

5.178 Diagnose- und Interventionskompass

Organisationsentwicklung für Führungskräfte und Beratungspersonen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- inwiefern unterschiedliche Bilder auf Organisationen unser Verhalten und unsere Handlungen unterschiedlich prägen,
- was die Besonderheit von einfachen bzw. komplizierten Problemen gegenüber komplexen Problemstellungen ausmacht,
- worin sich Fachberatung von Prozessberatung unterscheidet und warum jede Herangehensweise ihre Notwendigkeit und spezifische Legitimation besitzt,
- was die zentralen Merkmale des prozessdynamischen Beratungsansatzes sind,
- wie mithilfe des Diagnosekompasses Problemstellungen in Organisationen erkannt und Interventionen gezielt vorbereitet werden können.

Der Autor

Prof. Dr. Olaf Geramanis, leidenschaftlicher Gruppendynamiker. Dozent FHNW, Diplompädagoge (univ.), Coach, Supervisor und Organisationsberater (BSO), ausbildungsberechtigter Trainer für Gruppendynamik (DGGO). Seit 2004 Dozent für angewandte Gruppendynamik und personenorientierte Beratung an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW in Muttenz. In der Weiterbildung und Dienstleistung in den Bereichen Beratung, Coaching, Change und Teamentwicklung unterwegs.

Studienleiter des MAS Change und Organisationsdynamik. Sein mini-handbuch Gruppendynamik BELTZ-Verlag, erschien 2020 in der zweiten Auflage.

www.organisationsdynamik.ch

Kontakt: Olaf Geramanis, Hofackerstraße 30, 4132 Muttenz, Schweiz

E-Mail: olaf.geramanis@fhnw.ch

Inhalt

	Seite
1 Einleitung: Individuum – Gruppe – Organisation	2
2 Einfach – Kompliziert – Komplex	5
3 Duale Logik: Fachberatung – Prozessberatung	9
3.1 Fachberatung	10
3.2 Prozessberatung	11
4 Der prozessdynamische Ansatz	13
5 Interventionskompass: Diagnose als konkrete Intervention	16
5.1 Das Handlungssystem Organisation	18
5.2 Das Handlungssystem Gruppe	20
5.3 Das Handlungssystem Individuum	22
6 Schlussbetrachtung	24
7 Zusammenfassung (Abstract)	25
8 Literatur	26

1 Einleitung: Individuum – Gruppe – Organisation

In diesem Artikel wird ein Modell vorgestellt, mit dessen Hilfe Führungskräfte, ebenso wie Beratungspersonen, Vorgänge innerhalb von Organisationen diagnostizieren und einordnen können. Es ist ein heuristisches Modell, das unterschiedliche Denk- und Handlungsweisen miteinander kombiniert.

Um eine Organisation diagnostizieren zu können, sollte man wissen, worum es sich dabei handelt und was eine Organisation ist. Dies kann

niemand so genau sagen, bzw. es gibt fast so viele Definitionen wie es Autor*innen gibt, je nachdem, auf welchen Aspekt man schaut.

Eine Möglichkeit, eine Organisation zu beschreiben, ist es, danach zu fragen, wie sie funktioniert: Nach welchen Denkmodellen wird die Organisation konstruiert und strukturiert? Weit verbreitet ist dabei die Vorstellung, dass eine Organisation ein mehr oder weniger rational strukturiertes Gebilde ist, das via Arbeitsteilung zur effizienteren Erreichung von Zielen und Zwecken errichtet wurde.¹ Hierbei handelt es sich um das klassisch-bürokratische Modell einer Organisation als Maschine. Das ist aber nur die eine Sicht auf die Organisation.

Mit dem Forschungsansatz von Elton Mayo (1933, 1947) (Hawthorne Experimente) und dann mit der Arbeit von McGregor (1960) und Barnard (1938) entwickelte sich bereits zwischen den 1930er und den 1960er Jahren die sogenannte Human-Relations-Bewegung und die Forschung des „sozialen Handelns im geschlossenen System“. Diese Untersuchungen kommen zu der Erkenntnis, dass effiziente Organisation und Führung ohne Beachtung der sozialen Dimensionen bzw. informeller Phänomene nicht möglich sind. Demzufolge sollte das Management weniger über technische, sondern viel mehr über soziale Fertigkeiten verfügen, die als Human-Relations-Techniken bezeichnet werden.

Herbert A. Simon (1973), ein Begründer der modernen Organisations- theorie, änderte den Fokus nochmals hin zu einer handlungs- und entscheidungstheoretischen Ausrichtung. Seine Idee ist es, dass man eine Organisation nicht unter dem Fokus betrachten sollte, dass sie „selbst“ eigene Ziele verfolgen würde. Eine Organisation als Ganzes kann aus einer handlungstheoretischen Sicht weder „handeln“ noch „entscheiden“. Nestlé oder Coca-Cola treffen keine Entscheidungen. Stattdessen stellt eine Organisation einen „organisierten Prozess“ aus

1 Der Nationalökonom Adam Smith (1723 – 1790) beschrieb anhand von seinem berühmten Stecknadelbeispiel die Vorzüge der Arbeitsteilung im Buch „Der Wohlstand der Nationen“ (1776). Die Produktivität steigt, wenn in einer Gruppe von mehreren Arbeitern nicht jeder einzelne Arbeiter sämtliche Arbeitsgänge ausführt, sondern sich jeder auf einen bestimmten Arbeitsgang konzentriert. Diese Überlegungen bildeten die Ausgangsbasis für das von Frederick Winslow Taylor (1919) entwickelte Scientific Management. Es basiert vor allem auf der Basis der Trennung von Hand- und Kopfarbeit bzw. planender und ausführender Arbeit, einem Pensum- und Bonussystem, der Zerlegung von Arbeit (Arbeitsteilung und Spezialisierung) sowie einer optimalen Auslese und Anpassung der Arbeiter.

getroffenen Entscheidungen und Handlungen dar, in dem unterschiedliche Akteure mitunter ziemlich unterschiedliche Ziele verfolgen und durchaus widersprüchliche Entscheidungen treffen.

In diesem Artikel wird Organisation als eine Kombination aus drei Handlungssystemen konstruiert, die mehr oder weniger zielorientiert agieren. Alle drei Handlungssysteme folgen ihrer jeweils eigenen Logik und sind bestenfalls gut aufeinander abgestimmt. Von den drei Systemen sind allerdings nur zwei in der Lage, als Akteure Entscheidungen zu treffen und eigenständig zu handeln.

1) **Das Handlungssystem Individuum**

Hierbei handelt es sich um die individuelle Dimension. Aus der Perspektive des einzelnen Menschen wird das Verhältnis zu sich selbst und seiner mitmenschlichen Umwelt innerhalb der Organisation konzipiert und auf mögliche Kausalzusammenhänge geschaut.

2) **Das Handlungssystem Gruppe**

Dies stellt die gruppensystemische Dimension dar. Aus einer gruppendynamischen Perspektive wird das Beziehungsgeflecht zwischen den Gruppen-/Teammitgliedern, bzw. den Mitgliedern einer Abteilung betrachtet. Es wird darauf geschaut, wie sich die Gruppe innerhalb der Organisation strukturiert und organisiert und wie sie es schafft, als Gesamtgruppe handlungs- und entscheidungsfähig zu werden.

