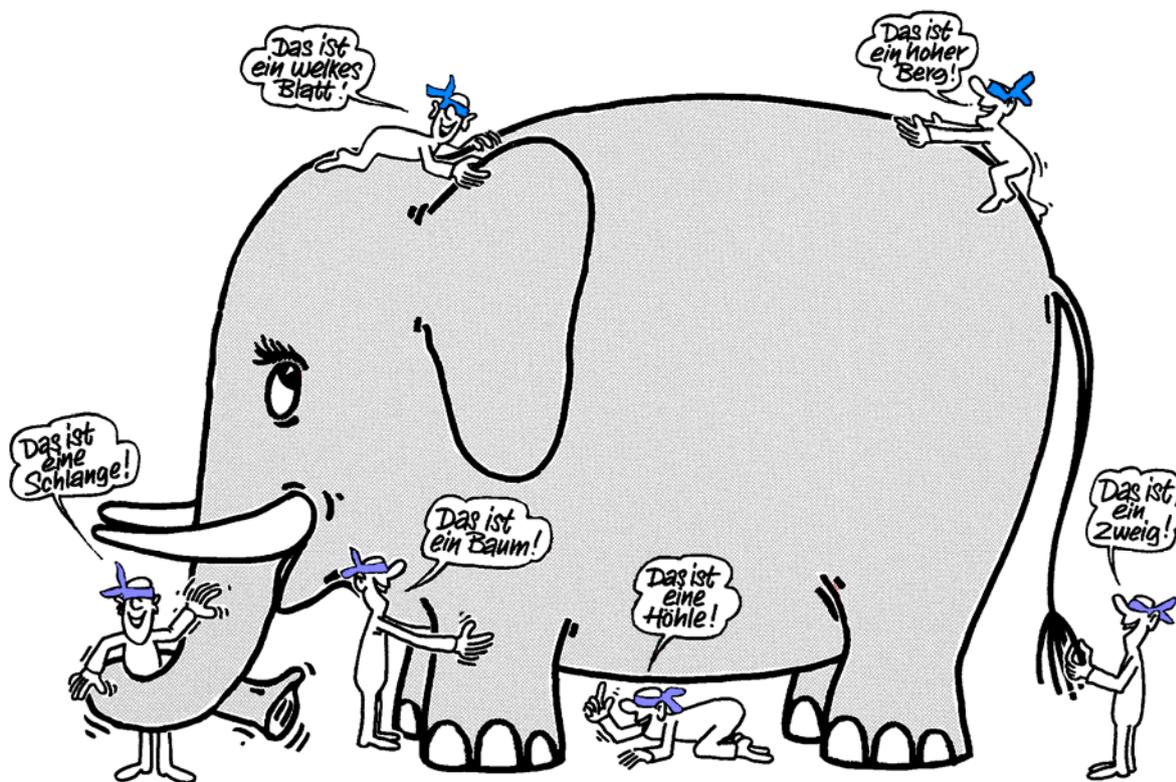


Der Organisationsberater



Nur wer den Blick für das Ganze hat, wird auch das Ganze erkennen.

Diplom-Volkswirtin Sabine Heins M.A.

Organisationen halten Leute beschäftigt, unterhalten sie bisweilen,
vermitteln ihnen eine Vielfalt von Erfahrungen,
halten sie von den Straßen fern,
liefern Vorwände für Geschichtenerzählen und
ermöglichen Sozialisation.
Sonst haben sie nichts anzubieten.

(K. Weick : Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a. M. 1985, S. 375)

Inhaltsverzeichnis

1 EINFÜHRUNG IN DEN THEMENKREIS „BERATUNG“

1.1 DER CONSULTING-REPORT - VOM VERSAGEN DER MANAGER ZUM REIBACH DER BERATER

1.2 BEGRIFFSÜBERBLICK UND METHODISCHES VORGEHEN

2 SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG

2.1 DEFINITION DER BERATUNGSSITUATION

2.2 DAS SYSTEMMODELL

2.3 SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG ALS PROZEßBERATUNG

2.4 ORGANISATIONSENTWICKLUNG VERSUS ORGANISATIONSBERATUNG

3 ABLAUF EINER ORGANISATIONSBERATUNG

3.1 DIE ORGANISATIONS DIAGNOSE

3.2 DIE PLANUNG

3.3 DIE AKTION

3.4 BEWERTUNG DES BERATUNGSERFOLGES

4 ZUSAMMENFASSENDE THESEN ZUR ORGANISATIONSBERATUNG

LITERATURVERZEICHNIS

Verzeichnis der Abbildungen :

ABBILDUNG 1 : ABLAUF EINER ORGANISATIONSBERATUNG

ABBILDUNG 2 : DAS DIAGNOSE-DREIECK

ABBILDUNG 3 : VERÄNDERUNG IST EIN PROZEß

ABBILDUNG 4 : TOP-DOWN-STRATEGY („SPITZE-ABWÄRTS-STRATEGIE“)

ABBILDUNG 5 : BASIS-UPWARDS-STRATEGY („BASIS-AUFWÄRTS-STRATEGIE“)

ABBILDUNG 6 : BI-POLARE-STRATEGIE („SANDWICH-STRATEGIE“)

ABBILDUNG 7 : KEIL-STRATEGIE („MITTELBAU-STRATEGIE“)

ABBILDUNG 8 : MULTIPLE-NUKLEUS-STRATEGIE („VIELFACH-STRATEGIE“)

ABBILDUNG 9 : DIMENSIONEN DES BERATUNGSERFOLGES

1 Einführung in den Themenkreis „Beratung“

1.1 Der Consulting-Report - Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater

„Beratung boomt“. Eine Feststellung, die jeder Berater trifft, wenn er sich auf das Feld der Beratung von Unternehmen und Organisationen begibt¹. Betrachtet man die Consultingbranche in Deutschland, so springt einem zunächst die überdurchschnittliche Wachstumsrate, die sich seit Jahren im zweistelligen Bereich bewegt, ins Auge. Das gesamte jährliche Honorarvolumen schätzt Staute² auf 15 Milliarden DM allein in der Bundesrepublik.

