

Beratungs- ansätze im Vergleich

Drei Perspektiven aus der Praxis

Organisationsentwicklung muss in der Praxis überzeugen, wenn sie nachgefragt werden will. Aus der Vielfalt von Ansätzen und Methoden gilt es diejenigen herauszufiltern, die zur Beraterin, zum Berater passen und mit denen die Kundschaft zufrieden ist. Wir gewähren einen Blick in die Branche und habe drei verschiedene, seit Langem am Markt aktive Beratende gebeten, uns ihren OE-Ansatz zu beschreiben.

Olaf Geramanis

Auf welche wichtigsten Quellen greift der Ansatz zurück?

Die T-Gruppe

Ausgangspunkt allen gruppenspezifischen Arbeitens ist das demokratische Modell der Trainingsgruppe – auch T-Gruppe genannt. Diese spezielle Methodik stellte seinerzeit einen Tabubruch gegenüber dem klassischen Seminarbetrieb der traditionellen Wissenschaftsmethodik und Expertenlogik dar. Traditionelle Seminarleitungen arbeiten in Abgrenzung zur Gruppe und stellen dieser die Ergebnisse ihres Wissens und ihrer Beobachtungen zur Verfügung. Die Arbeitsweise der T-Gruppe weist in eine gänzlich andere Richtung, nämlich in die der Nicht-Trennung, der Nicht-Steuerung und des Nicht-Wissens. Eine T-Gruppe aus Trainersicht zu begleiten, heisst, Abstand zu nehmen von einer Autoritäts- und Reparaturlogik, die vorgibt, im Voraus besser zu wissen, was für die Gruppe gut ist.

Fazit: Erst wenn wir zulassen, dass wir etwas nicht verstehen, haben wir eine Chance zu begreifen, was sich aus der Gruppe selbst heraus (noch alles) organisieren kann und will.

Vier Schritte

Das Vorgehen der gruppenspezifischen T-Gruppen-Praxis und die damit verbundene Selbsterforschung lassen sich wie folgt beschreiben:

- Eine T-Gruppe hat keinen anderen Auftrag, als sich selbst darin zu untersuchen, wer oder was sie ist. Dieser evolutionäre Zugang macht eine radikale Konzentration auf das Erleben im Hier und Jetzt notwendig.
- Aus dieser Ausgangslage heraus beobachten und reflektieren alle Gruppenmitglieder gleichermaßen das Geschehen und ziehen – zunächst meist nur individuell – ihre Schlüsse.
- Mit den beginnenden Versuchen, mithilfe von gegenseitigem Feedback das je Individuelle zu veröffentlichen und zu vergemeinschaften, wird kommunikativ eine «soziale Wahrheit» über die Gruppe selbst erzeugt.
- Ein so gewonnener kollektiver Selbstbegriff wird dann zur Steuerung und Weiterentwicklung der Gruppe verwendet und in der Folge immer weiter angepasst, verändert oder wieder aufgelöst.

Das Ziel der T-Gruppe ist es nicht, eine Gruppe zu bilden oder Inhalte und bekannte soziale Einflussfaktoren wie Normen und Regeln feststellend zu bestätigen, sondern es geht um die Fähigkeit ihrer bewussten Thematisierung. Die kollektiv gestellte Frage

Die Organisation braucht parallel zur Hierarchie zwischenmenschliche Bypass-Strukturen.

lautet: «Wollen wir (jedes Mitglied für sich und die Gruppe als Ganzes) es so, wie es ist, bzw. wie wir es uns eingerichtet haben – oder nicht?» An das scheinbar Faktische wird die Freiheit des Wollens herangetragen. Dadurch modifiziert und verändert sich die Gruppe immer wieder aufs Neue. Diese gemeinsame Selbstreflexion durchbricht passive (Selbst-)Bewusstlosigkeit und das naive Agieren in sich wiederholenden Mustern.

