

Professor Lahmann Consulting

Gesünder. Stärker. Zukunftsfähiger.

Das SyMOA Modell

Claas Lahmann
Anne-Maria Müller
Yannik Rieder
Sophia Sachs

WHITE PAPER

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung 03

Einleitung 04

Problemstellung 05

Lösungsansatz: Das SyMOA Modell 06

- Dimension I: Herausforderungen, sozio-technische Integration und inneres Funktionsniveau 06
- Dimension II: Interne Beziehungdsdynamiken 07
- Dimension III: Unbewusste Konflikte 07

Fallstudien 10

- Organisation A 10
- Organisation B 11

Schlussfolgerung 13

Autor*innen 14

Unsere Leistungen 15

Zusammenfassung

Die Dynamik innerhalb von Organisationen ist komplex und wird von sichtbaren und unsichtbaren inneren Kräften geprägt, die das Verhalten und die Leistung maßgeblich beeinflussen. Traditionelle Verfahren erfassen oft nicht die tiefgreifenden, unbewussten Prozesse, die eine zentrale Rolle in der Organisationsstruktur und -dynamik spielen. Das Systematic Multidimensional Organisational Assessment (SyMOA) schließt diese Lücke, indem es systemische und psychodynamische Theorien mit bewährten Methoden der Organisationsentwicklung kombiniert. SyMOA bietet einen ganzheitlichen Ansatz zur Aufdeckung und Steuerung der zugrundeliegenden Kräfte in Organisationen und ermöglicht somit effektivere und nachhaltigere Veränderungen.



Tiefgehende Analyse der gesamten Organisation

SyMOA betrachtet sowohl die sichtbaren Herausforderungen Ihrer Organisation als auch die unsichtbaren inneren Dynamiken und unbewussten Konflikte.



Individuell angepasste Interventionen

Jede Organisation ist einzigartig. SyMOA liefert maßgeschneiderte Lösungen, die Ihre spezifischen Herausforderungen und Ziele adressieren.



Wissenschaftlich fundiert und evidenzbasiert

SyMOA basiert auf systemisch-psychodynamischen Theorien, die durch fundierte wissenschaftliche Forschung gestützt werden.



Universell einsetzbar

SyMOA passt sich an Organisationen jeder Größe und Branche an und liefert präzise Diagnosen und Handlungsempfehlungen.



Einleitung

Organisationen sind komplexe Systeme, zusammengesetzt aus Individuen, die jeweils ihre eigene Geschichte, Persönlichkeit und unbewussten Motive mitbringen. Diese individuellen Faktoren interagieren innerhalb der breiteren Organisationsstruktur und erzeugen Dynamiken, die oft schwer zu erkennen und noch schwieriger zu messen sind.

In den letzten Jahrzehnten hat die systemisch-psychodynamische Organisationsforschung – ein Feld, das in den 1950er Jahren am Tavistock-Institut in Großbritannien entstand – gezeigt, dass es entscheidend ist, diese verborgenen Ebenen des Organisationslebens zu verstehen. Psychodynamik beschreibt die inneren Kräfte und Prozesse, welche Stabilität, Identität, Steuerung und Kontrolle von Impulsen, Kompetenzaufbau und soziales Miteinander ermöglichen. Systemisch-psychodynamische Organisationsforschung integriert Theorien offener Systeme mit psychodynamischen Konzepten und untersucht das Zusammenspiel zwischen kollektiven Strukturen, Normen, Praktiken und den Kognitionen, Motivationen und Emotionen der Individuen innerhalb von Organisationen. Diese ganzheitliche Perspektive ermöglicht ein tieferes Verständnis der zugrundeliegenden Probleme, die die Effektivität und den Wandel von Organisationen behindern können.

Mit SyMOA bieten wir zum ersten Mal ein umfassendes Framework, welches diese Aspekte erfassen und analysieren kann.