Je schlechter es der deutschen Wirtschaft geht, desto mehr Beratungsdienstleistungen werden offensichtlich nachgefragt. Doch welche Beratungsdienstleistungen werden angeboten? Ein unglaubliches Begriffsgewirr verunsichert nicht nur die Kunden, sondern auch die Berater selbst: Da gibt es Unternehmensberatung, Organisationsberatung, Gründungsberatung, Outsourcing- und Outplacementberatung, Finanzberatung, EDV- und SAP-Beratung, Transformationsberatung, Nachfolgeberatung, Strategieberatung und vieles mehr, vielfach versteckt unter dem Begriff „Consulting“.

Selbst eine der neueren Veröffentlichungen zu diesem Thema, Jörg Staute: „Der Consulting-Report - Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater“³, die eine kritische Analyse der Beraterszene verspricht, bringt dem Leser keine Aufklärung, sondern stiftet allenfalls noch mehr Verwirrung, da nicht einmal der grundlegende Unterschied zwischen Unternehmensberatung einerseits und Organisationsberatung andererseits klargestellt wird.

1.2 Begriffsüberblick und methodisches Vorgehen

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, dieses Begriffsgewirr der Beratungsbranche zu erhellen. Die Autorin wurde durch eine sehr persönliche Erfahrung zu der inhaltlichen Fragestellung dieser Arbeit motiviert. Sie wurde als Organisationsberaterin in Akquisegesprächen immer wieder von potentiellen Klienten aufgefordert, sich von „klassischen“ Unternehmensberatern abzugrenzen. Aus diesem Bemühen heraus erwuchs der Wunsch, in einem wissenschaftlichen Rahmen die vorhandenen Begriffsunterschiede aufzuarbeiten. Daher stellt die vorliegende Darstellung der Organisationsberatung auch ein Stück Selbstverständnis der Autorin dar.

Diese vorliegende Arbeit will einerseits den Unterschied zwischen der „klassischen“ Unternehmensberatung und der Organisationsberatung und andererseits den Unterschied zwischen interner und externer Organisationsberatung bzw. zwischen Organisationsentwicklung und Organisationsberatung klären und explizit den systemischen Ansatz der Organisationsberatung darstellen.

Jörg Staute hat in seinem „Consulting-Report“ die Kritikpunkte an der klassischen Unternehmensberatung, die hauptsächlich auf die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre, der Statistik und insbesondere des Controllings vertraut, und damit eindeutig expertenorientiert arbeitet, exakt herausgearbeitet. Nur leider hat Staute nicht den zweiten Schritt getan und sich mit der systemischen Organisationsberatung befaßt; diese hätte ihm nämlich schon viele der aufgeworfenen Fragen beantwortet und an vielen Stellen seiner Veröffentlichung möchte man dem Autor zurufen: „Ja genau, das ist ein Defizit der Unternehmensberatung und die Antwort darauf gibt doch die systemische Organisationsberatung!“.

Wie König/Volmer⁴ darlegen, war Beratung in der Tradition von Psychologie und Pädagogik lange Zeit vor allem Einzelberatung, denn es ging vornehmlich darum, einen Klienten mit persönlichen Schwierigkeiten zu beraten (z.B. einen Schüler mit Lernschwierigkeiten). Beeinflusst von der Familientherapie wurde seit den 60er Jahren Beratung als Familienberatung auf soziale Systeme ausgeweitet. Auf Organisationen bezogen existierten Begriffe wie „Betriebsberatung“, „Industrie-

¹ Vgl. dazu: Stefan Buscher: Spiel ohne Grenzen, in management & seminar, 12/96, S. 18-23, im Anhang

² Vgl. Jörg Staute: Der Consulting-Report - Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater, Frankfurt 1996, S. 9

³ Siehe den Artikel von Roger Thiede: Der Anti-Consulter, in: Focus 35/1996, S. 148-149 im Anhang. Mit „Berater“ sind im Folgenden auch Beraterinnen gemeint.

⁴ Vgl. Eckard König und Gerda Volmer: Systemische Organisationsberatung, 3. Auflage, Weinheim 1994, S. 48-49

beratung“, „Wirtschaftsberatung“ und dann seit der Gründung des Bundesverbandes deutscher Unternehmensberater 1954 „Unternehmensberatung“. Erst seit Ende der 80er Jahre findet sich in der Literatur zunehmend der Begriff „Organisationsberatung“. Dabei wird zunächst deutlich, daß Organisationsberatung mehr ist als Unternehmensberatung, weil auch klassische Non-profit-Organisationen, z.B. Schulen, von der Organisationsberatung erfaßt werden. Darüberhinaus bedeutet der Wechsel zum Begriff „Organisationsberatung“ auch eine Abwendung von der Expertenberatung hin zur Prozeßberatung. In diesem Sinne stellt Organisationsberatung „keine Implantation von Wissen oder Techniken dar, sondern eine ‘Störung’, die andere als die gewohnten Perspektiven ins Spiel der Organisation bringt.“⁵ Fatzer⁶ deklariert auf dem Hintergrund von zunehmender Komplexität die Prozeßberatung als den Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre.

2 Systemische Organisationsberatung

2.1 Definition der Beratungssituation

Lippitt⁷ beschreibt in seiner klassischen Definition sehr prägnant, was unter Beratung zu verstehen ist :

1. Das Beratungsverhältnis ist eine freiwillige Beziehung zwischen
2. einem professionellen Helfer (Berater) und einem hilfsbedürftigen System (Klient),
3. in welchem der Berater versucht, dem Klienten bei der Lösung laufender und potentieller Probleme behilflich zu sein.
4. Die Beziehung wird von beiden Parteien als zeitlich befristet angesehen.
5. Außerdem ist der Berater ein „Außenstehender“, d.h. er ist nicht Teil des hierarchischen Machtsystems, in welchem sich der Klient befindet.

Beratung kann in Anlehnung an Lippitt/Lippitt⁸ bestehen in

- einem einmaligen Kontakt (eine Konsultation, ein eintägiges Seminar bzw. Workshop);
- einem einzelnen intensiven Kontakt mit anschließenden unterstützenden Kontakten;
- einer genau festgelegten Serie von Sitzungen (z.B. sechs wöchentliche Sitzungen, ein dreistufiges Ausbildungsprogramm);
- einem Kontrakt von unbestimmter Dauer, dessen Beendigung gemeinsam beschlossen wird, wenn die Arbeit getan ist.