Fazit: Die Fähigkeit einer Gruppe zur Selbstorganisation setzt Selbstkompetenz und den Willen zur Kooperation voraus. Dies kann jedoch nicht von aussen implementiert werden. Erst durch die bewusst wahrgenommene Möglichkeit, Alternativen wahrzunehmen und Entscheidungen zu treffen, gewinnen das Individuum und die Gruppe eine Freiheit zu sich selbst.

Was für ein Bild von Organisationen haben Sie?

Organisation ist ein soziales Phänomen, um Ordnung zu gewährleisten. Es ist eine Form von rationaler Herrschaft, in der die letzten 150 Jahre Weisungen so eingesetzt wurden, dass Zwecke vertikal über Gehorsam erreicht werden konnten. Das Rationale bestand darin, mithilfe von Stellen und Positionen das Menschlich-Individuelle aussen vor zu halten und den riesigen Kommunikationsaufwand von Einzelfallanweisungen durch allgemeine Regeln zu ersetzen.

Dieses Ideal einer Organisation, die ausschliesslich über Bürokratie verläuft, scheitert an der Gegenwart. Walter Benjamin sagt: «Wann immer sich die Medien ändern, ändert sich die Gesellschaft». Die aktuellen Informationsüberflutungen rund um die Einführung der neuen Technologien sind radikal. Für die Führung bedeutet dies, dass sich die Schere zwischen dem, was Manager und Führungskräfte wissen müssten und dem, was sie mental und emotional verarbeiten können, immer weiter öffnet. Mit steigender Komplexität und Dynamik sinkt die Vorhersehbarkeit der Organisation, und dieses Zuviel an Information verwirrt und verunsichert die Entscheidungssysteme grundlegend. Das ist das Ende von Ordnung und Kontrolle! Starre hierarchische Organisationen, die sich als abgeschlossene Welt verstehen, taugen in einer komplexen, arbeitsteiligen Welt mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Bedürfnissen und Funktionen nichts mehr.

Fazit: Um mit Komplexität auf Komplexität reagieren zu können, braucht die Organisation parallel zur Hierarchie direkte zwischenmenschliche «Bypass-Strukturen» in unterschiedlich stabilen organisationsinternen Netzwerken. Sie muss trotz ihrer Organisiertheit offen und anschlussfähig werden, um intern höchst heterogene und um in sich widersprüchliche Lösungsperspektiven zu suchen und zu integrieren.

Welches ist der nächste Schritt bei der Weiterentwicklung des Ansatzes?

Weil nur Gruppen mit besonders komplexen Entscheidungslagen mit einem hohen Anteil von Nichtwissen zurecht kommen, werden zukünftig an wichtigen Knotenpunkten der Organisation stabile Teamkonstellationen agieren (z. B. das Managementteam, das Projektteam). Gruppen und Teams sind dort gefragt, wo es neben der sachlichen Qualität auch um eine besondere persönliche Bindungswirkung bei den beteiligten Funktionsträgern und Organisationseinheiten geht.

Faktisch sind sie wegen ihrer Informalität zu unverzichtbaren Elementen der formalen Organisationswelt geworden.

Fazit: Damit Gruppen dies leisten können, müssen sie fähig sein, sich selbst zu organisieren. Das geschieht nicht von selbst. Wer Menschen lediglich ihrer formalen Organisationsstruktur beraubt, darf nicht automatisch auf Kooperation hoffen. Die Kommunikationsanlässe, die intensivere, stets konfliktbehaftete Verständigungs- und Aushandlungsprozesse nach sich ziehen, haben explosionsartig zugenommen und sind gleichzeitig eine ständige Quelle für Irritationen. Für diese Arbeit sind wir noch nicht kompetent genug und viele Organisationen wissen nicht, welche Spielräume sie hierfür zur Verfügung stellen müssen.

Welche Organisation möchten Sie liebend gern beraten und warum?