Problemstellung

Veränderungsinitiativen in Organisationen sind oft mit großen Herausforderungen verbunden und viele scheitern an den Grenzen traditioneller Instrumente. Diese Verfahren können zwar wertvolle Einblicke in Probleme wie Organisationsstruktur, Strategie und Kultur bieten, bleiben jedoch an der Oberfläche und erfassen nicht diejenigen zugrundeliegenden psychodynamischen Faktoren die Veränderungen vorantreiben oder behindern können. Beispielsweise können traditionelle Modelle Kommunikationsstörungen oder Führungsprobleme als primäre Herausforderungen identifizieren, sie scheitern aber daran die dahinterliegenden unbewussten Beziehungsdynamiken, Konflikte und Abwehrmechanismen zu erkennen. Ohne ein klares Verständnis dieser tieferliegenden Dynamiken sind Interventionen oft fehlgeleitet oder unvollständig, was zu anhaltenden Problemen und zum Scheitern von Veränderungsinitiativen führt. Dies kann die Organisation in einen Zustand chronischer Instabilität versetzen, in dem Veränderungsinitiativen ständig eingeführt, aber nie erfolgreich umgesetzt werden.

SyMOA geht auf diese Herausforderungen ein, indem es einen Rahmen bietet die unbewussten Prozesse innerhalb von Organisationen zu erforschen und die Organisation in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Das Framework baut auf den Prinzipien der psychodynamischen Diagnostik auf, wie sie im klinischen Bereich verwendet wird, und passt diese an den organisatorischen Kontext an. Dadurch bietet es eine umfassende Methode zur Diagnostik und Organisationsentwicklung, die über die Fähigkeiten traditioneller Verfahren hinausgeht. Es ermöglicht Praktikern über die sichtbaren Herausforderungen hinaus auch die verborgenen Aspekte, die das Verhalten von Organisationen prägen, zu identifizieren. Dadurch ebnet SyMOA einen Weg für gezieltere und effektivere Interventionen.

Lösungansatz: Das SyMOA Modell

Das SyMOA-Framework ist darauf ausgelegt, eine multidimensionale Analyse der organisationalen Dynamiken zu ermöglichen, die sowohl greifbare als auch unsichtbare Faktoren berücksichtigt. Es gliedert sich in drei Dimensionen, die jeweils spezifische Aspekte der organisationalen Realität erfassen :

Dimension I: Herausforderungen, soziotechnische Integration und inneres Funktionsniveau

Inneres Funktionsniveau: Diese Subdimension konzentriert sich auf die konsistenten Verhaltens- und Interaktionsmuster innerhalb der Organisation, die zeigen, wie sie interne und externe Herausforderungen bewältigt. SyMOA bewertet dieses innere Funktionsniveau, indem es Faktoren wie interne und externe Wahrnehmung, regulatorische Kapazitäten, Kommunikation, Bindung und Abwehrmechanismen analysiert.

Technische und soziotechnische Herausforderungen: SyMOA untersucht auch die Schnittstelle zwischen Technologie und sozialen Systemen. Es wird analysiert, wie gut diese Systeme integriert sind und wie sich technische Herausforderungen auf die sozialen Strukturen und Prozesse der Organisation auswirken.

Herausforderungen: SyMOA betrachtet die aktuellen Herausforderungen des Unternehmens in ihrer Entwicklungsgeschichte und richtet das Augenmerk auf die Veränderungsbereitschaft und die Hemmnisse und Ressourcen zur Veränderung.

Dimension II: Interne Beziehungsmuster und Dynamiken

Beziehungen innerhalb einer Organisation werden sowohl durch strukturelle Anforderungen als auch durch zwischenmenschliche Faktoren geprägt. Die vorangegangene Interaktionsgeschichte, das Organisationsklima und die Kultur haben einen starken Einfluss auf Interaktionen in spezifischen Arbeitssituationen sowie auf die weitere Beziehungsentwicklung. SyMOA untersucht diese Dynamiken, indem es beobachtbare Verhaltensweisen und emotionale Erfahrungen in bestimmten Situationen analysiert, wie z. B. Interaktionen zwischen der oberen Führungsebene und den Mitarbeitern oder innerhalb der verschiedenen Teams.

Fokus ist das subjektive Erleben der Beteiligten der situativen Interaktion: Wie erlebe ich mich in dieser Situation, wie erlebe ich den anderen? Wie erlebt mein Gegenüber mich und sich selbst in Interaktion mit mir?

