



Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner,
 Patricia Wolf (Herausgeber):
 Praktische Organisationswissenschaft –
 Lehrbuch für Studium und Beruf.
 Carl-Auer-Systeme Verlag GmbH,
 Heidelberg 2009, 296 Seiten, 36 Euro

Gelungene Einführung ins Systemische

Ganz schön praktisch

Dieser Sammelband ist für Studenten geschrieben worden, wird aber alle begeistern, die als Trainer oder Berater eine prägnante Einführung in die systemische Arbeit suchen. Dass die Autoren gut erklären können, soll folgende Kostprobe eines Fallbeispiels zeigen.

Die Bereichsleiter eines Konzerns erhalten die Aufgabe, für ihre jeweils 200 Mitarbeiter ein Innovationsmanagementsystem zu entwerfen. Herr von Ratio (typischer Betriebswirt) entwirft einen Prozess, in dem alle Mitarbeiter halbjährlich Ideen für Innovationsprojekte abliefern. Die Teamleiter prüfen die Ideen unter hohem bürokratischen Aufwand. Jeder der 15 Teamleiter gibt maximal drei Ideen pro Jahr an seinen Abteilungsleiter weiter. Die Abteilungsleiter suchen die fünf besten (natürlich eher risikolosen) Ideen aus und melden sie dem Bereichsleiter. Der wählt drei Ideen aus und lässt sie von Expertenteams (ohne den Ideengeber) umsetzen.

Anders läuft es bei der Bereichsleiterin Frau Systema. Sie stellt in den Kaffeeküchen ihres Bereichs Pinnwände auf und bittet alle Mitarbeiter, Ideen formlos auf Zettel zu schreiben und anzupinnen. Zusätzlich erhalten einige Mitarbeiter ein Zeitbudget von zwei Stunden in der Woche, um durch „Rumspinnen“ neue Ideen zu finden. Die werden ebenfalls angepinnt. Alle zwei Wochen werden die eingegangenen Ideen während eines „Brownbag“-Lunchs diskutiert, und zwar von allen Interessierten aller Hierarchiestufen. Ideen, die auf Begeisterung stoßen, dürfen zu Projektkonzepten weiterentwickelt werden. Diese werden vierteljährlich in einem Entscheidungsteam bewertet. Es besteht aus ausgewählten Experten aller Abteilungen des Bereichs und der Bereichsleiterin.

Sobald eine Idee bewilligt wurde, stellt der Ideeneigentümer mithilfe des Entscheidungsteams ein Projektteam zusammen. Diese Geschichte (Systemiker nutzt die Selbstorganisationskraft eines Unternehmens) ist ein gutes Beispiel dafür, wie dieses Buch aufgebaut ist: Nahe genug an der Theorie, und voller Aha-Effekte für Praktiker. Deren Frage, was Systemiker eigentlich anders machen, wird ebenfalls sehr nachvollziehbar beantwortet: Systemische Berater werden laut Wimmer auf folgenden Ebenen aktiv:

1. Einfacher Ansatz. Es werden Reflexions- und Beobachtungsräume auf individueller Ebene geschaffen.
2. Fortgeschrittener Ansatzpunkt. Managementkonzepte werden partizipativ entwickelt (zum Beispiel eine Workshop-Serie zur Strategieentwicklung).
3. Schwieriger Ansatz. Es werden neue, kollektive Reflexionsräume eingeführt (zum Beispiel Open Space).
4. Mastership-Ansatz. Bestehende Kommunikationsmuster werden bewusst irritiert, damit die Chance auf radikale Neuerungen steigt.



AUTOR

Professor Dr. Rudolf Wimmer ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Außerdem ist

er geschäftsführender Gesellschafter der OSB, Gesellschaft für systemische Organisationsberatung GmbH, in Wien und langjähriger Mitherausgeber und Redakteur der Zeitschrift „Organisationsentwicklung“.