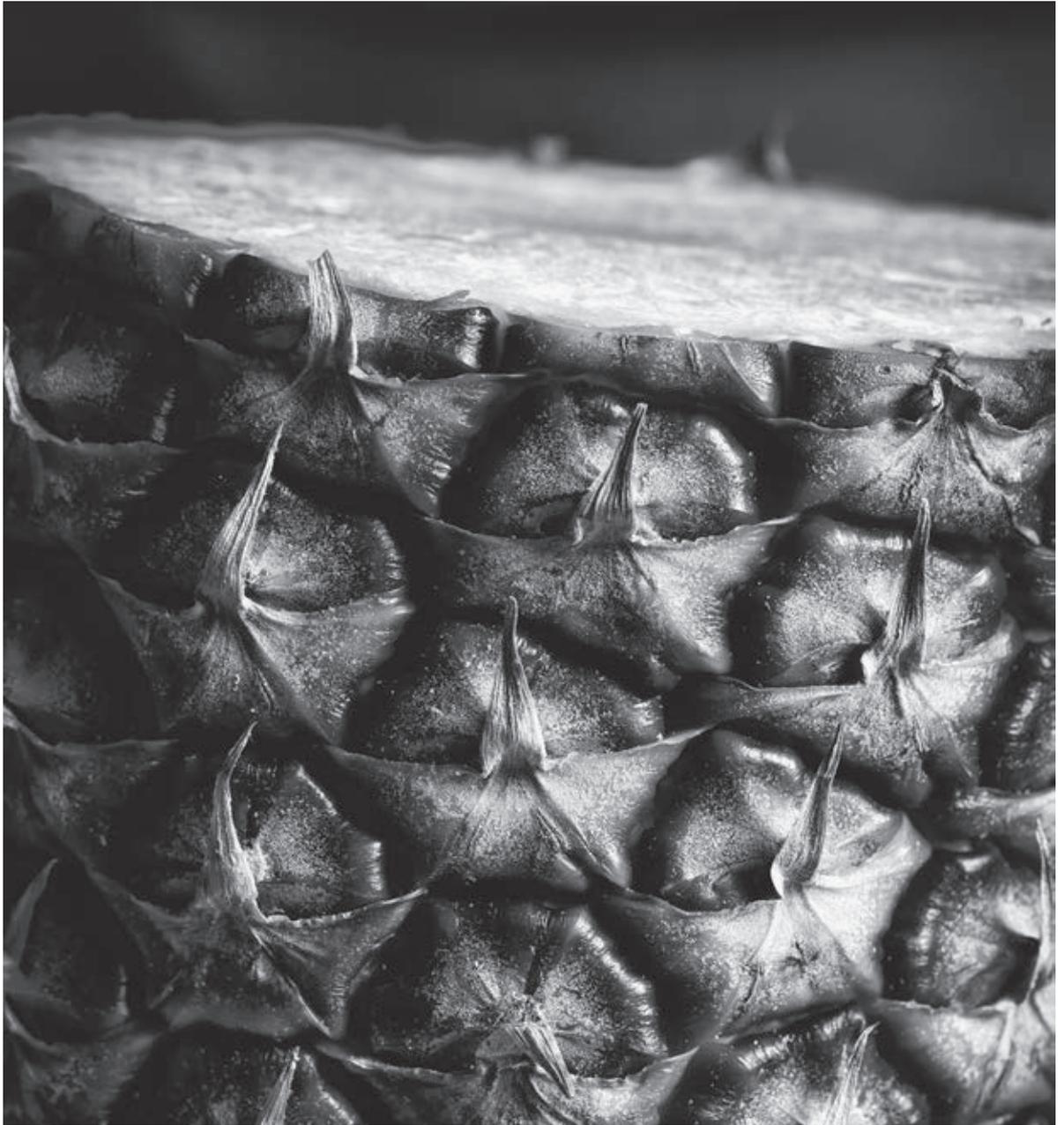
Start-up-Organisationen, die die Differenzen zwischen Arbeit und Privatheit systemisch unterlaufen, um zu schauen, wohin die eigentlichen Unvereinbarkeiten abwandern. Zitat Google: «Unsere Büros und Cafés sind so eingerichtet, dass die Interaktion zwischen Googlern innerhalb der Teams sowie teamübergreifend gefördert wird – ob bei der Arbeit oder bei einer Runde Kicker.»



