

EINE METHODE DER SITUATIONSANALYSE UND SITUATIONSÄNDERUNG

Im folgenden wird ein Verfahren beschrieben, das ein systematisches Vorgehen bei Änderungen und Erneuerungen beim Lösen von Problemen und Konflikten in Organisationen ermöglicht. Es kann sowohl für Teilprobleme wie für mehr durchgreifende Reorganisationen angewendet werden.

Das Wesentliche dieses Verfahrens ist, dass es von konkreten Problemen in der Organisation ausgeht, zu den dahinter liegenden Ursachen (z.B. bestimmte grundsätzliche Entscheidungen in der Vergangenheit) vordringt und über das Erarbeiten neuer Konzeptionen zu entsprechenden praktischen Formen und Arbeitsweisen führt, die in der gegebenen Situation durchgeführt werden können.

Zwei Arten von sogenannten Entscheidungen kommen in Organisationen sehr oft vor:

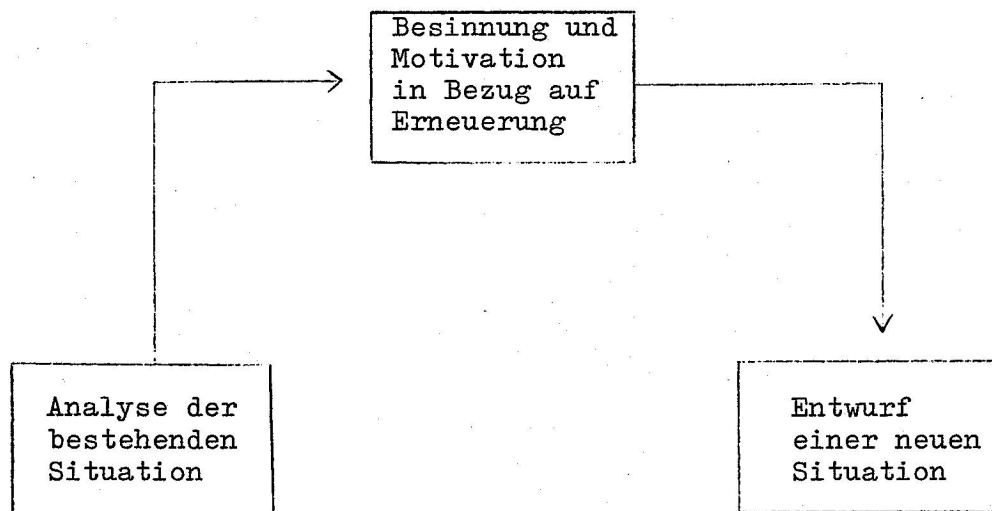
- a) Konkrete Probleme werden mit vor der Hand liegenden konkreten Massnahmen beantwortet.
Es wird z.B. festgestellt, dass die Mitarbeiter in einer bestimmten Abteilung überlastet sind. Entschluss: Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter. Es kann sich dann zeigen, dass es danach nicht weniger Probleme gibt, vielleicht sogar noch mehr. Die Gesamtheit der Faktoren, die zu dem Symptom "Überlastung" führten, ist ungenügend bewusst gemacht; ein Teil dieser Faktoren wirkt nach der Änderung weiter. Es fehlt auch die Erkenntnis ob die vorhandenen Probleme vielleicht nur zu lösen sind durch eine Änderung der 'policy' (z.B. der "Personalpolitik").
- b) Es wird erkannt, dass in einem Bereich der Organisation mehr grundlegende Veränderungen notwendig sind, um Schwierigkeiten, die immer wieder auftreten, zu beseitigen. In überwiegend abstrakt geführten Grundsatzbesprechungen entschliesst man sich zu neuen Prinzipien, Organisationsänderungen, einer neuen Personalpolitik und dergleichen. Weil nicht immer klar ist, wie diese Entschlüsse zu übersetzen sind in ein konkretes Verhalten oder weil sie auf starken (verborgenen) Widerstand stossen, ändert sich nur formal etwas und bleiben viele tatsächliche Probleme auch weiterhin ungelöst.

