

**Von der Organisations- zur Personalentwicklung  
oder  
Von einer systemischen Haltung zu einer evolutionären Organisation**

Erfahrungen am Beispiel eines Wohlfahrtsverbandes

mit Stephan Jentgens, Diözesancaritasdirektor, Caritasverband für das Bistum Aachen

# Haltung einnehmen: Menschen und Organisationen als Systeme **caritas**

**Autopoetische Systeme:** Menschen und Organisationen sind Systeme, die sich in ihrer Einheit, ihren Strukturen und Elementen beständig, in einem operativ geschlossenen Prozess mithilfe der Elemente, aus den sie bestehen, produzieren. (vgl. Willke 2006, S.10)

**Entscheidungsprämissen als Metaentscheidungen:** Entscheidbar durch „Leitungen“ von Organisationen sind tatsächlich nur drei Aspekte:

- 1. Programme:** Konditionalprogramme (Was muss innerhalb einer Organisation unternommen werden, wenn ein bestimmter Impuls wahrgenommen wird?) und Zweckprogramme (Welche Zwecke, Ziele und welcher Sinn sollen erreicht werden?)
- 2. Kommunikationswege** (Welche Kommunikationswege müssen eingehalten werden, um Entscheidungen zu treffen, die in der Organisation anerkannt werden?)
- 3. Personal** (Wie ist die Struktur der Organisation? Wer macht was?)

Unentscheidbar durch Leitungen sind Entscheidungsprämissen wie die **Kultur** (Werte und Normen eines Systems / wie innerhalb der Organisation entschieden wird). (vgl. Gesmann / Merchel 2019)

## Haltung wahrnehmen: Systeme reflektieren

### Entwicklungen und (Misch-)Formen von Organisationen

- tribal (Mafia, Straßengang, Stämme)=> Hierarchie, Gehorsam
- traditionell-konformistisch (Kirche, Militär, Behörden)=> Hierarchie, feste Struktur
- modern-leistungsorientiert (Multi-Nationale Unternehmen) => Hierarchie und Leistung
- Postmodern-pluralistisch (kulturorientierte Organisationen) => Hierarchie und Sinn
- Integral-evolutionär (???) => **Selbststeuerung, Sinn, Ganzheit, Verständigung**  
(vgl. Laloux, 2014)

### **Evolutionäre (veränderbare, selbstgesteuerte) Entwicklung einer Organisation: Reflexionspunkte**

- Strukturen: selbstorganisierte Teams, Unterstützungsfunktionen
- Personalentwicklung: Bewerbungen / Einstellungen durch Kolleg\*innen, flexible geklärte Rollen, Teamleistung
- Arbeitsalltag: selbstgestaltete Räume ohne Statussymbole, selbstinitiierte Meetings ohne Selbstdarstellung, dezentrale Entscheidungen und Konfliktlösungen, Informationstransparenz, klare Werte und Grundregeln, Räume zur Reflexion, Gemeinschaftsentwicklung
- Organisationsprozesse: Eigener evolutionärer Sinn, Strategie durch Selbststeuerung und Verständigung, einfache Ressourcenbudgets, intrinsische Integrität („richtiges“ angemessenes Handeln) (vgl. Laloux, 2014)