3) **Das Handlungssystem Organisation**

Aus einer organisationsdynamischen Perspektive wird innerhalb dieser Dimension auf die strukturellen Abhängigkeiten und Interdependenzen der jeweiligen Gruppierungen und Abteilungen *zueinander* geschaut. Die Organisation selbst „handelt“ dabei nicht und trifft auch keine Entscheidungen, dennoch ist sie für Gruppen und Individuen handlungsleitend. Wie stark sie dabei Handlungen festlegt und wie funktional ihre Struktur ist, die sie vorgibt, gilt es in dieser Dimension zu untersuchen.

Wie diese drei Handlungssysteme für sich und miteinander agieren und warum genau diese Unterscheidung zweckmäßig ist, wird etwas später beschrieben. Zuvor gilt es in Anlehnung an die Stacey-Matrix (2011) eine Differenzierung von einfach, kompliziert und komplex vorzunehmen.

2 Einfach – Kompliziert – Komplex

Aus einer rationalen Logik heraus wäre ein reibungsloses Funktionieren der Organisation dann gewährleistet, wenn alles angemessen geregelt ist. Die Individuen wissen, was sie zu tun haben, das Zusammenfügen der arbeitsteiligen Ergebnisse findet erfolgreich in den jeweiligen Abteilungen statt und die Organisation als Ganzes verfügt über viele Routinen und erfüllt ihren Zweck. Dieses Modell hat über Jahrzehnte die Konstruktion von Organisationen bestimmt – und tut es auch heute noch. Sollte in dieser Art von Organisation etwas nicht mehr richtig funktionieren, dann muss es „repariert“ werden. Dazu braucht es Personen, die über eine entsprechende fachliche Expertise verfügen.

1) Einfache Probleme

Im Sinne von Dirk Baecker (1997) operieren solch rationale Organisationen in Bereichen, in denen sich die Probleme, die sich ihnen stellen, klar definieren lassen. Für Dirk Baecker sind „wohldefinierte Probleme [sind] dadurch gekennzeichnet, dass alle möglichen Übergänge zwischen den verschiedenen Zuständen, die sie einnehmen können, bekannt sind; dass die Wahrscheinlichkeit dieser Übergänge bekannt ist; und dass sich weder die Übergänge noch die Zustände in Abhängigkeit von der Zeit ändern.“ Dieses Vorgehen gilt vor allem für Ablauforganisation, in denen standardisierte Abläufe vorgegeben sind, und dies entspricht dem naturwissenschaftlichen Ideal der Berechenbarkeit, Linearität und Wiederholbarkeit. Allerdings muss dazu die Umwelt über die Zeit hinweg stabil sein, es muss eindeutige Ziele und diesbezüglich auch die richtigen Wege geben, die es zu beschreiten gilt.

Auf dieser ersten Stufe haben wir es mit relativ „einfachen“ Problemstellungen zu tun. Heinz von Foerster (1993) würde von „trivialen Maschinen“ sprechen, die lediglich nach einer Wenn-dann-Kausalität funktionieren und mithilfe von „sozialtechnischen Verfahren“ gesteuert werden können.

2) Komplizierte Probleme

Bei der zweiten Stufe handelt es sich um die der Kompliziertheit. „Kompliziert“ nennen wir eine Problemstellung, die zwar viele Elemente, aber nur wenig Struktur, z. B. nur wenige Schichten, bzw. Untergruppierungen aufweist. Ein Kreuzworträtsel zu lösen oder ein

Puzzle zu legen kann kompliziert sein, ebenso wie einen Knoten zu entwirren oder den Ausweg aus einem Labyrinth zu finden. Eine Mathe-Aufgabe ist kompliziert, wenn sie schwer zu lösen ist, z. B. weil sie viele Variablen hat und viele Rechenschritte erfordert. Dennoch ist sie „im Prinzip“ lösbar. Kompliziert ist also keine inhärente Eigenschaft von etwas, sondern beschreibt nur wie sich das Wissen einer Person in Bezug darauf verhält.

Eine solche Kompliziertheit lässt sich managen, indem man mit entsprechender Organisation die Arbeit wiederum in kleine, einfache Arbeitsschritte aufteilt. Man weiß im Prinzip, wie das Ergebnis am Ende aussehen soll und kann daher passende Tools und Methoden anwenden.

Auch das entspricht nach wie vor der Logik des Taylorismus, nach der ganze Organisationen letztlich wie „etwas kompliziertere“ Maschinen agieren. Gerhard Wohland (dynamikrobust.com) hat diesbezüglich eine vergleichbare Unterscheidung getroffen. Dieser Problemtyp steht bei ihm für „komplizierte“ Problemstellungen; er entsteht durch Unwissenheit und lässt sich durch Lernen, Wissen, Befolgen von Regeln, Fleiß und (eiserne) Disziplin lösen.

Fazit: Komplizierte Probleme lassen sich vereinfachen und letztlich immer eindeutig lösen.

3) Komplexe Probleme

Ein Problem gilt dann als komplex, wenn schon der Lösungsansatz schwierig ist. Komplexität zeigt sich dabei nicht nur im Aufbau von Systemen, sondern auch in deren komplexem Verhalten. Darunter versteht man zum einen die Vielfalt von Reaktionsmöglichkeiten; zum anderen zieht Komplexität eine gewisse Unvorhersagbarkeit des Verhaltens nach sich. Komplexe Systeme verändern sich häufig und in meist schwer vorhersagbarer Art und Weise, weil sie den Rahmen einfacher Ursache-Wirkungs-Beziehungen verlassen haben und mehr oder weniger ausgeprägte Anzeichen von chaotischem Verhalten zeigen.

All dies bedingt, dass unterschiedliche Personen – je nachdem auf welche Aspekte sie ihre Wahrnehmung richten – den aktuellen Zustand und Status ein- und desselben komplexen Systems sowie dessen Veränderbarkeit und weitere Entwicklung unterschiedlich

interpretieren. Komplexe Systeme sind mehrdeutig und sehr vielschichtig in ihrer Logik und Außenwahrnehmung. Wissen allein nutzt da wenig. Das Einzige, was jetzt hilft, sind außergewöhnliche Ideen. Diese erhält man allerdings nicht durch Planung, Fleiß und Ordentlichkeit, sondern durch Kreativität und unorthodoxe Ansätze.

Das bedeutet, dass Lösungswege nicht vorab feststehen und Entscheidungen sich nicht mehr (allein) auf Rationalität berufen können, sondern sich im Kontext von Unsicherheit und dem Risiko des Scheiterns bewegen. Hierbei können auch Tools nur begrenzt helfen. Um ein Werkzeug richtig einzusetzen, muss man im Vorfeld wissen, was genau man damit erreichen will.

Wenn es also darum geht, komplexe Aufgaben durchdringen zu wollen, kommen Dynamik und Vernetzung, aber auch menschliche Kreativität und Intuition ins Spiel, und diese finden in einem rein analytisch-methodischen Vorgehen keinen Platz. Ein komplexes Umfeld wird nicht durch Kontrolle handhabbar, es lässt sich nicht allein durch naturwissenschaftliches Denken durchdringen, und damit lassen sich auch keine präzisen Vorhersagen mehr treffen: Ein komplexes Umfeld ist unsicher und Misserfolg ist sein ständiger Begleiter. Fazit: Komplexität lässt sich nicht in Einfachheit überführen.