Erst wenn der Zusammenhang zwischen den konkreten Tatsachen und den darinnen wirkenden Prinzipien von denjenigen Menschen die in der Organisation tätig sind, durchschaut wird, können Änderungen real und wirksam werden.

Es handelt sich also nicht um eine Methode, wobei bestimmte Bereiche wie z.B. Einrichtung des Arbeitsplatzes, Verfahrensweisen, menschliche Verhältnisse, Organisation, Führung usw.

in irgendeiner logischen Reihenfolge analysiert werden, sondern um die Art und Weise, wie diese Analyse durchzuführen ist. Man könnte auch sagen: Welche "Bewusstseinsänderungen" müssen stattfinden und welche Entscheidungsprozesse durchlaufen werden, dass die Mitarbeiter selbst im Stande sind, ihre Situation wirklich zu ändern?

Das hier zu beschreibende Verfahren beruht darauf, dass zunächst die bestehende Situation soweit analysiert wird bis die - oft unbewussten - Konzeptionen und Motive, die der täglichen Praxis zu Grunde liegen, sichtbar und aussprechbar geworden sind. Das führt zu einer (erneuten) Besinnung darüber was man nun eigentlich ändern will und warum. Dann folgt der Entwurf einer neuen Situation. Das nun zunächst als Drei-schritt beschriebene Vorgehen sieht also folgendermassen aus:



Die Situationsanalyse lässt sich wiederum in drei Schritte unterscheiden:

1. Wie wird die Situation, das Problem(-feld) erlebt?

In Einzel- und Gruppenbefragungen werden die verschiedenen Ansichten, Perzeptionen, Meinungen, Gefühle und Wünsche explizit gemacht, festgehalten, der Gruppe in übersichtlicher Form vorgelegt und dort besprochen. Damit ist vor allem beabsichtigt, dass die Selbstverständlichkeit bestimmter Meinungen und der Glaube, dass man seine eigene Situation kennt, erschüttert werden.

Die Teilnehmer werden nämlich konfrontiert mit unterschiedlichen oder einander widersprechenden Vorstellungen, die sie selbst von ihrer Lage haben. Jeder konnte seine eigenen Fragen, Meinungen, Lösungsvorschläge, Nöte oder Anklagen neben den andern aussprechen und sich damit ernstgenommen

fühlen. Die Besprechung darüber führt dann zu grösserer Offenheit und Bereitschaft an einer objektiven Untersuchung der Situation mitzuarbeiten. Die Beteiligten fühlen sich dadurch einbezogen in die Verantwortung um nach Verbesserungen zu suchen und diese auch wirklich einzuführen, während sie davor vielleicht nur unzufrieden waren und die Verantwortung der obersten Führung zuschoben. Dieser Prozess kommt zum Abschluss, wenn bei den Beteiligten ein deutliches "Problembewusstsein" entstanden ist. Das ergibt den Anstoss zum nächsten Schritt.

2. Wie ist die Situation in Wirklichkeit?

Die Arbeitsgruppe untersucht nun systematisch bestimmte Vorgänge wie und unter welchen Umständen sie in der Praxis verlaufen. Auf welche Tätigkeiten z.B. verteilt sich die Arbeitszeit bei allen Mitarbeitern, wie werden Dinge erledigt, welche Briefe geschrieben, wie sind Funktionen aufgeteilt, wie kommen die tatsächlichen Entscheidungen zu Stande, in informellen Gesprächen oder einfach durch handeln? Also nicht wie die Vorschriften sind oder wie der Vorgesetzte glaubt, dass die Dinge gemacht werden. Die Gruppe bespricht diese Untersuchungsergebnisse, die in der Form von Bildern, Tabellen usw. sichtbar gemacht sind und versucht Zusammenhänge herauszufinden, sodass ein so objektiv mögliches und überschaubares Gesamtbild der Situation an der eigentlichen "Probleme" darin herauskommt.

Die Teilnehmer können jetzt auch oft die Herkunft ihrer unterschiedlichen Meinungen verstehen, weil diese auf bestimmten Tatsachen und Erfahrungen beruhen (manchmal recht zufällige oder einmalige), die in einseitiger oder emotionaler Weise generalisiert wurden.