Prof. Dr. Olaf Geramanis, Studienleiter MAS Change und Organisationsdynamik an der Hochschule für Soziale Arbeit, FHNW; Coach, Supervisor und Organisationsberater (bso) sowie Trainer für Gruppendynamik (DGGO).

www.organisationsdynamik.ch, www.gruppendynamik.ch





Thorsten Veith

Auf welche wichtigsten Quellen greift der Ansatz zurück?

Als Systemiker sind wir es gewohnt, in Zusammenhängen, Zirkularitäten und Interaktionen zu denken und Systeme dadurch konstituiert zu verstehen. Organisationen sind von Menschen getragene und von Menschen belebte Systeme, auch wenn wir an anderer Stelle gelernt haben, Menschen als deren Umwelten zu betrachten. Organisationsentwicklung im Sinne

des isb Wiesloch, zu deren Beschreibung ich auf das Buch von Schmid (2014) und Formulierungen daraus zurückgreife, ist demnach zu verstehen als *Entwicklung menschlicher Systeme*.

Es sind Vorhaben, Ideen und Verantwortlichkeiten von Menschen, die Systeme als das gestalten und fortschreiben, was sie sind oder was sie sein können. Menschen verändern, sie denken Systeme neu. Menschen als Akteure in ihren Systemen sind auch die Adressaten, wenn es darum geht, die Logiken von Systemwirklichkeiten zu verändern und Systeme zu entwickeln.

Der Ort von OE ist demnach der Alltag der Organisation. OE wird nicht als von aussen konstruiert verstanden, sondern durch die realen Verantwortlichen in der Organisation betrieben. Organisations-

entwicklung – und integriert Kulturentwicklung – liegt in der Verantwortung von internen Funktionsträgern der Organisation on the job und in deren Abstimmung untereinander. Sie führen Regie über organisationale Entwicklungs- und Veränderungsprozesse, schreiben Drehbücher für Prozesse, die sich wandeln und die zwischen den beteiligten Menschen eingeübt werden können. OE heisst somit auch immer Lernen bezogen auf OE (OE-Lernen) und Lernen im Bezug auf die Organisation und in den dafür wesentlichen Rollen (Qualifizierung und Lernen möglichst on-and-near-the-job). Natürlich kann es angebracht und notwendig sein, dass interne Verantwortliche (unter deren Verantwortung) hierbei von extern professionell unterstützt und beraten werden (Co-Dramaturgie).

Organisationsentwicklung (OE) kann wie schon oben angedeutet nur im Verbund mit *Kulturentwicklung* (KE) gesehen und wirksam werden. Organisationen funktionieren komplex und entziehen sich einer rein rationalen Steuerung. Die Schlüsselpersonen und darauffolgend die Beteiligten und Betroffene

«In welcher Art und Weise, in welchen Formen und Medien die ‹Kultur-DNA› der Organisation kodiert ist, ist eine spannende und herausfordernde Frage.»

nen müssen den Geist der Organisation und der beabsichtigten Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben verstehen, um sie auch bei zentraler Steuerung in gegenseitiger Abstimmung dezentral realisieren zu können. Dazu braucht es Organisationskultur und Organisationskulturentwicklung (Schmid 2005). Das bedeutet neben einer bewusst methodischen OE ein intuitiv durch Erfahren und Erleben entstandenes und im Handeln verankertes Verständnis, worauf es ankommt, d. h. was und insbesondere wie die Entwicklung der Organisation und ihrer Teile vorangebracht werden soll (Schmid 2014).

Der OE-/KE-Ansatz des isb ist mehr durch Perspektiven, Prinzipien und Haltungen definiert als durch vorgegebene Schemata für Ereignisse oder Vorgehensweisen.