Fuchs et al. (2019) konstruieren hierfür ein Schaubild, bei dem sie auf eine Kombination aus „Stacey-Matrix“ und „Cynefin-Framework“ zurückgreifen. Der Rahmen wird über zwei Achsen aufgespannt: das Ziel (Was soll erreicht werden?) und der Weg (Wie soll das Ziel erreicht werden?). Je klarer es ist, welches Ziel erreicht werden soll, desto näher am Ursprung der Achse befindet sich die Problemstellung. Analog gilt dies auch für den Weg: Je klarer es erscheint, auf welchem Weg ein Ziel erreicht werden kann, desto näher am Ursprung dieser Achse ist die Thematik zu verorten. Innerhalb dieser beiden Achsen können die drei Problemstellungen verortet werden, und zugleich schlagen die Autor*innen mögliche Lösungsstrategien als „Kurzformel“ vor²:

1) Einfache Probleme:

Das Ziel und das Vorgehen sind klar. Es herrschen klare lineare Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung und das notwen-

2 Im ursprünglichen Modell gibt es noch einen vierten, chaotischen Bereich – auf den wir aus Gründen der Komplexitätsreduktion verzichten..

dige Wissen ist bekannt, so dass bewährte Ansätze verwendet werden können.

Lösungsstrategie: Erkenne – Beurteile – Reagiere.

2) Komplizierte Probleme:

Das Ziel ist nicht vollständig klar, aber das Vorgehen ist klar. Oder: Das Ziel ist klar aber das Vorgehen nicht vollständig. Der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung kann erst rückwirkend nachvollzogen werden, aber es gibt eine eindeutige Lösung. Um diese zu finden, ist Fachwissen notwendig, daher müssen Expert*innen die Situation analysieren.

Lösungsstrategie: Erkenne – Analysiere – Reagiere.

3) Komplexe Probleme:

Das Ziel ist vollständig unbekannt, aber es gibt anfängliche Ideen zum Vorgehen. Oder: Das Ziel ist ansatzweise klar und das Vorgehen ist vollständig unbekannt. Aufgrund des unklaren nicht linearen Zusammenhangs zwischen Ursache und Wirkung und einer Vielzahl unterschiedlicher Variablen lassen sich, wenn überhaupt, nur statistische Wahrscheinlichkeiten berechnen. Ein experimentelles Vorgehen ist notwendig.

Lösungsstrategie: Probiere – Erkenne – Reagiere.

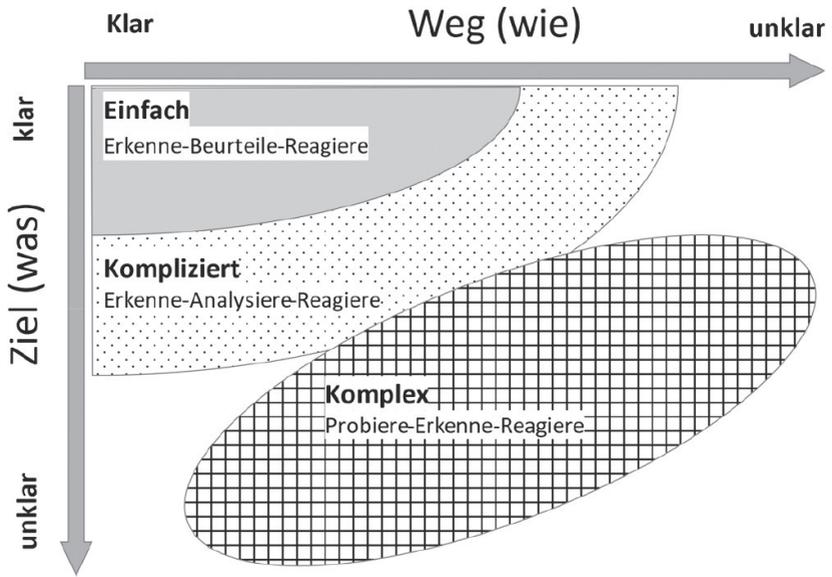


Abb. 1: Ziel- und Weg-Matrix zwischen einfach und komplex (vgl. Fuchs et al. 2019, S. 204)

3 Duale Logik: Fachberatung – Prozessberatung

Immer dann, wenn die Meinung vorherrscht, man könne organisationale Abläufe von außen – sei es als Beratungsperson oder Führungskraft – definieren und kontrollieren und die wirtschaftliche Effizienz und technische Effektivität beruhe darauf, dass lediglich Routinen laufend weiter optimiert werden, operieren wir mit einem Bild von einfachen bis komplizierten Organisationen. Und das war lange Zeit auch sehr funktional. Viele Probleme, die in der Vergangenheit gelöst wurden und auch heute noch in ähnlicher Weise existieren, sind einfach bis kompliziert und lassen sich mithilfe analytischer Fähigkeiten erfolgreich lösen. Wie erwähnt, zerlegt man große Probleme in beherrschbare kleinere Teile und arbeitet diese sukzessive ab, um zu einer Lösung zu gelangen. Das ist nach wie vor das Funktionale an klassischen Organisationen.

3.1 Fachberatung

Der dazu passende Dienstleistungssektor wird als „Fachberatung“ bezeichnet. Speziell ausgebildete Fachleute mit ihrem Fachwissen im Bereich Betriebswirtschaft, Technik, Logistik usw. stehen den Organisationen bei der Lösung von fachlichen Problemen zur Seite. Die Fachberater*innen stützen sich in ihrer Beratungstätigkeit in erster Linie auf standardisiertes Wissen und die Interpretationskompetenz von Daten.

In dieser Logik liegt die Lösung des Problems in der sachgerechten, genauen Auswahl, Vernetzung und Interpretation der Daten als Indikatoren und Wirkungsfaktoren. Die *sachlich-funktionale Logik* von Produktion, Einkauf, Verkauf steht im Fokus der Aufmerksamkeit.

Von einer solchen Fachberatung darf man daher auch explizite Ratschläge erwarten und eine inhaltliche Beteiligung an den Entscheidungsprozessen. In dieser Handlungslogik liegen weitere Begriffe wie Fachkompetenz, Fachkurs, Fachkräfte, Fachvorgesetzte etc.

Aber Fachberatung war auch im Zeitalter, in dem das mechanistische Paradigma dominierte, nicht das Einzige. Seit langem existiert die duale Aufteilung in harte und weiche Faktoren, in formell und informell, in rational und emotional, in Inhalt und Prozess. Denken wir bei harten Faktoren zuvorderst an Strategie, Struktur und Aufgabenbeschreibungen – so kommen uns bei den weichen Faktoren vor allem Personal, Fähigkeiten, gemeinsame Werte und Führungsstil in den Sinn.

Dennoch ist die implizite Grundhaltung dahinter eindeutig: *Müssen wir mehr erwirtschaften, holen wir uns Fachberatung ins Haus. Müssen wir so etwas wie Kultur oder Zusammenarbeit verändern, holen wir uns Prozessberatung ins Haus.* Und damit ist auch die Wertigkeit gesetzt: Harte Faktoren stehen an erster Stelle und weiche Faktoren sind zwar auch wichtig, aber eher Luxus – und auf Luxus muss man immer dann verzichten, wenn die Zeiten härter werden.

Ungefähr seit den 1970er Jahren wuchs das Bewusstsein, dass die Ausschließlichkeit einer solchen Denkweise ziemlich unterkomplex ist. Seitdem etablieren sich zunehmend Ansätze, die nicht allein auf Stabilität und Kontrolle, sondern auf Lernen, Veränderung und Unvorhersagbarkeit hinweisen. Die Stichworte lauten: Nicht-Trivialität, Chaos, Selbstorganisation, Selbstreferenz, Emergenz, Gedächtnis und Kognition. Es wird anerkannt, dass die Natur teilweise unberechenbar und

kreativ ist, so wie beispielsweise in den Musterbildungen von Schneeflocken oder Wasserstrudeln, die zwischen Ordnung und Chaos liegen.