Dimension III: Unbewusste organisationale Konflikte

In der Entwicklungsgeschichte einer Organisation werden grundlegende Bedürfnisse und Motive miteinander ausgehandelt. Beispielhaft erläutern wir die Bedürfnisse nach Kontrolle, Unabhängigkeit, Identität oder Autarkie. Jedes dieser Bedürfnisse enthält ein Spannungsfeld zwischen zwei gegensätzlichen Polen. Wieviel Abhängigkeit oder Autonomie ist in der Organisation vonnöten? Wie wird Kontrolle versus Abgabe von Kontrolle ausgehandelt? Kann situationsabhängig flexibel zwischen diesen Polen gewechselt werden? Oder wird rigide an entweder Kontrolle oder Freiraum festgehalten? In der Organisationsgeschichte aufgetretene Konflikte dieser Grundbedürfnisse können internalisiert werden und unbewusst weiterbestehen. Diese Bedürfnisse werden dann konflikthaft in herausfordernden Situationen immer wieder reaktiviert.

Beispiele für Konflikte

Abhängigkeitskonflikte: Viele Organisationen kämpfen mit dem Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit von Zusammenarbeit und gegenseitiger Abhängigkeit und dem Bedürfnis nach Autonomie. SyMOA identifiziert, wie diese Konflikte in der Organisation manifestiert sind und wie sie die Fähigkeit der Organisation beeinflussen effektiv zu funktionieren und Veränderungen umzusetzen.

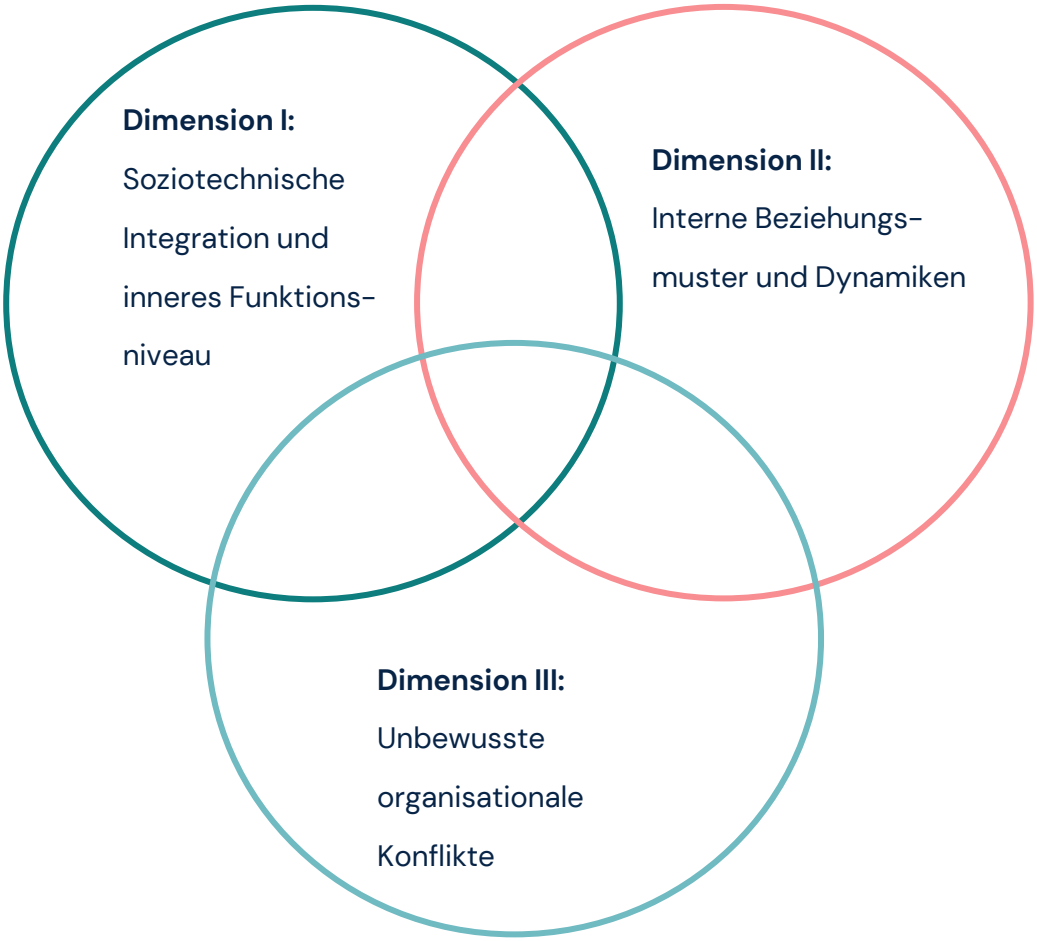
Kontrollkonflikte: Ein weiteres Spannungsfeld ist die gleichzeitige Ausübung und Abgabe von Kontrolle innerhalb der Organisation und zwischen der Organisation und ihrer Umwelt. Aus einer ungelösten Spannung dieser Bedürfnisse kann Angst vor Ausgeliefertsein oder Hilflosigkeit entstehen. SyMOA hilft dabei, diese Spannungen sichtbar zu machen und zu verstehen, wie sie das Verhalten und die Kultur innerhalb der Organisation beeinflussen. Es analysiert, wie Machtverhältnisse gestaltet sind, wie Entscheidungen getroffen werden und wie ein rigider Umgang mit Kontrolle zur Entstehung von Konflikten beitragen kann.

