eines Projekts notwendig sind, und auch deren Besetzung sollten zu deren besseren Akzeptanz gemeinsam festgelegt werden.

## 4. Das Resonanzteam als direkter Draht zu den Mitarbeitern

Um herauszufinden, an welchem Punkt im „Dazwischen“ sich die unterschiedlichen Einheiten und Hierarchieebenen einer Organisation momentan befinden, ist es hilfreich, einen Personenkreis zu definieren, der diese Stimmungen repräsentativ aufnimmt. In regelmäßigen Workshops wird die Resonanz des Projekts strukturiert durch den Projektverantwortlichen erfasst und ausgewertet. So können Unsicherheiten und Fragen schnell aufgegriffen und entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

## 5. Experimentieren macht die Veränderung zugänglich

Damit Neues schon früh für die betroffenen Mitarbeitenden einer Organisation erlebbar wird und sich damit schneller zur Alltagsroutine entwickeln kann, empfiehlt es sich, frühzeitig zumindest

einen kleinen Ausschnitt der Veränderung zugänglich zu machen. So können zum Beispiel in Mini-Laboren unter Anleitung verschiedene Funktionen einer neuen Anwendung ausprobiert werden. Die Mitarbeiter können so die neue, noch unbekannte Welt in ihrem Tempo entdecken und ein Gefühl von Vertrautheit entwickeln.

## 6. Rituale sind wichtig

Da die Phase der Instabilität und des „Dazwischen“ für alle Beteiligten sehr anstrengend ist, ist es wichtig, Projekte zu einem bestimmten Zeitpunkt für alle sichtbar zu beginnen und auch zu beenden. Solche Anfangs- und Endrituale bilden den Rahmen, an dem sich Projektmitglieder orientieren. Es sollte unbedingt vermieden werden, ein Projekt langsam auslaufen zu lassen. Lassen sie Ihrer Kreativität freien Raum – vom Sektempfang bis zum Begraben der Projektunterlagen ist alles erlaubt.

## 7. Alles ist im Fluss

So wichtig die genannten Punkte sind – ihr Ziel ist, einen Rahmen zu schaffen, an dem sich Organisation und ihre Mitglieder in Zeiten der Instabilität und des „Dazwischen“ orientieren können, einen Rahmen, der Sicherheit bietet. Da diese Phasen jedoch häufig aneinander anschließen und es Abhängigkeiten zu anderen Entwicklungen gibt, ist es von entscheidender Bedeutung, das Zutreffen und die Richtigkeit von Rahmenbedingungen immer wieder gemeinsam zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen.

## FAZIT

Die Systemische Organisationsberatung bietet neben diesen ausgewählten Methoden noch eine Vielzahl anderer Möglichkeiten, um Organisationen in ihrer Lösungssuche und deren Umsetzung zu begleiten.<sup>4</sup> Da Systemische Organisationsberatung jedoch bisher noch kein geschützter Begriff ist, ist die Bandbreite an Angeboten – von professionell bis esoterisch – sehr breit. Es empfiehlt sich, darauf zu achten, dass Berater über eine Zertifizierung der Systemischen Gesellschaft oder der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V.<sup>5</sup> verfügen. In den richtigen Händen kann die systemische Praxis ein mächtiges Instrument in Veränderungsphasen sein. ●

**ANSPRECHPARTNERIN – MARIA RÖSCH**  
Senior Business Consultant  
Public Sector Business Consulting



<sup>4</sup> Für mehr Informationen z. B. Hans Rudi Fischer et al.: Was tun? Fragen und Antworten aus der systemischen Praxis: Ein Kompass für Beratung, Coaching und Therapie (2016), Klett-Cotta  
<sup>5</sup> <https://systemische-gesellschaft.de/>; <https://www.dgsf.org/>