Die Bemühungen des Beraters können sich nach Lippitt/Lippitt⁹ konzentrieren auf

- das Funktionieren des gesamten Systems;
- einen bestimmten Teil des Klientensystems (z.B. eine Abteilung);
- eine Aufgabe oder ein Problem des Klienten (z.B. Steigerung des Vertrauens);
- die Beziehung zwischen zwei Personen oder Gruppen.

2.2 Das Systemmodell

Eine Organisation ist ein System. Systeme sind komplex; einfache Lösungen sind in einer Beratung daher eher selten. Im Sinne des Systemmodells ist alles vernetzt und nichts kann beeinflußt werden, ohne alles andere mitzubeeinflussen. Die einzelnen Elemente wirken wechselseitig aufeinander ein und stehen ebenso in wechselseitiger Abhängigkeit¹⁰.

⁵ Vgl. Vogel, Bürger, Nebel, Kersting : Werkbuch für Organisationsberater, 2. Auflage, Aachen 1997, S. 9

⁶ Vgl. dazu Gerhard Fatzer : Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre, in : Rudolf Wimmer : Organisationsberatung - Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992

⁷ Vgl. Ronald Lippitt : Dimensions of consultant's job, in : Journal of social issues, 15, 1959, zitiert nach : Gerhard Fatzer : a.a.O., S. 116

⁸ Vgl. Gordon und Ronald Lippitt, Beratung als Prozeß, 2. Auflage, Leonberg 1995, S. 20

⁹ Vgl. Lippitt/Lippitt, a.a.O., S. 20 f.

¹⁰ Vgl. W.L.French und C.H.Bell jr. : Organisationsentwicklung, 4. Auflage, Stuttgart 1994, S. 77 f. und auch Angelika Grunwald : Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung, Berlin 1987, S. 1

Grundthese des Systemmodells der Organisationsberatung ist daher, daß sich komplexe Probleme in Unternehmen und Organisationen nicht lösen lassen, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf ein Element richtet, sondern daß man das gesamte System zu berücksichtigen hat¹¹.

Heinbokel/Schleidt¹² treffen dazu folgende drei Aussagen :

- Die ganzheitliche Betrachtung des Systemverhaltens und die Analyse einzelner, bedeutender Wirkungszusammenhänge ist wichtiger als die Analyse der zum System gehörenden Teilobjekte.
- Die Systemordnung umfaßt nicht nur den strukturellen Aufbau des Systems, sondern auch geistige Elemente. Die Ordnung des Systems bestimmt sein Verhalten.
- An überlebensfähige Systeme wird die Forderung nach Entwicklungs- und Lernfähigkeit gestellt. Dadurch unterliegt die Systemordnung einem permanenten Wandel.

D.h. bei Problemen in Organisationen geht es der Organisationsberatung nicht vorrangig darum, einen Schuldigen zu suchen und ihn zu entfernen, sondern es geht darum, das gesamte System im Hinblick auf die Faktoren zu analysieren, die das Problem hervorbringen oder verstärken. Solche Faktoren können in Anlehnung an König/Volmer¹³ auf sechs verschiedenen Ebenen sozialer Systeme liegen :

- in den Personen des sozialen Systems
- in ihren subjektiven Deutungen
- in gemeinsamen Verhaltensregeln und darauf basierenden gemeinsamen Deutungen
- in Interaktionsstrukturen
- in der Systemumwelt
- in der bisherigen Evolution des sozialen Systems.

Entsprechend ergeben sich daraus sechs zentrale Ansatzpunkte für eine Lösung von Problemen aus systemischer Sicht :

- Veränderungen in bezug auf die Personen des sozialen Systems
- Veränderungen der subjektiven Deutungen
- Veränderungen von Verhaltensregeln und darauf basierenden gemeinsamen Deutungen
- Veränderungen von Interaktionsstrukturen
- Veränderungen der Systemumwelt
- Veränderungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungsrichtung oder Entwicklungsgeschwindigkeit.

2.3 Systemische Organisationsberatung als Prozeßberatung

Die Welt wird zunehmend komplexer und differenzierter. Die Geschwindigkeit der technologischen, wirtschaftlichen und soziopolitischen Veränderungen wird immer größer¹⁴. Wir leben nicht mehr länger im Technologie-, sondern im Informationszeitalter. Die vielfältigen Probleme in Organisationen sind zunehmend schwerer zu entschlüsseln¹⁵. Die grundlegende These von Schein¹⁶ in diesem Zusammenhang ist, daß eine korrekte Verbindung zwischen Beratungsdienstleistungen und den

¹¹ Vgl. König/Volmer, a.a.O., S. 9

¹² Vgl. Jürgen Heinbokel und Rainer Schleidt : Change-Management, Berlin 1993, S. 62

¹³ Vgl. König/Volmer, a.a.O., S. 39

¹⁴ Vgl. dazu : Jean-Marcel Kobi : Management des Wandels, 2. Auflage, Stuttgart 1996, S. 13-15 und auch Gerhard Comelli : Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, München 1985, S. 15-17 und S. 182

¹⁵ Vgl. Lippitt/Lippitt, a.a.O., S. 15

¹⁶ Vgl. E. W. Schein : Organisationsberatung für die neunziger Jahre, in : Gerhard Fatzer (Hrsg.) : Organisationsentwicklung und Supervision : Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln 1996, S. 405-420

eigentlichen Klientenbedürfnissen solange nicht zustande kommt, wie die Klienten nicht die Hilfe erhalten, mit der sie ihre eigenen Probleme diagnostizieren können. Und neue Lösungen zu diesen Problemen werden nicht realisierbar sein, solange den Klienten nicht dabei geholfen wird, herauszufinden, was speziell in ihrer Organisation funktionieren würde und was nicht. Schein resümiert daraus folgendes : „Eine derartige Unterstützung wird nicht vom technischen Experten oder Arzt kommen, sondern es bedarf dazu des Prozeßberaters.“

Damit hat Schein die erste wichtige Unterscheidung zwischen der klassischen, betriebswirtschaftlich orientierten Unternehmensberatung und der prozeßorientierten Organisationsberatung geliefert. König/Volmer¹⁷ machen jedoch deutlich, daß Organisationsberatung „etwas anderes sein muß als bloß 'irgendwie miteinander reden'“. Sie betonen, daß systemische Organisationsberatung ein theoretisch reflektiertes Konzept darstellt, dessen Grundlage der oben entwickelte Systembegriff ist.