3. Welche Konzeptionen und Grundsätze liegen diesem Situationsbild zu Grunde?

Allen Tatsachen, Gewohnheiten, Organisationsformen, usw. liege gewisse Motive (Absichten) und Auffassungen (Prinzipien) zu Grunde, die irgendeinmal in der Vergangenheit bevorzugt sind und der Organisation eine bestimmte Gestalt gegeben haben. Diese Konzeptionen können vollkommen implizit und unbewusst (geworden) sein und dennoch wirksam. Man kann z.B. erkennen, dass alles stark vom Prinzip des dynamischen Handelns oder von dem der Kontrolle (Sicherheit) durchdrungen ist. In der selben Organisation können auch widersprüchliche Konzeptionen wirksam sein. Sie sind dann der Ausdruck von in Konkurrenz befindlichen Wertsystemen (z.B. maximale Dienstleistung und zugleich rücksichtsloses Gewinnstreben), die einander widersprechende Anforderungen an die Mitarbeiter stellen, was immer wieder zu Spannungen Anlass gibt.

Durchschaut man derartige Hintergründe genügend, dann hat man eigentlich erst ein vollständiges Bild der Situation. Mit diesem letzten Schritt ist also die Situationsanalyse, die man auch als einen "Prozess der Bildgestaltung" bezeichnen kann, abgeschlossen. Das führt dann zum nächsten Schritt.

4. Was wollen wir nun erneuern und warum?

Das anfängliche Problem und das Motiv zu einer Änderung können nach der Erarbeitung des Situationsbildes ganz neu und auf einer anderen Ebene gestellt werden. Aus dieser Besinnung geht der eigentliche Impuls zu einer Änderung oder Organisationsentwicklung hervor. Dabei kann es durchaus so sein, dass man einen Teil der Auffassungen und Grundsätze, die der bisherigen Arbeit zu Grunde lagen auch heute noch anerkennt. Dadurch dass man sie wieder bewusst gemacht hat und sich erneut zu ihnen bekennt, werden diese Prinzipien neu belebt und kann die Organisation besser und den heutigen Tatsachen entsprechend ausgestaltet werden.

In diesem Schritt findet also die eigentliche Urteilsbildung statt, d.h. die Wertung der vorgefundenen Tatbestände und Intentionen von Menschen.

Mögliche neue Ausgangspunkte und Zielsetzungen werden abwägend verglichen im Rahmen dessen was für diese Gruppe in den Wirklichkeit vermutlich überhaupt erreichbar sein wird.

Das Wort "Besinnung" könnte den Eindruck erwecken, dass dieser 4. Schritt eine Art Ruhepunkt im ganzen Vorgehen ist. Das ist durchaus nicht immer der Fall. Sind z.B. erhebliche Mängel in der Arbeit einer Abteilung oder Konflikte ans Licht gekommen, dann ist das vielleicht für einige Teilnehmer gefühlsmässig nicht ohne weiteres zu bewältigen, auch wenn sie mit dem Verstande die bisherigen Konklusionen völlig bejahen. Möglicherweise vorhandene Schuldgefühle, Vorwürfe, Furcht vor Verlust seines Status, fehlendes Vertrauen zu bestimmten Mitarbeitern u. dgl. müssen bis zu einem gewissen Grade aufgeheitert und gelöst werden, wenn man mit den folgenden Phasen fertig werden will. Andernfalls kommt die Gruppe nicht zu den notwendigen Entschlüssen und Aktionen. Man sieht zwar was bisher falsch war und warum, wird sich aber nicht einig über die geeigneten Massnahmen und zwar aus rein psychologischen Gründen, die nicht genügend erkannt und ausgeräumt sind. Ist man über diese Klippe hinweggekommen, dann kann die Gruppe an die Arbeit gehen um eine neue Situation zu entwerfen.

Dieser Entwurf wird wieder in drei Stufen aufgebaut:

5. Welche Konzeptionen und Grundsätze legen wir der zukünftigen Situation zu Grunde?

Wie denken wir heute? Wie hängt das zusammen mit Entwicklungen im gesellschaftlichen Leben, der Technik, der Organisationslehre, usw.? In wie weit enthalten diese Grundgedanken Widersprüche oder Illusionen? Unter welchen Bedingungen können sie richtig wirken?