Identitätskonflikte: Identitätskonflikte entstehen, wenn interne und externe Veränderungen die Identität der Organisation in Frage stellen und wenn es Diskrepanzen zwischen der Selbstwahrnehmung und der Identitätsanforderung gibt. Solche Konflikte können bei Expansionen, während Fusionen, Übernahmen oder anderen signifikanten organisatorischen Veränderungen auftreten. SyMOA untersucht, wie diese Identitätskonflikte die Organisationskultur beeinflussen und wie sie aufgedeckt und bearbeitet werden können, um eine kohärente und starke Identität zu fördern.

Fürsorge versus Selbstgenügsamkeit: Dieser Konflikt tritt auf, wenn Organisationen und ihre Mitglieder zwischen dem Bedürfnis nach gegenseitiger Unterstützung und Fürsorge und dem Streben nach Autarkie hin- und hergerissen sind.

Integration

Das SyMOA-Framework zeichnet sich dadurch aus, dass es die drei Dimensionen nicht isoliert betrachtet, sondern integrativ miteinander verknüpft. Die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen auf Grundlage des inneren Funktionsniveaus (Dimension I), die Beziehungsdynamik (Dimension II) und die unbewussten organisationalen Konflikte (Dimension III) beeinflussen sich gegenseitig und schaffen eine komplexe Dynamik. SyMOA bietet eine ganzheitliche Sichtweise, indem es diese Wechselwirkungen systematisch untersucht und so ein umfassenderes Bild der Organisation liefert.



Fallstudien

Um die Wirksamkeit des SyMOA-Modells zu demonstrieren, werden im Folgenden zwei Fallstudien vorgestellt, in denen SyMOA erfolgreich angewendet wurde.



Organisation A

Profil: Ein familiengeführtes Unternehmen am Wendepunkt aus der Familienführung hinaus.

Hintergrund: Organisation A ist ein traditionsreiches, familiengeführtes Unternehmen, das in der vierten Generation von einem Familienmitglied geleitet wird. Das Unternehmen hat sich in den letzten drei Jahrzehnten unter der Leitung des gegenwärtigen CEOs stark vergrößert, weitere Branchen hinzugewonnen und mehrere Standorte in Europa eröffnet. Es steht vor der Herausforderung eines bevorstehenden Führungswechsels, da der aktuelle CEO in den Ruhestand geht und nun zum ersten Mal in der Firmengeschichte ein externer Manager die Leitung übernehmen wird. Diese bevorstehende Veränderung hat erhebliche Spannungen und Unsicherheiten innerhalb der Organisation ausgelöst. Zudem erlebt das Unternehmen das Anwerben und die schnelle Fluktuation von neuen Mitarbeitern der jüngeren Generation als sehr herausfordernd.

SyMOA-Analyse: Die Anwendung des SyMOA-Frameworks in Organisation A zeigte, dass die Hauptursache für aktuelle Spannungen in ungelösten Konflikten der Kontrolle, der Fürsorge sowie in einem Identitätskonflikt liegt. Als mittelständisches Familienunternehmen wurde seit der Unternehmensgründung großen Wert auf spürbare Nähe und fast familiäre Fürsorge zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern gelegt. Die Identität als Familienunternehmen ist bis zum heutigen Tag für alle Mitarbeitenden relevant und identitätsstiftend. Die rasche Expansion und das Wachstum der Mitarbeiterschaft hatte bereits eine spürbare Distanz zur Unternehmensleitung zur Folge. Dies führte zu einer fühlbaren aber nicht ausdrückbaren Unzufriedenheit und Enttäuschung bei den Mitarbeitenden und einer Hilflosigkeit auf Seiten der Unternehmensleitung. Die nun anstehende Loslösung der Firmenleitung von der Gründerfamilie verstärkt diese Unsicherheit.