Zur Strukturierung unterschiedlicher Beratungsansätze ist eine Unterscheidung hilfreich, die Schein¹⁸ Ende der 60er Jahre eingeführt und Ende der 80er Jahre nochmals aufgegriffen und weitergeführt hat : die Unterscheidung zwischen Experten- und Prozeßberatung.¹⁹

Im Folgenden weise ich im Sinne von Schein dem klassischen Unternehmensberater die Expertenrolle und dem systemischen Organisationsberater die Rolle des Prozeßbegleiters zu.

Bei einer Expertenberatung delegiert das Klientensystem ein Problem an einen Berater mit dem Auftrag, eine Problemlösung vorzuschlagen. Die Botschaft des Beraters lautet dabei nach Fatzer²⁰ : „Ich bin Dein Berater, ich nehme Dein Problem auf meine Schulter und werde es für Dich lösen !“. Der Unternehmensberater in der Rolle des Experten kommt mehr oder weniger als Fachberater, der über einen in ähnlichen Fällen bewährten Erfahrungsschatz verfügt und mit fertigen Lösungsvorschlägen (Empfehlungen) aufwarten kann oder zumindest in der Lage ist, durch Analysen in dem angesprochenen Klientensystem relativ selbständig, wenn auch in engem Kontakt mit dem Auftraggeber (und nur diesem verpflichtet) bestimmte Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Gegebenenfalls bietet sich der Unternehmensberater dann noch an, dem Klienten bei der Durchführung dieser Lösungsvorschläge behilflich zu sein. Die Regel ist die : Die Verantwortung für den Vorschlag trägt der Experte, die Verantwortung (und das Risiko) für die Durchführung trägt der Klient.²¹

Voraussetzung für das Gelingen einer Expertenberatung durch einen Unternehmensberater ist, daß der Klient das Problem konkret diagnostiziert und korrekt an den Berater kommuniziert. Diese Voraussetzung ist jedoch in den Organisationen häufig nicht gegeben, so daß oftmals die von klassischen Unternehmensberatern vorgeschlagenen Lösungen nicht zu den intendierten Zielen führen²². Außerdem machen König/Volmer²³ darauf aufmerksam, daß in der heutigen Zeit komplexe Probleme überhaupt nicht mehr von außen adäquat zu beschreiben und lösbar sind. Innerhalb des Klientensystems entwickelte Lösungen seien häufig besser und verlässlicher als von außen durch Experten herangetragene Lösungsvorschläge.

Die Rolle des Organisationsberaters ist anders. Die Hauptaufgabe des Organisationsberaters liegt darin, dem Klienten zu helfen, die eigenen Probleme selbst zu lösen. Er ist in seiner Funktion einem Trainer vergleichbar, der neue Impulse auslöst für eine Vielzahl von Verbesserungen und Veränderungen. Auf die sachlichen Probleme selbst geht er jedoch nicht ein. Natürlich ist der Organisationsberater in gewisser Weise auch Experte, nämlich Fachmann für organisatorische und psychologische Probleme, Träger und Vermittler von wissenschaftlicher Information und methodischem Know-how. Er ist kompetent für Fragen der Kommunikation und der Kooperation. Er ist kompetent für zwischenmenschliche Probleme und für das Arrangieren von Situationen, die dem Prozeß der Lösung von Problemen angemessen sind. Aber er bietet keine Empfehlungen und keine Lösungen an.

¹⁷ Vgl. König/Volmer, a.a.O., S. 9

¹⁸ Vgl. E. W. Schein : Process consultation, 1969, 1988

¹⁹ In diesem Sinne auch : French/Bell, a.a.O., S. 211 f.

²⁰ Vgl. Fatzer, a.a.O., S. 115-127

²¹ Vgl. Horst Becker/Ingo Langosch : Produktivität und Menschlichkeit, 4. Auflage, Stuttgart 1995, S. 29

²² Vgl. Vogel et all., a.a.O., S. 20

²³ Vgl. König/Volmer, a.a.O., S.45

Insofern ist der Organisationsberater der Prozeßberatung nach Schein verpflichtet, denn in deren Rahmen liefert der Berater keinen Lösungsvorschlag für die Probleme des Klientensystems, sondern entwickelt innerhalb des Klientensystems den Lösungsvorschlag. Die Botschaft der Prozeßberatung und damit der Organisationsberatung lautet nach Fatzer²⁴ : „Ich werde das Problem nicht von Deiner Schulter nehmen und es auch nicht für Dich lösen, sondern Möglichkeiten zur Lösung gemeinsam mit Dir erarbeiten, aber Du mußt die Problemlösung umsetzen !“.

Der Organisationsberater richtet sein „Hauptaugenmerk auf die den Problemlösungsprozeß beeinflussende Dynamik zwischen Individuen einerseits und Gruppen andererseits“²⁵. Die durch Beobachtung und Interviews gefundenen Daten werden dem Klientensystem mitgeteilt, damit die Beziehungen und Prozesse innerhalb der Organisation verbessert werden können.

Die Aufgabe des Organisationsberaters ist also dadurch gekennzeichnet, daß er - in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber - pädagogische Situationen arrangiert, in denen die an den Problemen einer Organisation Beteiligten zu bestimmten Erkenntnissen und Entschlüssen kommen, die Neuentwicklungen möglich machen. Dazu muß der Organisationsberater die Unternehmenssituation, die wünschenswerten Ziele und die Motivationslage der beteiligten Menschen recht genau kennen, ohne selbst in die Probleme mit verstrickt zu sein.²⁶

König/Volmer²⁷ stellen fest, daß diese auf Schein zurückgehende Unterscheidung in Experten- und Prozeßberatung von der klassischen, betriebswirtschaftlichen Unternehmensberatung größtenteils negiert wird. Scheins Verständnis von Prozeßberatung deckt sich jedoch mit einem Beratungsverständnis in der Tradition von Pädagogik und Psychologie, wonach Beratung in erster Linie „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist²⁸.

