

## **Befragung als systemische Intervention in der Organisationsentwicklung**

*Organisationslernen vor dem Hintergrund von Daten*

### **Zusammenfassung und Forschungsziel**

Das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit besteht zum einen darin, zu untersuchen, inwieweit in einer Organisation beobachtete Veränderungen auf zielgerichtete Interventionen zurückgeführt werden können. Zum anderen werden die Interventionsinstrumente auf ihre Eignung überprüft, die Selbststeuerungskräfte der Organisation positiv anzuregen. Der Gegenstandsbereich der Arbeit zielt auf das soziale System der Organisation als Ganzes ab. Für den empirischen Teil wurde als Organisation das Jugendamt einer nordrhein-westfälischen Kommunalverwaltung gewählt. Damit ist die Studie zugleich die Begleitung einer Behörde des öffentlichen Dienstes bei ihrem Veränderungsprozess.

Das Thema "Intervention" wird vor dem Hintergrund der Interventionstheorie, im Rahmen des Change Managements sowie des organisationalen Lernens und auf der Basis systemischer Interventionsstrategien der Organisationsberatung reflektiert.

Das im Rahmen der Studie eingesetzte Interventionsinstrument ist die Befragung, angewandt als Methodentriangulation von standardisierten, schriftlichen Befragungen und Gruppendiskussionen. Schwerpunktmäßig wurden zu zwei Erhebungszeitpunkten im Abstand von drei Jahren schriftliche Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Weiterhin wurden mit der untersuchten Behörde kooperierende Einrichtungen (wie etwa Schulen und Kindertageseinrichtungen freier Träger) befragt. Als Ergänzung zur Fragebogenerhebung wurden Gruppendiskussionen eingesetzt. Die im Anschluss an den Survey durchgeführten Gruppendiskussionen erbrachten genauere Aufschlüsse über die in der Fragebogenerhebung ermittelten Ergebnisse. Ziel war zunächst, festzustellen, ob die Ergebnisse annehmbar und nachvollziehbar sind. Die Gruppendiskussionen dienten somit als Validierungsgespräche (vgl. Bungard/Müller/ Niethammer 2007). Darüber hinaus wurden die Gruppengespräche als Evaluationsinstrument eingesetzt, um die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen und den Prozess zu bewerten. Ziel dieser Gespräche war es, aufzudecken, was bereits gut läuft und wo es möglicherweise noch Verbesserungsbedarf gibt. In nachfolgenden Interventionskonferenzen wurden schließlich Handlungsstrategien entworfen.

In der Argumentation der Studie wird davon ausgegangen, dass wirkliche Innovation über stetigen Wandel allein nicht zu erreichen ist; ein Anstoß als Basis für Veränderungsprozesse wird demnach als zwingend vorausgesetzt. Jedoch wird dieser Anstoß – hier in Form der eingesetzten Interventionen - nicht als drastischer Eingriff verstanden, sondern als datengestützte Maßnahme, um

- neues Handlungswissen anzubieten,
- die Abwehrrouninen und somit Lernblockaden des Systems zu dechiffrieren,
- das Maß an Handlungsalternativen (Kontingenz) auf die für das System bedeutsamen Möglichkeiten zu reduzieren und

- im Sinne der strukturellen Koppelung das System zu eigenen Operationen anzuregen und so die organisationalen Selbststeuerungskräfte zu stärken und den Innovationsprozess anzustoßen.

Dazu trugen zusätzlich folgende Rahmenbedingungen bei: Integration der angewandten Methoden in ein Projektmanagement, bei externer Beratung sowie initiiert und gesteuert durch die Führungskräfte.

Die im Rahmen der Studie angewandten Survey-Feedback-Methoden sind, wie die Befunde zeigen, ein geeignetes Mittel, Organisationslernen und damit den Wandel in der Organisation zu befördern. Die Methoden setzen deutliche Stimuli von außen und bieten die Möglichkeit, die systemeigenen Handlungen zu überprüfen; sie sind demzufolge die Grundlage für tatsächlich verändertes Handeln. Die Themenauswahl bei der Fragestellung sowie die für die Follow-up-Phase gewählten Interventionsinstrumente (Evaluations- und Interventionskonferenzen) bieten darüber hinaus zielgerichtete Steuerungsmöglichkeiten. Vor allem aber erlauben sie, die "Druckpunkte" des Systems zu identifizieren und die Organisation als "Expertin des Problems" bei der Lösung ihrer Problemstellungen zu unterstützen. Die Interventionsinstrumente sollten jedoch, wie die Ergebnisse zeigen, keine Sonderaktion bleiben, sondern als systemische Befragungen in einen umfassenden Veränderungsprozess eingebettet werden.

Bei der Bewertung der organisatorischen Neuerungen waren aus Sicht der Mitarbeiter allerdings nicht nur Verbesserungen, sondern auch signifikante Befunde zu verzeichnen, die zwar als Problemfelder identifiziert wurden, aber keine Veränderung erfuhren; sie wurden demzufolge nicht optimiert bzw. die organisationalen Rahmenbedingungen verschlechterten sich sogar. Diese Ergebnisse verdeutlichen die Grenzen der eingesetzten Methode. Die Organisation ist fortwährend internen und externen (Stör-)einflüssen ausgesetzt, die auf das System wirken und eine Anpassung erfordern. Wichtig erscheint - auf der Basis der datengestützten Interventionen - die Initiierung eines breit angelegten Informations- und Kommunikationsprozesses unter Einbindung aller Betroffenen. Ziel muss sein, erneut eine gemeinsame Wissensbasis zu schaffen, die Informationen für das System passend einzubinden und so verändertes Handeln zu ermöglichen. Darüber hinaus kann der zusätzliche Einsatz spezifisch systemischer Methoden dafür sorgen, die Selbststeuerung erneut anzuregen.

Abschließend wird ein Handlungsmodell empfohlen, dass sich - ausgehend von einem systemischen Weltbild - an den Gestaltungsprinzipien des Change Managements orientiert. Das Grundprinzip des Handlungsmodells geht von einer durch Daten gestützten und insoweit "gelenkten" Selbststeuerung aus. Die einzelnen Kriterien für eine erfolgreiche Durchführung von Interventionen in Organisationen sind:

- Zielvorgaben durch die Verwaltungsführung, das Topmanagement,
- Veränderungsprozess als systemisches Projekt,
- breite Miteinbeziehung der Mitarbeiter, der Betroffenen,
- Gestaltungskompetenz der Mitarbeiter,
- Gestaltungsbereitschaft der Führungskräfte,
- transparente Informationspolitik und Steuerungshilfen der Führungskräfte,
- datengestützte Diagnose des Systems in Evaluationskonferenzen,
- Interventionskonferenzen zur Maßnahmenplanung,
- zusätzlicher Einsatz spezifisch systemischer Methoden,
- Implementierung und Ergebnisevaluation.