Auf diesem Hintergrund greift das mittlere Management in akuten Krisensituationen oder bei stressiger Auftragslage schnell auf einen eher kontrollbetonten Führungsstil zurück, was insbesondere die jüngere Generation abschreckt. Auf Ebene der Beziehungsmuster und Beziehungsdynamik ist ebenfalls das Thema Nähe und Distanz relevant und prägt die Interaktionssituationen. Das Unternehmen hat in seiner Entwicklungsgeschichte ein gutes inneres Funktionsniveau erreicht und kann sich nach innen und nach außen zur Umwelt gut selbst regulieren. Dies hilft dem Unternehmen dabei die bestehenden Konflikte zu meistern und erfolgreich zu operieren.

Ergebnisse: Durch SyMOA konnten diese unbewussten Konflikte aufgedeckt und benannt werden, was zu einer offenen Kommunikation zwischen dem Management und den Mitarbeitenden führte. Es wurden spezifische Maßnahmen ergriffen, um die Identität des Unternehmens zu stärken und die Belegschaft auf den Führungswechsel vorzubereiten. Dazu gehörten Workshops, in denen die Mitarbeitenden ihre Sorgen und Erwartungen offen diskutieren konnten, sowie die Entwicklung eines klaren Plans zur Wahrung der Unternehmenskultur unter der neuen Führung.



Organisation B

Profil: Ein kreatives Dienstleistungsunternehmen.

Hintergrund: Organisation B ist ein mittelständisches Unternehmen in der kreativen Branche, das vor großen Herausforderungen steht, da es sich an die rasanten technologischen Veränderungen und Neuerungen anpassen muss. Insbesondere die Einführung neuer digitaler Verfahren stieß auf erheblichen Widerstand, hauptsächlich in den kreativen Abteilungen, die befürchteten, dass ihre Arbeitsweise durch die neuen Technologien beeinträchtigt werden könnte.

SyMOA-Analyse: Die Anwendung des SyMOA-Frameworks enthüllte, dass der Widerstand gegen die Digitalisierung unter anderem auf Schwierigkeiten der innerorganisatorischen Emotionsregulation und der offenen Kommunikation bei Gefühlen der Überforderung beruht. Situationen, die vorübergehend zu einem erlebten Kontrollverlust führen (z.B. hohe Auftragslage, Projektplanung, auferlegte Veränderungsprozesse) scheinen als herausfordernd bis hin zu bedrohlich erlebt zu werden und ambivalente Emotionen können schwerer ausgeglichen oder kommuniziert werden.

Wichtige Themen in der Beziehungsdynamik des Unternehmens sind Freiraum und Wertschätzung. Die Managementebene legt viel Wert darauf den Mitarbeitenden Raum zur Entfaltung zu geben. Der gegebene Freiraum scheint teilweise aber auch als Strukturlosigkeit empfunden zu werden mit dem Wunsch nach mehr Führung. Hier wird eine Ambivalenz zwischen Wünschen nach Autonomie und konkreter Führung spürbar. Teilweise scheint es schwer zu fallen, um Hilfe zu bitten, eventuell aus Angst, als hilfsbedürftig wahrgenommen zu werden. Hier spiegelt sich auch der unbewusste organisationale Konflikt zwischen Kontrolle und Unterordnung wider. Der partnerschaftliche Führungsstil wird einerseits sehr von den Mitarbeitenden geschätzt. Es scheint aber gleichzeitig einen unausgesprochenen Wunsch nach Orientierung und Grenzen zu geben, welcher den Mitarbeitenden eine hilfreiche Struktur bieten kann. Die Mitarbeitenden schwanken zwischen Unterordnung und Aufbegehren.