Systemische Organisationsberatung definieren König/Volmer²⁹ als „Prozeßberatung mit dem Ziel das Klientensystem bei der eigenständigen Problemlösung zu unterstützen.“ Der Organisationsberater trägt damit grundsätzlich nicht die Verantwortung für eine bestimmte Problemlösung, sondern die Verantwortung für den Problemlösungsprozeß insofern, als es seine Aufgabe ist, das soziale System darin zu unterstützen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu nutzen, nicht vorschnell mögliche Informationen und Lösungsmöglichkeiten auszublenden und eine Lösung zu finden, die das Klientensystem als seine eigene akzeptiert.

Wie Vogel et all.³⁰ feststellen, schließt diese Vorgehensweise des Organisationsberaters nicht aus, „daß für spezifische Fragen gutachterliche Lösungen oder fachlicher Rat gewährt wird.“ Vogel et all. machen deutlich, daß „systemisch zu denken bedeutet, das System durch andere Sichtweisen zu motivieren, eigene Lösungen für die Fragen zu suchen, mit denen es sich an den Berater wendet.“³¹

Dabei umfaßt Organisationsberatung häufig auch die Durchführung von Trainings und Mitarbeiter-schulungen gerade im Verhaltensbereich. Indem Mitarbeiter Erfahrungen mit der Organisation machen und ihre Erfahrungen reflektieren, lernen sie etwas über organisationsinterne Zusammenhänge; lernen also aus Erfahrung³². Der Organisationsberater ist dann ein Gestalter von Lernerfahrungen, wobei die Trainerrolle Bestandteil einer anhaltenden Beratungsbeziehung sein kann³³.

2.4 Organisationsentwicklung versus Organisationsberatung

Becker /Langosch³⁴ stellen zurecht fest, daß sich in aller Regel ein Organisationssystem mit den beteiligten Menschen nicht - wie Münchhausen - am eigenen Schopf aus dem Sumpf herausziehen

²⁴ Vgl. Fatzer, a.a.O., S.120

²⁵ Lippitt/Lippitt, a.a.O., S. 68; in diesem Sinne auch : Vogel et all., a.a.O., S. 19

²⁶ Vgl. Becker/Langosch, a.a.O., S. 30-31

²⁷ Vgl. König/Volmer, a.a.O., S. 46

²⁸ Vgl. Vogel et all, a.a.O., S. 19

²⁹ König/Volmer, a.a.O., S. 46

³⁰ Vgl. Vogel et all., a.a.O., S. 10

³¹ Ebenda, S. 10

³² Vgl. dazu French/Bell, a.a.O., S. 81 f.

³³ Vgl. dazu auch : Lippitt/Lippitt, a.a.O., S. 60 f.

³⁴ Vgl. Becker/Langosch, a.a.O., S. 29

kann. Als „change agent“ wird also ein externer Berater in Anspruch genommen³⁵. Dies ist nach Doppler/Lauterburg³⁶ ein Außenstehender, der nicht betriebsblind ist, der die Dinge mit unverstelltem Blick betrachtet, der „dumme Fragen“ stellt, der als „Querdenker“ alles kritisch hinterfragt und als nicht direkt Beteiligter seine Empfindungen, seine Ansichten und seine Ideen einbringt.

Dennoch ist es erforderlich, daß es in dem Klientensystem Menschen gibt, die sich mit der Thematik Organisationsentwicklung - Organisationsberatung beschäftigen³⁷. Organisationsentwicklung wird im folgenden definiert als interner Vorgang in einer Organisation, bei dem ein interner Berater zur Problemlösung seiner eigenen Organisation beiträgt. Ich nenne diesen Beratertyp den OE-Berater. Organisationsberatung wird dagegen immer von einem externen Berater geleistet; er ist der eigentliche Organisationsberater, um den es geht. Die folgende Abgrenzung zwischen internen und externen Beratern erfolgt in starker Anlehnung an Klanke³⁸.

Der interne OE-Berater verfügt über betriebsspezifisches Fachwissen und innerbetriebliche Erfahrung und ist daher aus der Sicht des Know-hows sicherlich für eine effiziente Beratung geeignet; darüberhinaus bleibt sein Know-how auch nach Beendigung der Beratung im Unternehmen. Der Organisationsberater verfügt idealerweise natürlich auch über ein breites Fachwissen; aber darüberhinaus verfügt er durch seine Praxis auch über überbetriebliche Erfahrungen in Spezialgebieten.

Betrachtet man die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen internem OE-Berater und Klient einerseits und externem Organisationsberater und Klient andererseits, so wird der interne OE-Berater eher Risiko und Konfrontation vermeiden und dadurch vielleicht weniger innovative Lösungen vorantreiben. Er prüft Resultate sorgfältiger, da er in der Organisation verbleibt. Der externe Organisationsberater ist aufgrund verschiedener Einkommens-/Honorarquellen relativ unabhängig vom einzelnen Klienten, dennoch ist er aus wirtschaftlichen Gründen an der Sicherung von Folgeaufträgen interessiert.

Der interne OE-Berater muß sich verstärkt um Akzeptanz und Vertrauensbasis bemühen. Seine Kenntnis formaler und informaler Strukturen in der Organisationen kann seine Akzeptanz fördern. Er hat in der Regel leichteren Zugang zu den unteren Hierarchieebenen, dennoch besteht für ihn die Gefahr, als Kontrollinstanz der Unternehmensleitung zu gelten. Der externe Organisationsberater versteht sich dagegen nicht als Kontrollinstrument der Unternehmensleitung. Kann er dies in einem offenen Kommunikationsprozeß den Mitarbeitern deutlich machen, sichert ihm diese Neutralität eine große Gesprächsbereitschaft. Allerdings kann er Akzeptanzprobleme auf den unteren Stufen bekommen, wenn er sich „zu abgehoben“ gibt.