Der ständige Vergleich mit den bei 3. gefundenen Grundsätzen macht diese Gedankenarbeit viel weniger abstrakt, wie das oft der Fall ist, wenn keine Situationsanalyse stattgefunden hat. Daraus verdichtet die Gruppe eine bestimmte Konzeption und 'policy'.

6. Welche Form geben wir der neuen Situation?

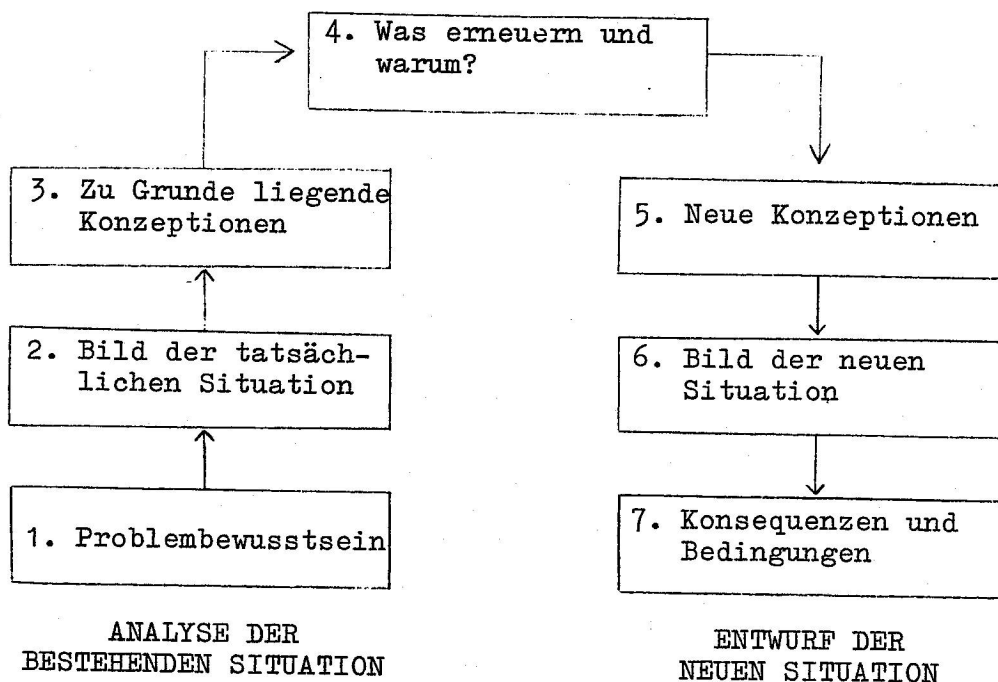
Wie wird die Organisation, die Aufgabenverteilung, wie die Verfahren, Mittel, usw. gestaltet? Dazu werden mögliche Alternativen, die der neuen 'policy' entsprechen, mit einander verglichen, geprüft, und daraus eine Wahl gemacht. Es empfiehlt sich die Alternative, die am besten scheint, zunächst nur versuchsweise einzuführen. Damit wird erreicht, dass diejenigen die noch irgendwelche Bedenken haben, bereit sind auf diese Alternative einzugehen. Die Erfahrung lehrt dann, welche die meist geeigneten Formen sind.

7. Was folgt daraus für die Verwirklichung und Einführung?

Es werden die Konsequenzen des obigen Entschlusses für die weiteren Schritte untersucht. Welche Rollen und Verantwortungen müssen übernommen werden, wer muss was tun? Welches Bewusstsein, welche Einstellungen und Fähigkeiten erfordert die neue Situation, was bedeutet dies für Weiterbildung von Menschen, Beeinflussung des umgebenden Systems, Hilfe von aussen, usw.?

In den Phasen 5 bis 7 müssen jeweils Entscheidungen getroffen werden, die bei jedem Schritt konkreter werden: erst grundsätzliche, dann organisatorische oder Planungsentscheidungen und schliesslich praktische Entscheidungen. Es handelt sich also um einen Prozess der Entschlussbildung.