Chris Argyris und Donald Schön (1996) veröffentlichten 1978 gemeinsam das Konzept des Lernens in Organisationen. Sie beschrieben, dass individuelles Handeln in Organisationen durch die dort vorherrschenden Wahrnehmungen, Modelle und Wertungen geprägt wird. Bis dann die Organisation selbst zur „Lernenden Organisation“ (Peter Senge 1990) wurde und sich als reflexives Sozialsystem selbst explizit und geplant zum Thema macht.

In die Gruppen- und Teamforschung ist die Variable „Reflexivität“ erst Anfang der 2000er Jahre eingeführt worden. Über Beratungsformate wie Teamsupervision, bei der Teams von Professionellen unter Begleitung von Supervisor*innen ihre Zusammenarbeit reflektierten, zog die Reflexion in die Arbeitswelt ein (vgl. Schattenhofer 2020).

3.2 Prozessberatung

Wenn wirtschaftliche Effizienz und technische Effektivität nicht mehr darauf beruhen, dass lediglich bestehende Routinen optimiert werden, dann sind mehr Kommunikation und Reflexivität sowie mehr Feedback innerhalb von Organisationen alles andere als Luxus. Es sind Notwendigkeiten, um mit Komplexität umzugehen.

W. Ross Ashby (1958) formulierte als Erster das Gesetz von der erforderlichen Varietät als eine der zentralen Erkenntnisse der Kybernetik. Es wird daher auch gern „Ashbysches Gesetz“ genannt. Dieses Gesetz besagt, dass die Varietät des Steuerungssystems, also seine prinzipielle Reaktionsfähigkeit mindestens ebenso groß sein muss wie die Varietät der auftretenden Störungen, damit überhaupt eine Form von Steuerung gewährleistet ist. Mit anderen Worten, um auf die Komplexität der Außenwelt adäquat reagieren zu können, muss eine Organisation selbst über eine hinreichend komplexe Struktur und flexible Reaktionsmöglichkeiten verfügen.

Damit Organisationen im Zustand der Komplexität operieren können, müssen sie sich weiter ausdifferenzieren, und dazu muss vor allem die interne und externe Kommunikation eine deutlich variablere Spannbreite aufweisen, als in bürokratischen Organisationen üblich.

Eine solche Komplexitätserweiterung kann daher auch nicht mithilfe von Zentralisierung und Hierarchisierung geschehen, sondern die Organisation ist mehr und mehr darauf angewiesen, dass sich sowohl die Mitarbeitenden als auch ganze Organisationseinheiten aus sich selbst heraus organisieren und dadurch zu autonomen Steuerungseinheiten werden, oder, wie Dirk Baecker (2016) es formuliert: „Es bleibt die Einsicht, dass Kontrolle von Komplexität ein komplexes Geschäft ist, die zirkuläre Formen braucht, in denen sich unsere soziale, emotionale und intellektuelle Intelligenz bewegt, die uns als Menschen ausmacht [...].“ Wir müssen also das Maschinenmodell verlassen und stattdessen auf die *sozial-kommunikativen Fähigkeiten* der Menschen setzen.

Eine solche Ausrichtung der Prozessberatung steht in unmittelbarer Tradition der Gruppendynamik. Bevor wir jedoch fortfahren, soll die zu Beginn eingeführte Dreiteilung der Organisation mit der Ziel-Weg-Matrix kombiniert werden.

Die Bereiche „einfach“ bis „kompliziert“ sind im Dreieck oben-links markiert und repräsentieren den sachlich-funktionalen Bereich der klaren Ziele und Wege. Das grüne Dreieck unten-rechts repräsentiert den komplexen sozial-kommunikativen Bereich, in welchem sich Ziele und Wege nur schwer beschreiben lassen. Anhand der Platzierung der drei Handlungssysteme Organisation-Gruppe-Individuum wird deutlich, in welchem Verhältnis sich die Teile der oberen Hälfte gegenüber den Teilen der unteren Hälfte zueinander verhalten – dazu aber später mehr. Zuvor müssen wir noch klären, was genau mit Prozessorientierung gemeint und warum dies eine Antwort auf Komplexität ist.

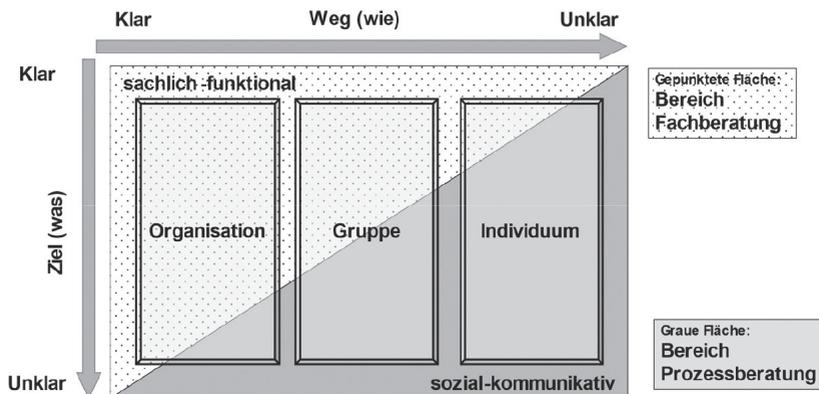


Abb. 2: Die Verhältnismäßigkeit von sachlich-funktionalen zu sozial-kommunikativen Anteilen innerhalb organisationaler Handlungssysteme

4 Der prozessdynamische Ansatz

Man versteht die Gruppe erst, indem man in sie hinein interveniert.
(sensu Kurt Lewin)

„Prozessberatung ist der Aufbau einer Beziehung mit dem Klienten, die es diesem erlaubt, die in seinem internen und externen Umfeld auftretenden Prozessereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren, um die Situation, so wie er sie definiert, zu verbessern“ (Ed Schein 2000, S. 39). Wenn wir den Worten von Ed Schein folgen, kommt dem Verstehensprozess eine besondere Bedeutung zu. Aber nicht die Beratungs- oder Führungsperson muss etwas verstehen, sondern das anfragende System selbst muss sich darüber bewusst werden, wie es „intern“ organisiert ist, um sich in der Folge selbst zu steuern.

Um die abstrakte Formulierung „Beziehung mit dem Klienten“ konkret zu machen, wollen wir auf das Handlungssystem „Gruppe“ als exemplarische Adressatin für diese Form der Selbstaufklärung schauen: Erst wenn die Gruppe ihre eigenen Denk- und Handlungsmuster erkennt, erst, wenn sie versteht, wie in ihr Konflikte entstehen und wie sich über die gemeinsame Bearbeitung dieser Konflikte die Kommunikations- und Problemlösungsfähigkeit verbessern lässt, erst dann können nachhal-

tige Veränderungen für die Organisation erzeugt werden. Indem die Gruppe aus sich selbst heraus handlungsfähig wird, kann sie sich auch komplexen Fragestellungen widmen.