Während der interne OE-Berater aufgrund seiner umfangreichen Unternehmensinformationen mit kurzen Informationszeiten auskommt, benötigt der externe Organisationsberater bei der Informationsbeschaffung höhere Rüstzeiten.

Bezüglich der Problemdistanz wird dem internen OE-Berater verschiedentlich Betriebsblindheit vorgeworfen und in der Tat wird er eher auf psychologische Schranken treffen als sein externer Kollege, dennoch wird er die Möglichkeiten und Grenzen seines Systems und des Lösungsprozesses realistischer einschätzen können. Der externe Organisationsberater geht idealerweise unvoreingenommen an das System heran und seine Aussagen sind relativ objektiv, doch bei längeren Beratungsprojekten schwindet auch seine Problemdistanz.

Fragt man nach den Kosten für die Organisation, so ergeben sich beim internen OE-Berater hohe Aufbau- und Anlaufkosten, jedoch bei ausreichender Auslastung günstigere laufende Kosten. Interne OE-Berater sind besonders kostengünstig bei Beratungsprojekten mit langfristiger Realisierungsphase. Der externe Organisationsberater verursacht zwar hohe Beratungskosten, diese werden jedoch zunehmend leistungsbezogen abgerechnet.

Wichtiges Unterscheidungskriterium ist die Effizienz der Beratung. Der interne OE-Berater ist keinem unmittelbaren Zeitdruck unterworfen. Er wird dadurch ggf. qualitativ bessere Problemlösungen finden.

³⁵ Vgl. dazu auch : French/Bell, a.a.O., S. 184

³⁶ Vgl. Klaus Doppler und Christoph Lauterburg : Change-Management, 4. Auflage, Frankfurt/M. 1995, S. 417

³⁷ Vgl. auch : Lippitt/Lippitt, a.a.O., S. 29 ff.

³⁸ Vgl. Burkhard Klanke : Interne Beratung, in : Helmut Wagner / Rolf-Dieter Reineke : Beratung von Organisationen, Wiesbaden 1992, S. 122-123

Jedoch kann der geringere Zeitdruck auch zur Verzögerung der Problemlösung führen. Seine andauernde Präsenz im Unternehmen sichert die Kontinuität der Problembearbeitung. Der externe Organisationsberater hat aufgrund seiner umfassenden Beratungserfahrung eine größere Sicherheit bei der Problemanalyse, seine innovativen Lösungen geben neue Impulse. Das Klientensystem ist aufgrund der hohen Beratungskosten an einer Beschleunigung der Problemlösung interessiert. Jedoch kann eine ungenügende Identifizierung mit dem Projekt zu unrealistischen Lösungen führen.

Unter dem Aspekt des Management-Trainings kann der interne OE-Berater die interne Ausbildung des Führungsnachwuchses übernehmen und so den stetigen Wissenstransfer sichern. Dies geschieht in der Regel nicht kostenneutral, dennoch gehört es meist zur Aufgabenbeschreibung des internen OE-Beraters. Übernimmt dagegen der externe Organisationsberater Trainingsmaßnahmen, so ist dies mit hohen Kosten verbunden, dennoch ist er geeignet zur Aus- und Weiterbildung von internen OE-Beratern.

Comelli³⁹ macht darauf aufmerksam, daß sich in der Praxis das sogenannte „Tandem-Prinzip“ bewährt hat. Dabei kooperiert der interne Organisationsentwickler eng mit dem externen Organisationsberater. Bei einem solchen Vorgehen werden die jeweiligen Stärken beider Berater kombiniert und die jeweiligen Schwächen kompensiert. Hinzukommen gegenseitige Stützung, Hilfestellung und wechselseitige Supervision während des Veränderungsprozesses. Da es jedoch langfristiges Ziel des externen Organisationsberaters sein sollte, sich selbst in der Organisation überflüssig zu machen, muß er Sorge dafür tragen, daß der interne Organisationsentwickler so viel „Know-how“ von ihm lernt, daß die Veränderungsprozesse letztlich auch ohne den externen Berater Früchte tragen.

3 Ablauf einer Organisationsberatung

Eine Organisationsberatung erfolgt in mehreren aufeinander aufbauenden Schritten.⁴⁰ In der Literatur finden sich zahlreiche Phaseinteilungen. Die folgende Abbildung faßt die drei wesentlichen Ansätze von Czichos, Lippitt/Lippitt und Doppler/Lauterburg zusammen und stellt sie dem Ansatz der Autorin gegenüber :

Abbildung 1 : Ablauf einer Organisationsberatung

Czichos ⁴¹	Lippitt/Lippitt ⁴²	Doppler/Lauterburg ⁴³	Heins
Unfreezing	Kontakt und Einstieg	Die ersten Überlegungen Gezielte Sondierungen	Diagnose
	Formulierung des Kontrakts und Aufbau einer Arbeitsbeziehung	Schaffen der Projektgrundlagen Kommunikationskonzept	
	Definition des Problems und diagnostische Analyse	Datenerhebung Datenfeedback	
Übergangsphase Changing	Zielsetzung und Vorgehenspläne	Diagnose und Kraftfeldanalyse	Planung
		Konzeptentwicklung und Maßnahmenplanung	
		Vorentscheidung Experimente und Praxistests	Aktion
Durchführung und Erfolgskontrolle	Entscheidung		
Freezing	Sicherung der Kontinuität	Praxiseinführung, Umsetzungsbegleitung	Bewertung

³⁹ Vgl. Gerhard Comelli, a.a.O., S. 264

⁴⁰ Umfangreiche Checklisten für die einzelnen Phase bzw. Anlässe finden sich in : Vogel et al., a.a.O., S. 218 ff.

⁴¹ Vgl. Reiner Czichos : Change-Management, 2. Auflage, München 1993, S. 432

⁴² Vgl. Lippitt/Lippitt, a.a.O., S. 23 ff.

⁴³ Vgl. Doppler/Lauterburg, a.a.O., S. 106

Im Folgenden werden die vier Phasen in die die Autorin den Beratungsprozeß aufteilt, genauer untersucht : Die Diagnose, die Planung, die Aktion und abschließend die Bewertung des Beratungserfolges.