Daraus folgt das situations- sowie organisationangemessene Arbeiten mit Perspektiven («Scheinwerfer») und bestimmten Steuerungsgesichtspunkten. Diese und nicht typische Ereignisse sind es, an denen

man diesen Ansatz erkennt. Je nach Besonderheiten der Organisation können aber vorhandene Ereignisse und Events für OE genutzt und speziell dafür geschaffen werden.

Was für ein Bild von Organisationen haben Sie?

Mit dem Begriff Entwicklung (etwas entwickelt sich) ist die Idee einer «natürlichen Wesensart» eines Organismus verbunden. Diese Wesensart ist in den Grundzügen vorgegeben und entfaltet sich unter Anpassung an die Umwelt- und Rahmenbedingungen. Wird der Begriff Entwicklung auf von Menschen geschaffene Organisationen übertragen, so sollte einerseits die Idee einer Wesensart beibehalten werden, andererseits muss die Vorstellung der Natürlichkeit und natürlichen Entwicklung gemäss eines inneren Bau- und Entwicklungsplanes (wie biologisch bei Pflanzen) verändert werden. Die Wesensart einer Organisation ist keine Natur-, sondern eine Kulturercheinung. Das ist der Grund, weshalb OE kaum ohne Kulturentwicklung zu denken ist (Schmid 2014). Eine Organisation entfaltet sich dem Geist und der Kultur entsprechend, der ihrer Entstehung und oft ihrer Geschichte zugrunde liegt. Auch die Umwelt ist nicht natürlich, sondern meist gleichermassen kulturell und äusserst wandelbar und dynamisch. Zudem sind die Grenzen zwischen innen und aussen nicht starr. Selbst Unternehmensgrenzen lösen sich durch Netzwerke, Verflechtungen aller Art und fluide Organisationsformen immer mehr auf. Dies verlangt nach einer bewussten Bestimmung von System und Umwelt.

Welches ist der nächste Schritt bei der Weiterentwicklung des Ansatzes?

Die Weiterentwicklung liegt in der konsequenten praktischen und programmatischen Integration von Organisationsentwicklung und Kulturentwicklung.

In welcher Art und Weise, in welchen Formen und Medien die «Kultur-DNA» der Organisation kodiert ist, ist eine spannende und herausfordernde Frage. Der herrschende Geist kann sich bspw. in Manualen und Statuten manifestieren, in Strukturen und Prozessbeschreibungen, in Geschäftsmodellen und Kommunikationsformen und -formaten, aber auch in Haltungen, Ritualen und Gewohnheiten der Organisationsmitglieder, die, jedes für sich, Kulturträger sind. Jeder Betrachter und jeder OE- und Kulturge-

stalter muss diese wesentlichen Dimensionen identifizieren, über die man glaubt, Entwicklung und Lernen in der Organisation beeinflussen zu können (Schmid, Veith & Weidner 2010). Nicht immer sind die naheliegenden die entscheidenden, auch mit anderen Wirkkräften als den bekannten, bevorzugten oder beeinflussbaren ist zu rechnen und macht OE und KE zur Herausforderung unserer Profession.

Welche Organisation möchten Sie liebend gern beraten und warum?

Ein spannender und herausfordernder Auftrag wäre die Unternehmenskulturentwicklung eines global operierenden Unternehmens in einem Projekt- und Partnernetzwerk des isb. Diese Art von Grossaufträgen wird die systemische Organisationsberaterszene zu einer neuen Form und Dimension eines netzwerkartigen Verbunds der Zusammenarbeit als fluide Organisation führen, deren eigene Kultur Beispiel und Plot sein kann für die Seite des Kunden und des Kundenauftrages.



Thorsten Veith ist Leiter
isb GmbH Wiesloch

LITERATUR Schmid, Bernd & Messmer, Arnold (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Konzepte und Perspektiven. Bergisch Gladbach (Verlag Edition Humantische Psychologie) /// Schmid, Bernd (2014): Systemische Organisationsentwicklung. Organisationskultur und Change gemeinsam gestalten. Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag) /// Schmid, Bernd; Veith, Thorsten & Weidner, Ingeborg (2010): Einführung in die kollegiale Beratung. Heidelberg (Carl-Auer Verlag).