Für diese Form der (Selbst-)Aufklärung ist die gruppenspezifische Methode die Grundlage. Sie entspricht der Idee der „Aktionsforschung“ im Sinne von Kurt Lewin: Wenn wir verstehen wollen, wie eine Gruppe tickt, wie ihr internes Kräfteverhältnis aussieht, wo ihre Stärken und Schwächen liegen, dann müssen wir, bevor wir uns ihr nähern, die Gedanken an Linearität, Kausalität und direkte Einflussnahme aufgeben. Wir müssen von Anfang an möglichst vorbehaltlos und neugierig den Gruppenmitgliedern in ihren Wahrnehmungen, Entscheidungen und Vernetzungen folgen.

Die Untersuchungsfrage lautet nicht: „Wie bekommen wir die Gruppe da- oder dorthin, damit sie ...?“ Stattdessen wird auf die Voraussetzungen und die Bedingungen der Kommunikation reflektiert. Das heißt, gemeinsam – also die Gruppe gemeinsam mit der Beratungsperson – werden die individuellen und organisationalen Hintergründe und Zusammenhänge untersucht und auf Tragfähigkeit geprüft – und dies nicht nur im rationalen, sondern auch im emotionalen Bereich.

Die Gruppenmitglieder erfahren auf diese Art und Weise, wie soziale Wirklichkeiten konstruiert und dekodiert werden können. Sie lernen zu verstehen, wie Wahrnehmungsmuster ihr Handeln leiten und wie die gesetzten Handlungen dazu dienen, die eigene Konstruktion der Welt zu bestätigen.

All dies gehört zu den zentralen Grundlagen der Gruppendynamik: Das Ziel auf individueller Ebene ist es, die Sensibilität für die Begrenztheit des eigenen Wahrnehmungsvermögens zu steigern und damit die Notwendigkeit zu erkennen, das Feedback anderer zu verarbeiten, um sich in unterschiedlichen sozialen Situationen Orientierung zu verschaffen und Veränderungen zu initiieren. Auf Ebene der Gruppe ist das Ziel, die Gruppe über den Weg der Selbstreflexion in die Lage zu versetzen, sich über ihre Mitglieder, über sich selbst und ihre Handlungslogik Klarheit zu verschaffen. Nur auf diesem Weg lernt die Gruppe, ihren Standort selbst zu bestimmen und sich dabei ihre eigene soziale Wahrheit zu geben und eine tragfähige soziale Ordnung zu etablieren.

Denn wenn auf Komplexität mit Komplexität reagiert werden soll, können nicht vorgefertigte Tools, elaborierte Methoden oder standardisierte Lösungen angewendet werden; dann gilt es nicht, die eine richtige Person mit der passenden Expertise zu finden, sondern die konkreten Individuen vor Ort müssen ihre Wahrnehmungen und ihr Wissen zusammentragen und kombinieren. Ob sie dazu in der Lage sind, bzw. welche Potenziale überhaupt in der Gruppe stecken, wird sich erst zeigen, wenn sie ins Tun kommt und sich einer Aufgabe stellen muss. Oder im Sinne der Lösungsstrategie bei komplexen Problemstellungen: Probiere – Erkenne – Reagiere.

Allerdings darf bei all dem nicht vergessen werden, dass diese Vorgehensweise etwas grundlegend Politisches beinhaltet. Mit dem Begriff der Selbststeuerung wird die Fähigkeit eines Systems bezeichnet, in einer bestimmten Hinsicht oder Dimension die Grundregeln des Handelns selbst zu bestimmen.

Damit dies funktionieren kann, muss in einem ersten Schritt das Vorhandensein und die Veränderbarkeit einer konkreten organisationalen Situation vorausgesetzt werden können! Wenn eine Gruppe seitens der Organisation weder Spielraum noch Entscheidungsmöglichkeiten zur Verfügung hat, ist es sinnlos derartige Prozesse initiieren zu wollen. Selbstorganisation und Selbststeuerung sind immer mit der Frage nach Macht und Einfluss verbunden. Die Mitglieder sowie die Gruppe als Ganzes können im organisationalen Sinne die Möglichkeiten ihres Handelns gar nicht jenseits von Machtspielen entdecken, sondern sie werden überhaupt erst handlungsfähig, wenn man sie in die Lage versetzt, den Gesamtzusammenhang zwischen ihrem eigenen Handlungssystem und dem der Organisation zu reflektieren und ggf. zu verändern.

Fazit: Gruppendynamische Prozessberatung dient nicht der Akkumulation von Fachwissen, sondern ermöglicht Erfahrungslernen. Das Transparentmachen der Denk- und Handlungsmuster dient letztendlich der autonomen, d. h. selbstgesteuerten organisationsinternen Zielbestimmung sowie der Entwicklung gemeinsamer Wertorientierungen, Klärung von Erwartungen und Einigung auf eine gemeinsame Vorgehensweise – nur so werden Betroffene wirklich zu Beteiligten.

5 Interventionskompass: Diagnose als konkrete Intervention

Damit wären wir beim Diagnose- und Interventionskompass angekommen, wobei wir noch nicht definiert haben, was genau eine Intervention ist. Im lateinischen Ursprung bedeutet „intervenire“ dazwischenkommen. Der Zweck einer Intervention ist, allgemein formuliert, eine – ohne diese Intervention zu erwartende – Entwicklung zu verhindern oder im Hinblick auf ein angestrebtes Ziel zu verändern.

Der Ausdruck „Intervention“ wird erst im 19. Jahrhundert geläufig und nimmt vornehmlich die Bedeutung an, sich in die Angelegenheiten eines anderen Staates einzumischen. Intervention meint in diesem Sinne Einmischung und bezeichnet damit das Eingreifen einer Partei in eine meist konfliktgeladene Situation.

Auf Grundlage der Definition von Voigt und Antons (1987, S. 29) soll hier unter „Intervention“ das Folgende verstanden werden:

- Sie ist ein theorie- und indikationsbezogenes absichtsvolles Verhalten, das – zumindest im Nachhinein – begründbar sein sollte.
- Sie stellt ein Einwirken dar, das darauf abzielt, Veränderungen in der Organisation, im Gruppenprozesses und/oder bei einzelnen Individuen auszulösen.
- Wenn zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Impuls gesetzt wird, so geschieht dies in Abhängigkeit von den Individuen, dem Beziehungsgeschehen und/oder den organisationalen Strukturen und hat den Erhalt oder die Steigerung der Arbeitsfähigkeit des Systems zum Ziel.

Wenn wir nun auf den Kompass schauen, darf dieser nicht dahingehend falsch verstanden werden, dass er die richtige Richtung weist. Wo letzten Endes die Intervention gesetzt wird, bleibt einzig und allein die Entscheidung der Führungs- oder der Beratungsperson, die dafür auch die Verantwortung zu tragen hat.

In der folgenden Abbildung 3 ist bereits das Gesamtsystem mit allen darin enthaltenen Beschreibungen sichtbar, die im weiteren Verlauf genauer erläutert werden.



Abb. 3: Diagnose- und Interventionskompass

Dem Kompass liegen zwei zentrale Annahmen zugrunde:

- 1) Das oberste Ziel aller Interventionen ist die Arbeitsfähigkeit der drei Handlungssysteme. Dies kann der persönliche Erfolg eines Individuums ebenso sein wie das Ergebnis eines Projektteams oder die Entwicklung einer Abteilung, bis hin zu einem komplett neuen Arbeitszeitmodell der gesamten Organisation. Welches der drei Handlungssysteme „interventionsbedürftig“ ist und wo die Intervention anzusetzen hat, bzw. was dort als Arbeitsfähigkeit angesehen wird, ergibt sich nicht aus dem Kompass, sondern obliegt der Entscheidung der Person, die interveniert.
- 2) Die Interventionen unterscheiden sich auf zwei grundlegende Arten voneinander: Sie werden entweder sachlogisch-funktionaler Art (Fachberatung) oder sozial-kommunikativer Art (Prozessberatung) sein, bzw. im Kern auf eine der beiden Dynamiken abzielen.