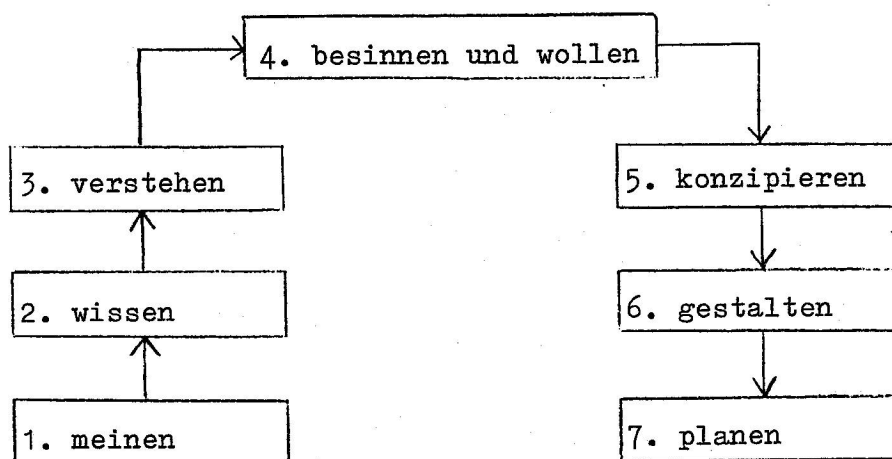
Das nun in sieben Schritten entwickelte Verfahren wird im folgenden Bild zusammen gefasst.



Unterhalb der Stufe 1 kann man in Gedanken hinstellen: die "tatsächliche alte Situation" selber, unterhalb der Stufe 7: die "verwirklichte neue Situation". Indem man die Stufen 1 bis 3 durchläuft, kommt man aus einem mehr oder weniger unbewussten verbunden sein mit der täglichen Umgebung und den persönlichen Meinungen darüber, zu einer immer weiteren Distanz und grösserem Bewusstsein. Je mehr die Teilnehmer sich auf diese Weise "herausgelöst" haben, desto geringer werden die Widerstände gegen Änderungen.

Das Verhältnis der verschiedenen Schritte zu einander wird auch noch durch das folgende erhellt. Das Bild der wirklichen Situation (2) hat einerseits einen "Hintergrund" (3) aus dem diese Situation zu verstehen ist, andererseits einen "Vordergrund", d.h. die Vorstellungen und Wünsche der Mitarbeiter, die die Situation bis zu einem gewissen Grade für den Blick zudecken. Die Analyse schreitet vor vom Vordergründigen ausgehend bis zu den grundlegenden Tatsachen. Beim Entwurf der neuen Situation wird der umgekehrte Weg gegangen: von den Prinzipien bis zum konkreten Handeln.

Die menschliche Bewusstseinsform und Tätigkeit der verschiedenen Schritte kann kurz mit den folgenden Begriffen angedeutet werden:



Das Folgen dieses Weges stösst zunächst auf einen gewissen Widerstand. Die Teilnehmer sind fortwährend versucht den mühevolleren Weg der Vertiefung ab zu kürzen und vorzeitig auf die andere Seite "hinüber zu springen". Man kann dann eine der folgenden Vorgänge beobachten:



Die Meinung, die ich (der Chef usw.) habe über ein Problem und dessen Umstände oder Ursachen (1) wird in eine praktische Massnahme umgesetzt. Wenn sich unerwünschte Folgen ergeben, dann werden diese auf bestimmte Menschen oder ungünstige Umstände zurückgeführt. Dies ist ein pionierhaftes Vorgehen (das sich in einfachen Fällen natürlich auch manchmal positiv auswirken kann).



Es wird eine Untersuchung der Situation durchgeführt, objektive Tatsachen und Mängel festgestellt (2) und daraus logisch ein Bild der neuen Situation abgeleitet (6) (wobei die Mängel ausgeschaltet sind).