3.1 Die Organisationsdiagnose

Der erste Schritt einer Diagnose ist die Erfassung der betrieblichen Situation, denn Wandel ist immer betriebsspezifisch unterschiedlich anzugehen. Vor allem werden es unstrukturierte Interviews sein, die zuerst nur eine vage Problembeschreibung zulassen. Von diesen ersten Befunden ausgehend werden dann je nach Lage so systematisch wie möglich weitere Daten eingeholt.⁴⁴

Dabei ist der Organisationsberater nach Lippitt/Lippitt⁴⁵ „eine Art aktives Diagnosezentrum“. Er holt vom Klienten Daten ein und zwar aus den Erfordernissen und Charakteristika der Situation, aus vergangenen Erfahrungen und Ausbildungsaktivitäten und aus seinen eigenen Gefühlen, Werten und Konzepten. Ihm geht es darum, zu erfahren, wie gut das Klientensystem funktioniert, welche Faktoren das Verhalten des Klienten bestimmen, wie groß die Offenheit für Veränderungen ist und welche Faktoren die Veränderungsbemühungen begünstigen und welche sie behindern.

Das Diagnose-Dreieck (siehe Abbildung 3), welches Becker / Langosch⁴⁶ zu diesem Zweck vorschlagen und auf das sich auch Kobi⁴⁷ bezieht, ermöglicht es, die Komplexität einer Organisation transparent zu machen und auf einige wesentliche Systemelemente zurückzuführen. Dadurch wird es dem Organisationsberater und dem Klientensystem erleichtert, die Schwachstellen der Organisation richtig zu „orten“.

Zunächst richtet der Organisationsberater sein Augenmerk auf das, was durch die Grundlinie im Modell symbolisiert wird : die Aktivitäten der Organisation (Handlungen, Maßnahmen, Abläufe). Die Kernfrage lautet : Was geschieht überhaupt in der Organisation? Ist das, was geschieht, im Hinblick auf den Zweck, der erreicht werden soll, überhaupt effizient ?

Dann analysiert er die Kunden, für die das Unternehmen tätig ist. Die Kernfragen lauten: Für wen geschieht das was in der Organisation geschieht? Welches Produkt oder welche Dienstleistung wird verlangt oder geboten? Welcher Art sind die Kunden? Was sind ihre Bedürfnisse, ihre Wünsche, ihre Anforderungen ?

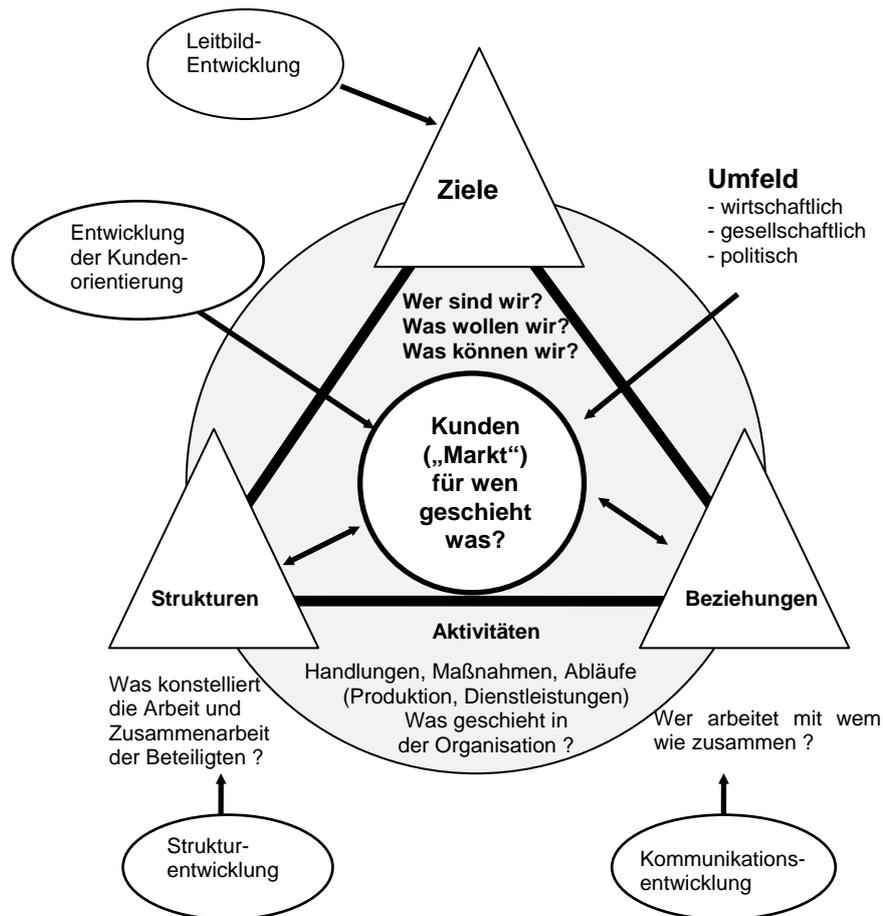
⁴⁴ Vgl. Becker/Langosch, a.a.O., S. 54

⁴⁵ Vgl. Lippitt/Lippitt, a.a.O., S. 78

⁴⁶ Vgl. Becker/Langosch, a.a.O., S. 90 ff.

⁴⁷ Vgl. Kobi, a.a.O., S. 104 f.

Abbildung 2 : Das Diagnose-Dreieck



Dabei beobachtet er sowohl das Umfeld, in dem das Unternehmen steht (der Ort, die Landschaft, die Bevölkerung und darüber hinaus die wirtschaftliche Lage), die gesellschaftliche und auch die zeitpolitische Situation⁴⁸ als auch die personellen, finanziellen, räumlichen und zeitlichen Ressourcen. Paßt der Aufbau der Organisation zu den Zielen? Sind die Abläufe sinnvoll geregelt?⁴⁹

Die Organisationsdiagnose, die der Reihe nach die genannten Aspekte beachtet und die wahrgenommenen Vorgänge, Meinungen und Verhaltensweisen untersucht, wird auf jeweils unterschiedlich geartete Probleme stoßen:⁵⁰

- Bei der Organisationsstruktur sind es Schwachstellen (Störungen der Effizienz)
- Bei den Beziehungen sind es Konflikte (Störungen der Zusammenarbeit)
- Bei den Organisationszielen sind es Identifikationsprobleme (Orientierungsdefizite, Zielkonflikte, Strategieschwächen)
- Beim Verhältnis zu den Kunden und dem Umfeld sind es Qualitätsprobleme, Service- und Image-Probleme

Um die verschiedenen Symptome und auch unterschiedliche Aspekte zu erfassen, ist es sinnvoll, verschiedene Diagnoseinstrumente einzusetzen. In diesem Rahmen bieten sich an:

⁴⁸ Vgl. Becker/Langosch, a.a.O., S. 92

⁴⁹ Ebenda, S. 93

⁵⁰ Ebenda, S. 97 ff.