Nehmen wir als Ausgangslage typische Anfragen:

- 1) In einem Unternehmen werden innerhalb einer Abteilung Abstimmungsschwierigkeiten unhinterfragt der fehlenden Konfliktfähigkeit einer Führungskraft zugerechnet. Man ist folglich der Meinung, dass Einzelcoaching hilft.
- 2) Nach einer Fusion mit einem ausländischen Unternehmen wird erkannt, dass die Führungskräfte ein Problem mit der Kommunikation haben. Ein unternehmensweites Training der „interkulturellen Verständigung“ soll schnell Abhilfe schaffen.

Mit Herbert Simon (1973) kann man als „schlecht definierte Probleme“, all diejenigen Themen bezeichnen, über deren Struktur man nur begrenzte Informationen hat und deren Definition von Person zu Person unterschiedlich ist. Je nachdem, wen man fragt, werden aufgrund der Problemkomplexität nicht alle Handlungsalternativen gleichermaßen als Lösung erwogen und auf ihre Folgen hin überprüft werden können. Man erkennt schlecht definierte Probleme daran, dass vor, während und nach einer Intervention immer wieder intensive Verständigungs- und Aushandlungsprozesse einsetzen und es zu häufigen Neudefinitionen der Probleme und möglichen Ziele kommt.

Insofern kann mithilfe des Kompasses ein anderer Weg beschritten werden. Wir haben es mit drei Handlungssystemen und sechs „Interventions-Feldern“ bzw. „Interventions-Möglichkeiten“ zu tun, die im Folgenden genauer beschrieben werden. Im Sinne einer guten Diagnose wäre es zweckmäßig, sich jeweils zu fragen, ob es möglich und wahrscheinlich ist, dass sich das Problem in diesem Sextanten befindet und welche Intervention bei entsprechender Einordnung infrage käme.

5.1 Das Handlungssystem Organisation

Organisationen, ganz gleich ob aus dem Profit- oder Nonprofit-Bereich, sind kein Selbstzweck, sondern dienen der Erledigung allgemeiner Arbeitsinhalte oder spezieller Aufgaben. Auf der sachlich-funktionalen Ebene herrschen in Unternehmen Diskurse von Rationalität und Machbarkeit vor. Diese sind weitgehend offiziell zugänglich und sichtbar. Es sind dies Strategien, Strukturen und formalisierte Abläufe, die sich in Organigrammen, Leitbildern und allgemein in einem Steuerungsanspruch widerspiegeln. Die sachlich-funktionalen Diagnosefragen lauten:

- Handelt es sich um einen straff durchstrukturierten Konzern mit einer mächtigen, durchgriffsstarken Zentrale oder ein selbstorganisiertes Unternehmen mit autonomen dezentralen Einheiten?
- Handelt es sich um ein etabliertes Unternehmen, das gut mit entsprechenden Managementinstrumenten (von Controlling- bis Personalführungs-Instrumenten) ausgestattet ist, oder betrachtet man ein Startup-Unternehmen in der Wachstumsphase?
- Existiert ein genaues Regelwerk bis hin zu bürokratischen Verwaltungsabläufen oder herrscht kreatives Chaos?

Zugleich geht es auch im Bereich der Organisationsdynamik sozial-kommunikativ um die innere Verfasstheit des Unternehmens, und es stellt sich die Frage, wie sich diese auf die Strukturen auswirkt. Es geht um die Organisationskultur, insbesondere auch um ihre Entwicklungsgeschichte, ihre Erfolgsfaktoren und Strukturausprägungen. Banken haben ganz andere Anforderungen zu bewältigen als Handelsunternehmen, produzierende Unternehmen oder caritative Einrichtungen.

Reaktionsgeschwindigkeit, Innovationskraft oder die Fähigkeit, just-in-time zu liefern, aber auch Produktqualität, Zuverlässigkeit und das Vertrauen der Kunden sind Erfolgsfaktoren, die von Branche zu Branche unterschiedlich stark ausgeprägt sind und verschiedene Prioritäten haben.

Dementsprechend trifft man auch auf anders geartet kritische Prozesse. Sind in einem Fall beispielsweise patriarchale Entscheidungsstrukturen sinnvoll, so können in einem anderen Fall – unabhängig von der offiziellen Struktur – informelle Teams eine wesentliche Rolle in der Organisation übernehmen, wenn komplexere Aufgabenstellungen zu bearbeiten sind.

Diese komplexen Dynamiken spielen in der öffentlichen Kommunikation eine eher untergeordnete Rolle und sind zu großem Teil implizit und nicht zugänglich, aber sie prägen dennoch das Verhalten; es sind die Unternehmenswerte, tradierte formelle und informelle Normen sowie explizite und implizite Führungsmodelle.

Gemäß der Grafik (Abb. 3), sind Interventionen auf organisationaler Ebene Großteils einfach bis kompliziert, d. h. zu ungefähr 80 % sachlich-funktionaler und struktursetzender Art.

Wichtige Interventionen sind im Sinne struktureller Gestaltungs- und Steuerungsaufgaben:

- Die realistische Festlegung von Zielen, die Setzung der organisationalen Arbeitsbedingungen (Zeit, Ort etc.),
- die Entwicklung von Arbeitssequenzen,
- die Kontrolle der Ergebnisse und
- die Sicherung des Erfolges.

Es geht um Steuerungsleistungen im Hinblick auf systematisches Erkennen, Benennen, Differenzieren und Bewerten.

Fazit: Richtet sich der Diagnose-Blick auf das Handlungssystem der Organisation, dann werden auch die Interventionen in diese Richtung gehen:

- *Sachlich-funktional* kann der Fokus auf Change-Management-Prozesse gelegt werden, auf Fragen des Generationswechsels, organisatorische Veränderungen, Reorganisationsprojekte, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen sowie auf Personalentscheidungen.
- *Sozial-kommunikativ* geht es darum, aus der Perspektive der Organisationsentwicklung eine Sensibilität für soziokulturelle Phänomene zu schaffen. Dies kann bedeuten, Gewohnheiten der Auftragsklärung, der Sitzungseffizienz oder der Gesprächsführung bis hin zu Leitbildern und Unternehmenswerten infrage zu stellen. Funktionsklarheit zu schaffen, Reflexion von Krisensituationen zu initiieren, Widerstände in den Blick zu nehmen und Schnittstellenklärung vorzunehmen sind hierbei potenzielle Fokusse.

5.2 Das Handlungssystem Gruppe

Team- und Gruppenarbeit unterscheiden sich grundlegend von Einzelarbeit, da sie sich nicht im „stillen Kämmerlein“ vollzieht. Die Teamatmosphäre und der Stand der Gruppenentwicklung beeinflussen die Arbeit am Ziel entscheidend mit. So zeigen Modelle über die phasenweise Entwicklung von Gruppen immer wieder auf, dass zu Beginn eines Gruppenprozesses die Mitarbeitenden tendenziell weniger mit dem Inhalt beschäftigt sind. Bevor inhaltliches Arbeiten sinnvoll und

möglich ist, muss erst einmal eine erste Orientierung in Sachen Gruppe erfolgt sein. Die Gruppenmitglieder müssen erste Schritte in Richtung Arbeitsfähigkeit machen. Die spezifische Interaktions- und Beziehungsdynamik der Gruppe ergibt sich aus dem soziologischen und soziodynamischen Prozess ihrer Entwicklung. Das heißt, dass der Stand, den die jeweilige Gruppenentwicklung erreicht hat, den Arbeitsprozess der Gruppe im Hinblick auf dessen Erfolg entscheidend beeinflusst.