Ergebnisse: Durch die Anwendung des SyMOA-Frameworks konnten Management und Mitarbeitende von Organisation B ein tieferes Verständnis für die erlebten Widerstände entwickeln. Unterstützung zur Kommunikation über und den Umgang mit schwerer aushaltbaren Emotionen sowie befürchtetem Kontrollverlust, welche im Rahmen der Arbeitsplatz bedingten Schwankungen und Veränderungsprozesse auftreten, wurde angeboten. Zudem wurde ein Fokus auf die Bedürfnisse nach Führung in Abgrenzung zu befürchteter Kontrolle gelegt. Ergebnis: Bessere Akzeptanz der Digitalisierung und eine verbesserte Zusammenarbeit im Team.

Schlussfolgerung

Das SyMOA-Framework stellt einen bedeutenden Fortschritt in der Organisationsentwicklung dar, indem es über die oberflächlichen Symptome hinausgeht und die tieferen, oft unbewussten Aspekte von Organisationen beleuchtet. Es bietet ein umfassendes Verständnis der Organisation, welches nicht nur die sichtbaren Probleme, sondern auch die zugrundeliegenden Konflikte, das innere Funktionsniveau und Beziehungsdynamiken erfasst. Dadurch können gezielte und effektive Interventionen entwickelt werden, die langfristige und nachhaltige Veränderungen und weitere organisatorische Entwicklung ermöglichen. Dies fördert die langfristige Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Organisation.

Wenn Ihre Organisation vor bedeutenden Herausforderungen steht oder einen umfassenden Wandel durchläuft, ist SyMOA das strategisch richtige Werkzeug, um die zugrundeliegenden Dynamiken besser zu verstehen und effektivere Maßnahmen zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Förderung einer positiven, resilienten Organisationskultur zu ergreifen. Kontaktieren Sie uns, um mehr darüber zu erfahren, wie SyMOA in Ihrer Organisation eingesetzt werden kann. Wir unterstützen Sie dabei, ein präzises Verständnis zu gewinnen und maßgeschneiderte Interventionen zu entwickeln, die Ihre Organisation auf einen erfolgreichen Kurs bringen.

Wer profitiert von SyMOA?

- **Führungskräfte**: Erhalten Sie tiefe Einblicke in die Dynamiken Ihrer Organisation und identifizieren Sie gezielte Veränderungsbereiche in Ihren Teams.
- **Human Resources**: Nutzen Sie die Ergebnisse von SyMOA um gezielte Personalentwicklungsstrategien zu entwickeln und das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeitenden zu verbessern.
- **Mitarbeitende**: Profitieren Sie als Mitarbeitenden von einem nachhaltig gesunden Arbeitsumfeld, in dem Sie sich frei entfalten können.
- **Beratung & Coaching**: SyMOA ermöglicht in der Organisationsberatung eine einzigartige, tiefgreifende Diagnostik für Ihre Kund*innen, um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen.

Autor*innen



Prof. Dr. Claas Lahmann
Projektleitung

Claas Lahmann ist Professor für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie an der Universität Freiburg und Direktor der Abteilung am Universitätsklinikum. Seine Forschung umfasst arbeitsbezogene psychische Störungen, gesundes Führungsverhalten und Organisationsgesundheit.



Anne-Maria Müller
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Anne-Maria Müller ist Diplompsychologin und hat einen Master in Social Sciences von der Universität Freiburg und FLACSO Argentinien. Sie forscht zu Arbeitspsychologie, Organisationsdiagnostik und maßgeschneiderten Veränderungsprozessen.



Dr. Yannik Rieder
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Yannik Rieder ist M. Sc. Psychologe und IBM-zertifizierter Data Scientist mit Fokus auf datenbasierter Diagnostik und Entwicklung von Mitarbeitenden und Organisationen. Durch seine industrielle Projekterfahrung mit KMUs und Dax-Konzernen bildet er die Verbindung zwischen Theorie und Praxis.



Sophia Sachs
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Sophia Sachs hat an der Universität Freiburg Psychologie (M. Sc.) studiert. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Arbeitspsychologie in den Themenfeldern Organisationsdiagnostik und Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsräume.

Unsere Leistungen

- Organisationsdiagnostik
- Führungsentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Change Management
- Einzel und Team Coaching
- Gesundheitsmanagement



Kontakt

www.lahmannconsulting.de

info@lahmannconsulting.de

+49 761 270 68812