





# **Digitalisierung ist Organisationsentwicklung**



# Organisation





**Schreibmaschine Rheinmetall GS**  
(hergestellt 1949 in Sömmerda von der Rheinmetall Borsig AG)



# Inhalt

- Einleitung
- Theorie
- Praxis





# Ich habe Fragen!



- Was ist „Organisation“?
- Woraus besteht Organisation?
- Was baut, erschafft, bildet Organisation?
- Was definiert, strukturiert und entwickelt Organisation?
- Wodurch besteht Organisation über die Zeit fort?



# Systemische Theorie



9

Modelle u.a. aus

- Theorie sozialer Systeme
- Konstruktivismus
- Theorie biologischer Systeme

# Soziale Systeme



10

Niklas Luhmann

- Kommunikation als grundlegender soziologischer Operationstyp – die kleinste Einheit aller sozialen Systeme
- Handlung → Kommunikation
- Subjekt-Objekt → System-Umwelt

# Konstruktivismus



11

Paul Watzlawick

- Axiome der Kommunikation
  - „Man kann nicht *nicht* kommunizieren!“
  - „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“
- „Was ist die Funktion des sogenannten Symptoms?“

# Biologie + Erkenntnistheorie



12

Humberto R. Maturana

- Autopoiesis
  - Lebende Systeme: Prozess / Form der Organisation, der sie verwirklicht
  - Rekursiv organisiert: Produkt des Zusammenwirkens der Bestandteile ist genau die Organisation, die die Bestandteile produziert
- Organisation erschafft sich immer wieder selbst
  - durch interne Prozesse – durch fortgesetzte Kommunikation
  - grenzt sich von der Umwelt ab

# Und nun?



13

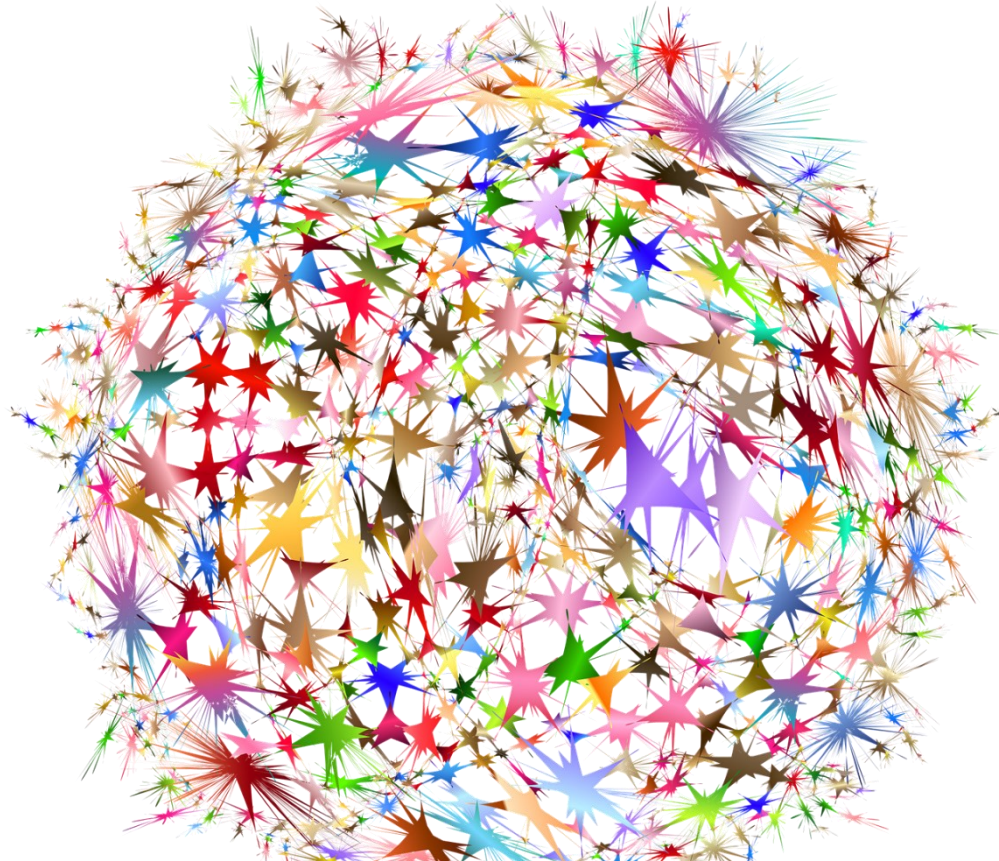
Wir haben

- Viel Theorie!
- Systeme in Systemen in Systemen und dazu Umwelten
- Strukturelle Kopplungen – fortgesetzte Kommunikationen
- Selbsterhaltung – Stabilität über die Zeit

# ...ist Organisation



14



# ... kommt Digitalisierung



15

- Intervention → Veränderung von
  - Systemen
  - Umwelten
  - Kommunikationen
  - Kopplungen

# Wo anfangen? Und wie?



16

- „Bisher“ → Erinnerung an Vergangenheit
- Von außen betrachtet: Symptome
- Von innen gesehen: Funktionen
- Wer erzählt was über wen oder was wie?



# Erzählungen



- ...zeigen, warum die Organisation so ist wie sie ist
  - Warum, mit welcher Intention wird erzählt?
  - Wie, mit welcher Haltung erzählt?
  - Worüber und über wen wird erzählt?
  - Wer reagiert wie auf was?

# Aktives zuhören



18

- Zuhören ohne zu bewerten
  - Verstehen, was mein Gegenüber braucht
  - Welche Unterstützung ist im Sinne meines Gegenübers?
  - Nicht durchsetzen, was ich möchte
- Von Bewertung... → lässt wenig Optionen
- ...zu aktivem Zuhören → Vergrößert den Möglichkeitsraum

# Und die Digitalisierung?



19

- Dann kann ich Wege gehen
  - Nicht gerade, manchmal steinig
  - Manchmal unerwartet und überraschend
  - Auch sprunghaft
  - Eingebunden in ein Netzwerk



*Die Organisation erhält durch uns die Möglichkeit, sich selbst zuzuhören.*



*Daher*



*Hört zu!!!*



Vielen Dank!



Holger Kral  
Referent für Organisationsentwicklung und Digitalisierung

Staatsoper Unter den Linden  
Unter den Linden 7  
10117 Berlin

+49 (0)30 203 54 566  
h.kral@staatsoper-berlin.de  
www.staatsoper-berlin.de