Die zentralen Fragen auf dieser Ebene lauten: Was braucht die Gruppe, um ihre Arbeitsfähigkeit zu entwickeln, zu erhalten oder eventuell auch wiederzugewinnen? Gemäß der Grafik, können Interventionen auf der gruppenbezogenen Ebene zu 50 % sachlich-funktionaler Art sein, wenn es um die offizielle Zuordnung von Zielen, Aufgaben und Arbeitsteilung geht. Bei den verbleibenden 50 % geht es um die Art und Weise, welche Führungs-, Konflikt- und Kooperationskultur die Gruppe pflegt. Diese Themen sind komplex, weil sie meist latent und nicht offiziell sichtbar sind. Sie sind viel weniger leicht zu kommunizieren und tragen die Idee mit sich, dass es sich auch um mögliche Tabus bzw. um von der Kommunikation Ausgeschlossenes handelt.

Gruppen(-prozess)bezogene sozial-kommunikative Interventionen sind meist „kritische“ Interventionen, da sie leicht eine Eigendynamik entwickeln können. Die Aufgabe der intervenierenden Person in diesem Bereich ist es, Methoden zur Beziehungsarbeit zur Verfügung zu stellen. Es gilt, die Gruppe anzuregen, zu ermutigen und zu unterstützen, damit sie den Blick auf eben diese Themen lenkt. Erst wenn die Gruppe selbst damit beginnt, ihre Kooperationsbeziehungen gemeinsam zu analysieren, wird sie in der Folge neue, geeignetere und vor allem, von allen mitgetragene Beziehungen etablieren.

Fazit: Ist aus Diagnosesicht die Arbeitsfähigkeit des Teams aufgrund gruppenbezogener Dynamiken beeinträchtigt, dann werden die Interventionen in diese Richtung gehen:

- *Sachlich-funktional* wird der Fokus auf die Kooperation im Team aufgrund von Aufgaben und Rollen gelegt. Es geht um Führungsfragen, Personalentscheidungen und Umgang mit Ressourcengpässen. Je nach Sichtbarkeit geht es auch um Konflikte in Projekten oder mit Kunden.

- *Sozial-kommunikativ* geht es um die Erfahrungen, die die Gruppe gemacht hat und die Gefühle, die ihre Dynamik bei den Mitgliedern auslöst. Diese Gefühle sollten nicht (nur) individualistisch, sondern vor allem sozial-kommunikativ bearbeitet werden, weil sie durch die jeweilige soziale Konstellation in konkreten Situationen zustande kommen. Es geht um Formen der Gruppenbildung, Macht und Hierarchie, Kooperation und Führung, Gefolgschaft und soziale Abweichung, Einstellungen und Werte, Altruismus und Egoismus usw.

5.3 Das Handlungssystem Individuum

Die Gestaltung und Steuerung produktiver Prozesse in Organisationen ist nur möglich, wenn sich auch die Mitarbeitenden individuell aufeinander einlassen, d. h. wenn sie Vertrauen zueinander sowie in die Führung entwickeln. Dies wiederum geschieht nur, wenn sich die jeweilige Person in ihrer spezifischen Individualität gesehen und auch anerkannt fühlt. Es geht hierbei nicht primär um Anpassung, um ein blindes Unter- oder Einordnen, sondern um Differenzierung. Sowohl individuell innerhalb der Organisation, als auch als Gruppenmitglied geht es darum, einander in seiner Unterschiedlichkeit weitgehend zu akzeptieren und diese für die Arbeitsprozesse nutzbar zu machen.

Es gilt, die Individuen im Rahmen ihrer Wünsche, Interessen, Hoffnungen, Möglichkeiten, Stärken und Schwächen zu akzeptieren. Akzeptanz bedeutet, dass die Bedürfnisse der am Arbeitsprozess Beteiligten nie ganz in den vorab geplanten Zielen aufgehen, ebenso wie ihr Engagement nie vollständig für den Arbeitsprozess verfügbar gemacht werden kann. Es ist die Akzeptanz für das, was abweicht vom Regelfaßten, was „besonders“ ist und bisweilen auch störend, welche die individuellen Arbeitsleistungen fördert. Die Steuerungs- und Gestaltungsaktivitäten von Organisationen und Gruppen sind insofern auch auf das Individuum auszurichten.

Gemäß der Abbildung 3, können Interventionen auf individuell-persönlicher Ebene nur zu 20 % sachlich-funktionaler Art sein. Bei den sichtbaren 20 % handelt sich um das „nachweisbare“ Wissen, d. h. die Qualifikationen, Titel und Ausbildungsnachweise und die offizielle Rollenverteilung.

Viel mehr lässt sich seitens der Individuen nicht „dekodieren“, denn bereits im Bereich der Arbeitskompetenzen und der informellen Rollen wird die Nachweisbarkeit schwer. Das, was man „wirklich“ kann, oder eben nicht kann, das wofür man sich einsetzt, ist kompliziert bis komplex und meist nicht offiziell sichtbar.

Hinzukommt, dass die persönliche Einstellung und Haltung sowie eigene Gefühle in die Privat- und Intimsphäre gehören und auch personalrechtlich geschützt sind. Dennoch spielen diese Faktoren ebenso in den Arbeitsprozess hinein, wie alle anderen personenbezogenen Themen.

Personenbezogene Interventionen können sowohl im Einzelsetting als auch innerhalb von Gruppen und Teams vorgenommen werden. In Teams können sie Einzelnen helfen, sie unterstützen und schützen. Durch Konfrontation können Einzelne aufgefordert werden, ihre Verhaltensweisen individuell zu reflektieren. Auch können notwendige Klärung oder fällige Auseinandersetzung mit Einzelnen innerhalb einer Gruppe angeregt werden, wenn diese andere (Gruppen-)Mitglieder nicht initiieren. Personenbezogene Interventionen in einer Gruppe können zwar einzelne Gruppenmitglieder exponieren, haben aber neben dem einzelnen Adressaten immer auch die ganze Gruppe als möglichen Adressaten im Blick.

Fazit: Ist die Arbeitsfähigkeit des Teams oder einer Einzelperson aus diagnostischer Sicht vor allem aufgrund individuell-persönlicher Dynamiken beeinträchtigt, dann werden auch die Interventionen in diese Richtung gehen:

- *Sachlich-funktional* wird der Fokus auf „sicht- und kommunizierbare“ Themen gelegt, wie Kompetenzgewinn, berufliche Ziele und Karriereplanung, Bewerbungsberatung, Neuorientierung, Umgang mit Stillstand, der Beginn als Führungskraft, Rhetorik/ Präsentation, Selbstmanagement und Standortbestimmung.
- *Sozial-kommunikativ* sind insbesondere in diesem Bereich die Themen wesentlich schwieriger zugänglich. Es handelt sich um komplexe und tendenziell heikle Themenbereiche wie die Angst vor Akzeptanzverlust und Angst vor dem Verlust der Durchsetzungsfähigkeit, Fragen nach Überforderung und Selbstsicherheit, Burn-Out und Bore-Out-Thematiken, Akzeptanz-, Zugehörigkeits-, Identitäts- und persönliche Krisen.