Barbara Thoma

Auf welche wichtigsten Quellen greift der Ansatz zurück?

Die Argo Personalentwicklung GmbH greift zum Thema Organisationsentwicklung auf die Definition von Bowman und Asch (1987) zurück:

«Organisationsentwicklung ist ein langfristiges Interventionsprogramm in soziale Prozesse von Organisationen, unter Verwendung von Prinzipien und Praktiken der Verhaltenswissenschaften mit dem Ziel, Verhaltens- und Einstellungsänderungen herbeizuführen, die zu gesteigerter organisationaler Effektivität führen.»

In der Praxis bedeutet dies, aktiv auf die Gestaltung der Kommunikation in Organisationen einzuwirken und die Fähigkeiten dazu in den Organisationen selbst zu verankern. Hilfe zur Selbsthilfe (Empowerment) ist daher eine noch immer passende Beschreibung. Organisationen benötigen Unterstützung bei der Lösung ihrer Probleme, die Lösung selbst sollte unserer Meinung nach jedenfalls von innen kommen, der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin ist als Experte seiner, resp. als Expertin ihrer Situation adressiert.

Unserer Auffassung nach sind sämtliche kommunikative Prozesse einer Organisation die Schlüsselstelle zur Initiierung und Umsetzung von Veränderungen.

Argo geht davon aus, dass sich komplexe Probleme nicht lösen lassen, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf einzelne Elemente oder Perspektiven richtet. Wir vertreten einen integrativen Ansatz, d. h. die Entwicklung des einen ist ohne die Entwicklung des anderen nicht denkbar. Das Verhalten und die Einstellungen von Personen als individuelle Rollen- und Funktionsträgerinnen in einer Organisation entwickeln sich nicht unabhängig vom Kontext, in dem diese Personen tätig sind. Umgekehrt können Personen aufgrund ihrer spezifischen Fähigkeiten, Haltungen und Einstellungen ein Umfeld gestalten, das seinerseits anziehend ist.

Auf die Führungskraft bezogen heisst das, dass jede Führungskraft aufgrund ihrer spezifischen Fähigkeiten ein Umfeld gestalten kann, welches für Mitarbeitende interessant und anziehend ist. Andererseits ist jede Führungskraft natürlich auch von der Organisationskultur und den bestehenden formalen und informalen Strukturen beeinflusst.

Argo greift auf Ansätze der humanistischen Psychologie zurück, vor allem auf die systemische Transaktionsanalyse. Zusätzlich nehmen das «Congruence Model» von Nadler und Tushman (1997) und die sozio-

logische Systemtheorie nach Niklas Luhmann (1984) einen wichtigen Stellenwert ein. In der spezifischen Verbindung dieser Ansätze, richtet sich der Interventionszugang je nach Fragestellung von der Person an die Organisation, oder von der Organisation an die Person.

Der personale Ansatz zur Kompetenzsteigerung über eine Führungskräfteausbildung führt in die Erarbeitung von Funktionsbeschreibungen, weil Verantwortlichkei-

Beteiligung relevanter Stakeholder, Allparteilichkeit und dem Fokus auf Reflexion und Entwicklung geprägt. Die Transaktionsanalyse erlaubt uns, einen differenzierten Blick auf den Menschen und seine Bedürfnisse in der sich verändernden Arbeitswelt zu nehmen und erklärt Kommunikation und Interaktion in einer psychodynamischen Weise.

Die Systemtheorie fokussiert uns immer wieder auf die Ressourcen einer Organisation und die Kraft der Selbstorganisation. Sie lässt uns sensibel sein für die kommunikativen Strukturen in einer Organisation, hinsichtlich ihrer Muster und wesentlichen Unterscheidungen.