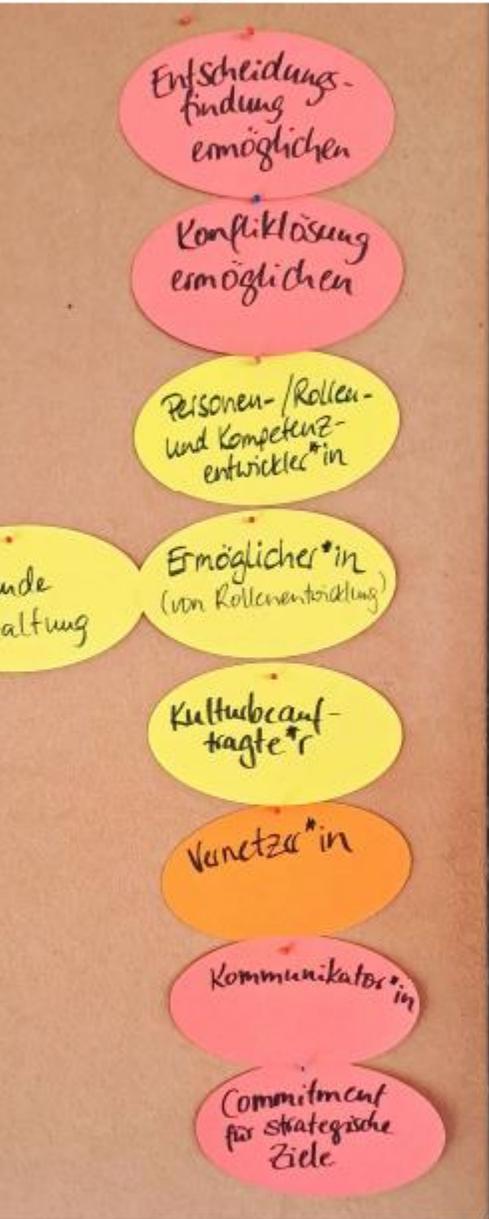
## Haltung weiterentwickeln: Leitung in verschiedenen Systemen

caritas

### Aktives Leitungshandeln

- a) **Vorbild** sein (der Demut und der Selbststeuerung, Verständigung, Ganzheit)
- b) **Räume halten** und erweitern für Selbststeuerung und Verständigung
- c) den **Sinn der Organisation** im Blick behalten
- d) Empfinden für eine **psychologische Eigentümerschaft** ermöglichen und fördern
- e) **Ganzheitlichkeit** ermöglichen
- f) **Strukturen für Verständigung** und Verantwortung aufnehmen und anregen

# Dokumentation: Rollenverständnis Führung DiCV



- Führung ist in besonderem Maße den genannten Rollen verpflichtet
- Führungsrollen können auf Teammitglieder verteilt werden
- An Entscheidungen sollen möglichst viele Teammitglieder beteiligt werden
- Der Entscheidungsweg muss auf Akzeptanz stoßen

## Gemeinschaftliche Entscheidungsprozesse

- Jede(r) kann / muss Entscheidungen treffen.
- Jede(r) muss bei einer Entscheidung den Rat aller einholen, die von der Entscheidung betroffen sind.
- Man ist nicht verpflichtet jeden Ratschlag aufzunehmen, aber jeder Ratschlag muss gründlich bedacht werden.
- Die Entscheidung muss begründet, allen, die es angeht, transparent gemacht werden.

(vgl. Laloux, 2014)

## Konflikte lösen

- Konflikt unter sich lösen: klare Bitten oder ICH-Botschaften formulieren / System der kollegialen Beratung
- Einen Kollegen als Vermittler nominieren, dem beide vertrauen. Unterstützung eine Übereinkunft zu finden, aber keine Lösung vorschreiben.
- Ein Gremium von Kolleg\*innen, die vom Konflikt betroffen sind, versucht eine Übereinkunft zu vermitteln, schlägt aber keine Lösung vor.
- Eigentümerversammlung wird hinzugezogen, um eine Übereinkunft zu vermitteln.

(vgl. Laloux, 2014)

# Haltung leben: Stärkung der Selbststeuerung und Verständigung **caritas**

## **Verständigung über den Sinn erzielen**

- Gemeinschaftliche Leitbildentwicklung
- Systemumwelten und Systemregeln gemeinsam reflektieren
- Sich über Ziele verständigen
- Rollen finden und entwickeln
- Psychologische Eigentümerschaft ermöglichen
- Prozesse und Ergebnisse gemeinsam gestalten und reflektieren

und wieder von vorne beginnen.



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !**

Literatur:

Stefan Gesmann, Joachim Merchel: Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit (2019)

Frederic Laloux: Reinventing Organizations (2014)