Es geht um Fragen nach Empathie (Einfühlungsvermögen), Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft sowie Durchsetzungsvermögen und Verhandlungsgeschick der Individuen. Der Umgang mit all diesen Themen ist in den meisten Organisationen „nicht vorgesehen“, weder von Leitungsseite noch von Seite der Mitarbeitenden.

Insofern ist dem aufmerksamen Umgang mit kulturellen und individuellen Grenzen in besonderer Weise Rechnung zu tragen, um dem Individuum den Raum und die Möglichkeit zur persönlichen Auseinandersetzung zu geben. All das geht aber nur in einem vertrauten Rahmen der Supervision oder (ansatzweise) im Coaching.

6 Schlussbetrachtung

Werden sachlich-funktionale Fach-Interventionen gern in Anspruch genommen, weil sie Besserung und Funktionalität versprechen, so sind sozial-kommunikative Prozess-Interventionen sehr kontextorientiert und deutlich offener in den Ergebnissen und Prozessschritten. Die Betroffenen werden unmittelbar mit eingebunden, was einerseits Energien mobilisiert sowie Reflexions- und Feedbackprozesse freisetzt. Andererseits produzieren derartige Interventionen vorerst keine Sicherheit, sondern zunächst Unsicherheit.

Die Teilnehmenden müssen willens und bereit sein, die eigenen Denk- und Handlungsmuster erkennen und verstehen zu wollen. Mitunter ist es nicht leicht zu verstehen, wie die eigenen Probleme entstehen. Dennoch besteht die Aussicht, dass durch Verbesserung der Kommunikations- und Problemlösungsfähigkeit nachhaltige Veränderungen Lösungen im Unternehmen etablieren.

Die Aufgabe von Führungs- oder Beratungspersonen ist es, das System am Laufen zu halten. Dazu ist es erforderlich, die ganze Komplexität zu erfassen, um die gesamte Organisation in ihren gegenseitigen Abhängigkeiten als ein soziales System zu betrachten: Darin besteht ein wechselseitiger Einfluss zwischen dem, was aus Sicht der Organisation zweckmäßig ist und was zugleich innerhalb der Gruppen vor sich geht, wie sich die Gruppen in Beziehung zu den in ihnen agierenden Indivi-

duen entwickeln und letztlich, wie sich das Individuum innerhalb und außerhalb dieser Kontexte verortet und bewegt.

Prozessberatung bedeutet in diesem Gesamtsystem, die Prozesse in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit zu analysieren und diagnostizieren, mögliche Gesetzmäßigkeiten sowie Wechselwirkungen wahrzunehmen und zu benennen. Wie bereits angesprochen, soll der Interventionskompass Orientierung geben. Wo genau, in welcher Weise und Intensität die Intervention ansetzt, ist einerseits abhängig von der Entscheidung und Verantwortungsbereitschaft der Führungs- oder Beratungsperson und andererseits von der Reaktions-Fähigkeit und -Willigkeit des anfragenden Systems.

7 Zusammenfassung (Abstract)

Das Ziel von Interventionen besteht darin, das anfragende Handlungssystem in seiner Funktionsfähigkeit zu unterstützen. Dies kann von Führungskräften ebenso wie Beratungspersonen durchgeführt werden und in Form von Fach- bzw. Expertenberatung oder als Prozessberatung stattfinden. Die Unterschiede zwischen diesen beiden Formen können grundlegender nicht sein. Liegt auf der einen Seite der Fokus auf der sachlich-funktionalen Ebene, so wird auf der anderen Seite der sozial-kommunikative Bereich angesprochen.

Im Artikel wird aufgezeigt, dass es in allen drei organisationalen Handlungssystemen – beim Individuum, bei der Gruppe und in der Organisation als Ganzes – sowohl zu konkreten und manifesten als auch zu latenten und schwer kommunizierbaren Problemstellungen kommen kann. So, wie sich dabei die Problemstellungen in die Kategorien „einfach“, „kompliziert“ und „komplex“ einteilen lassen, so müssen auch die Beratungsformate dazu in Relation gesetzt werden. Dabei spielt insbesondere der prozessorientierte Ansatz eine relevante Rolle und wird mithilfe des gruppensystemischen Ansatzes eingehend erläutert. Letztlich dient der Interventionskompass vor allem dazu, mit Komplexität umzugehen und ein Bewusstsein für die Organisationsdynamik und die in ihr herrschenden Interdependenzen zu erlangen.

8 Literatur

- Ashby, W. Ross (1958): Requisite Variety and Its Implications for the Control of Complex Systems. In: *Cybernetica* 1, Heft 2, S. 83–99
- Baecker Dirk (1997): Wie viel Organisation braucht die Organisation. In: *ZOE* 02/1997
- Baecker Dirk (2016): Wie verändert die Digitalisierung unser Denken und unseren Umgang mit der Welt? In: Rainer Gläß und Bernd Leukert (Hrsg.), *Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels – Strategien, Technologien, Transformation*, Berlin: Springer Gabler, S. 3–24
- Barnard, Chester I. (1938): *The function of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.). Deutsch (1970): *Die Führung großer Organisationen*, Essen: Girardet
- Beisser, A. (1997). Die paradoxe Theorie der Veränderung. In: A. Beisser (Hrsg.), *Wozu brauche ich Flügel?* (S. 139–143). Wuppertal: Peter Hammer. übers. von F.-M. Staemmler
- Foerster, Heinz von (1993): Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. In: *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke*, ders., S. 233–268. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Fuchs, Christoph/Barthel, Philipp/Winter, Katharina/Hess/Thomas, (2019): Agile Methoden in der digitalen Transformation – mehr als ein Konzept für die Softwareentwicklung. In: *Wirtschaftsinformatik & Management* 2019 • 11 (4): S. 196–207. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Krainer, Larissa/Lerchster, Ruth (2012): *Interventionsforschung. Paradigmen, Methoden, Reflexionen*, Band 1, S. 16 ff., Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Mayo, Elton (1933): *The human problems of an industrial civilization*, New York: Macmillan
- Mayo, Elton (1947): *The political problem of industrial civilization*, Division of Research, Cambridge: Harvard University
- McGregor, Douglas (1960): *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill,

- Schattenhofer Karl, (2020): Was bedeutet eigentlich Selbststeuerung in sozialen Systemen. Oder: Das Gruppendynamische Training als Prototyp eines reflexiven Sozialsystems. In: Olaf Geramanis/Stefan Huttmacher (Hrsg.): Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt, Wiesbaden: Springer Gabler
- Schein, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: Ed. Humanistische Psychologie (EHP-Organisation)
- Simon, Herbert A. (1973): The Structure of Ill-Structured Problems. In: Artificial Intelligence, Jg. 4, S. 181–201
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday. Deutsch: Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation (Erstmals 1996, 11. Auflage 2011). Stuttgart: Klett-Cotta
- Stacey, R. D. (2011). Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity, 6. Aufl., Harlow: Prentice Hall
- Taylor, Frederick Winslow (1911). The Principles of Scientific Management. New York, London: Harper & Brothers. Deutsche Ausgabe: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München; Berlin: Oldenbourg
- Voigt, Bernd/Antons, Klaus, (1987): Systematische Anmerkungen zur Intervention in Gruppen. In: Gruppendynamik, 18 (1), S. 29–46

unbesetzt