Das «Congruence Model» schliesslich nimmt die Organisation hinsichtlich der sachlichen Felder Strategie, Struktur, Personal und Kultur in den Blick. Es umreisst damit den thematischen Spielraum jeder Organisationsberatung und erlaubt die Ableitung der kritischen Handlungsfelder. Der Vorteil dieses Modells besteht unserer Meinung nach in der Integration der Führung als personale, aber auch Systemleistung und der entsprechenden Aufgaben der Führung im «Organizational Change».

«Oft entstehen aus der Rückbindung an die Praxis neue Impulse für das theoretische Konzept einer Vorgehensweise.»

ten unklar geregelt sind. Oder in der umgekehrten Richtung beginnt auf der Seite der Organisation ein Change Projekt mit nachfolgender Personenqualifizierung zur Umsetzung strategischer Ziele.

Die Arbeitshaltung in unserem Ansatz ist von Respekt, Neugier, Ressourcen- und Prozessorientierung,



Was für ein Bild von Organisationen haben Sie?

Argo sieht Organisationen als ein soziales, zeitlich relativ stabiles System, das aus der Kommunikation von Entscheidungen besteht und sich durch diese erneuert.

Jede Einzelentscheidung knüpft an vorherige Entscheidungen an und stellt selbst eine Voraussetzung für Folgeentscheidungen dar. Diese interdependenten Entscheidungen an Schnittstellen entlang der Wertschöpfungsprozesse ergeben einen Entscheidungsverbund, dessen Selbstreflexion anhand interner Kommunikationsprozesse erfolgt.

Veränderungsinterventionen im sozialen System Organisation, für das wir uns als Spezialisten betrachten, umfassen Eingriffe auf die Art und Weise, in der Kommunikationsprozesse gestaltet und Entscheidungen getroffen werden. Diese werden in den Beratungsprozessen rückgespiegelt und dadurch bewusst und bearbeitbar gemacht.

Argo versteht dabei Organisationen nicht als Maschinen oder als ein mechanistisches System im Sinne eines Mittels zum Zweck. Eine Organisation ist aus unserer Sicht auch kein Organismus oder ein biologisches System. Es ist auch keine Ansammlung von Menschen, die etwas gemeinsam wollen. Es gibt unserer Meinung nach kein von allen Menschen in der Organisation geteiltes Ziel, vielmehr sind die Menschen aufgrund von Einzel- oder Partialinteressen mit der Organisation verbunden. Aus der Perspektive der Individuen sind Organisationen vor allem aufgrund der angebotenen Erwerbs- und Karrieremöglichkeiten interessant. Und umgekehrt sind Organisationen darauf angewiesen, für attraktives Personal interessant zu sein, denn sonst würde es binnen kurzer Zeit vom Arbeitsmarkt abgeschnitten.

Welches ist der nächste Schritt bei der Weiterentwicklung des Ansatzes?

Die Weiterentwicklung des Ansatzes besteht zunächst in der ständigen Bewährung unserer Annahmen anhand der aktuell durchgeführten Projekte. Wie so oft entstehen aus der Rückbindung an die Praxis neue

Impulse für das theoretische Konzept einer Vorgehensweise. Ein nächster Schritt besteht dann in der Adaption und Anwendung des Ansatzes auf die Herausforderungen moderner flexibler werdenden Organisationsdesigns und der daraus entstehenden Anforderungen für die Beratung.

Welche Organisation möchten Sie liebend gern beraten und warum?

Gerne beraten wir Organisationen, die im jeweiligen Zusammenspiel der Organisation mit den Menschen nachhaltigen, sozialen und ökologischen Erfolg anstreben.

Organisationen, die sich der Herausforderung der ständigen Selbsterneuerung und Entwicklung stellen. Und schliesslich Organisationen, die an Co-Kreation interessiert sind und in der Kooperation mit dem Berater Innovation und Freude an der gemeinsamen Entwicklung schätzen.



Barbara Thoma ist seit 1996 geschäftsführende Gesellschafterin der Argo Personalentwicklung GmbH und fungierte 1995 als Gründungsmitglied. Sie verantwortet die Arbeitsschwerpunkte Research, Consulting sowie Marketing.
b.thoma@Argo.at