Dieses Vorgehen ist im allgemeinen ein Fortschritt gegenüber dem vorigen. Rationell eingestellten Managern und Beratern scheint das er einzig richtige Weg zu sein um Veränderungen zu erzielen. Sie übersehen dabei das Folgende, nämlich:

- dass die Empfindungen und Meinungen der Menschen in einer Organisation - auch wenn sie den Tatsachen gar nicht entsprechen - einen grossen Einfluss haben auf das tatsächliche Geschehen. Diese Meinungen usw. müssen also erst

bewusst gemacht und abgeklärt werden, bevor eine rationale Änderung wirksam werden kann;

- dass die Konzeptionen, die der bestehenden Situation zu Grunde liegen - vor allem wenn sie nicht bewusst sind - eine Macht darstellen, die damit nicht ausgeschaltet ist, dass neue Verfahrensweisen und Organisationsformen eingeführt sind. Viele Berater vergessen, dass ihren Organisationsmodellen auch ein bestimmtes Wertsystem zu Grunde liegt. Nur im Rahmen dieser Werte ist ihr Modell ein rationales. Viele Reorganisationen missglücken deshalb, weil keine bewusst geführte Auseinandersetzung zwischen alten und neuen Konzeptionen stattgefunden hat. Das der Theorie nach rationale Modell wird dann, in einem bestimmten Betrieb eingeführt, ganz irrationale Wirkungen hervorbringen.



Die bisher geltenden Werte und Konzeptionen (3) werden verworfen und durch ein mehr ideales Konzept (5) ersetzt, das die betreffenden Teilnehmer motiviert.

Dabei wird auch einiges übersehen, nämlich:

- die Gefahr, dass der neuen Konzeption zu wenig "Wirklichkeitswert" zukommt, dass sie z.B. nur deshalb angenommen wurde, weil sie zeitgemäss oder fortschrittlich ist.
- die Gefahr, dass die Teilnehmer ihre Gedanken und Ideale vergessen, wenn sie vom Konferenztisch aufgestanden sind und sich wieder mit den täglichen Problemen auseinander setzen müssen.

Darum ist auch noch der 4. Schritt notwendig, d.h.:

- sich besinnen auf die ganze Situation;
wie steht es nun eigentlich?
- untersuchen der eigenen Motivation;
in wie weit wollen wir wirklich eine Änderung, d.h. sind wir bereit daran mitzuwirken oder wünschen wir uns nur den angenehmen Endzustand?
- schliesslich untersuchen in wie weit die angestrebte Änderung in den gegebenen Umständen verwirklicht werden kann;
was können wir überhaupt erreichen?

In dieser Phase (4) kann man sich darum entschliessen vorläufig nur ein Teilproblem anzugehen und dieses bis zur Verwirklichung durchzuführen.

Die Erfahrung zeigt, dass eine Gruppe, die mit Hilfe eines Beraters oder erfahrenen Mitarbeitern die anfänglichen Schwierigkeiten überwindet, in sehr hohem Masse in diese Tätigkeit engagiert wird und zu überraschenden Ergebnissen kommt.

Das ganze Vorgehen beruht darauf, dass eine Gruppe aktiver Mitarbeiter, die in der betreffenden Situation tätig sind, die einander folgenden Schritte selbst bearbeitet. Dabei ist die Hilfe eines externen Begleiters allerdings oft sehr erwünscht, vor allem wenn eine Gruppe zum ersten Male in dieser Art arbeitet. Das wichtigste ist der Lernprozess der bei den Betreffenden stattfindet. Die verantwortlich Handelnden sind dadurch selber in der Gelegenheit die Änderungen und deren Gründe, Notwendigkeiten und Folgen zu überschauen und mitzubestimmen. Das hat ausserdem eine hohe Motivation zur Folge, die die üblichen Widerstände gegen Änderungen überwindet. Diejenigen die einmal erfolgreich an einem solchen Prozess teilgenommen haben, sind im Stande viel effektiver mitzuarbeiten bei weiteren Entwicklungen. Sie sind dann allerdings nicht mehr gewillt sich als folgsame Untergebene Anordnungen oder Reorganisationen zu unterwerfen, die ohne Begründung von oben kommen. Sie sind mehr selbständige, erwachsene und kooperative Mitarbeiter geworden.

Eine Organisation, insbesondere deren oberste Führung muss diese Konsequenz grundsätzlich akzeptieren, sodass es unmöglich wird, dass ein neuer, mehr autoritärer Vorgesetzter diese Art des Vorgehens ohne weiteres wieder abschaffen kann. In dem letzteren Fall wäre es besser das hier beschriebene Verfahren gar nicht einzuführen.