- **Beobachtung** (Abteilungsbesprechungen, Hausbesprechungen, Teamsitzungen)
- **Lektüre** (Reden, Berichte, Broschüren, Veröffentlichungen)
- **Interview** (der Beteiligten)
- **Umfrage** (bei allen Mitarbeiter)

Durch diesen Methoden-Mix wird der Erfolg der Organisationsdiagnose erhöht. Der Organisationsberater kann die zunächst nur vage erkannten Probleme und Symptome zunehmend verdichten und die verursachenden Bedingungen und Einflußkräfte klarer herausarbeiten.⁵¹ Zudem kann er wichtige Diskrepanzen aufdecken : die Diskrepanz zwischen dem, was die Leute sagen (formell), und dem, was sie tun (informell); und die Diskrepanz zwischen dem, was ist und dem was sein sollte. Die Aufdeckung solcher Diskrepanzen ist äußerst wichtig für die nachfolgende Planung der Aktivitäten. Welche Datensammelmethode letztlich in einer bestimmten Beratungssituation in Frage kommt, hängt von der Einschätzung durch Klienten und Berater ab. Entscheidend sind nach Lippitt/Lippitt⁵² die Komplexität des Beratungsproblems, die verfügbare Zeit, die Kosten und die Höhe des nicht-finanziellen Aufwands.

3.2 Die Planung

Hat der Organisationsberater Probleme lokalisiert und analysiert, kommt ein wichtiger Schritt, der laut Comelli⁵³ bei der klassischen Problemlöse-Systematik nicht besonders vorgesehen, für das Konzept der Organisationsberatung jedoch typisch ist : die Datenrückkopplung an die Betroffenen. Dies geschieht typischerweise in Form einer Präsentation bzw. in einem Workshop.

Geht es dann um die konkrete Planung des Veränderungsprozesses, kommt es auf das Denken in Alternativen an. Häufig ist es notwendig, mehrere parallele Handlungsfelder und variierende Zugänge für die einzelnen Problembereiche zu bestimmen. Eine solche schrittweise Planung führt nach Lippitt/Lippitt⁵⁴ zur Untersuchung von Alternativen, möglichen Folgeproblemen und Fallen. Die jeweilige Beteiligung der Betroffenen und die erforderlichen Ressourcen für die verschiedenen Arbeitsphasen müssen kalkuliert werden.

Geht es dann um die Entwicklung von Lösungsansätzen wird man kreative Verfahren anwenden müssen, um sich von den gradlinigen Denkgewohnheiten zu lösen. Es kommt vor allem darauf an, daß das vorhandene Wissen der Beteiligten für das Entwickeln von Problemlösungsansätzen kreativ genutzt werden kann. Innovationen werden nur dann möglich sein, wenn neue Erkenntnisse gewonnen werden oder schon bekannte Ideen in neuen Kombinationen wirksam werden können (divergentes Denken). Insofern kommt gerade in dieser Phase der Problembearbeitung den kreativen Techniken eine instrumentelle Bedeutung zu.⁵⁵

Spätestens in dieser Phase muß sich der Organisationsberater damit auseinandersetzen, wie die Mitarbeiter auf geplante Veränderungen reagieren werden. Die meisten Menschen sehen eine Veränderung als einen Prozeß, in dem etwas zu Ende geht und etwas neues anfängt. Das heißt aber auch : man muß loslassen können, um Neues zu bekommen. Die Funktion der Übergangsphase ist also die Neuorientierung.⁵⁶

⁵¹ Ebenda, S. 106

⁵² Vgl. Lippitt/Lippitt, a.a.O., S. 131

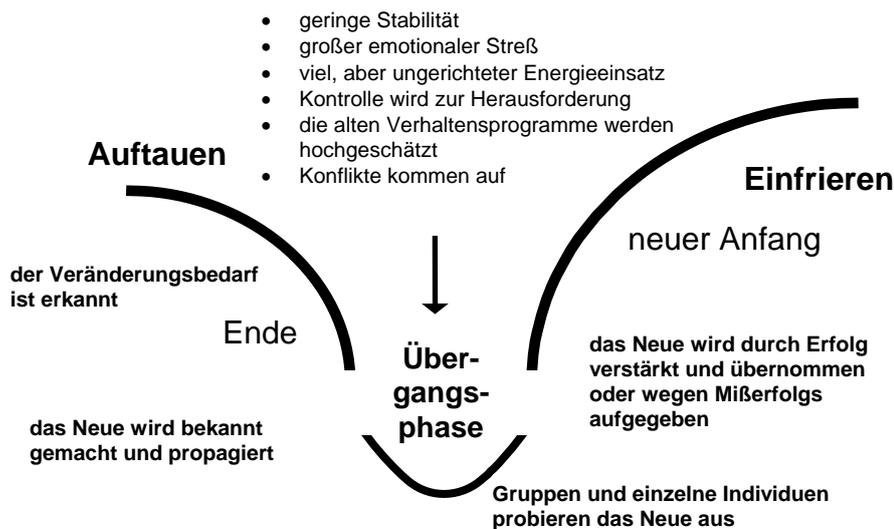
⁵³ Vgl. Comelli, a.a.O., S. 125

⁵⁴ Vgl. Lippitt/Lippitt, a.a.O., S. 41

⁵⁵ Vgl. Becker/Langosch : a.a.O., S. 55

⁵⁶ Vgl. Czichos, a.a.O., S. 432

Abbildung 3 : Veränderung ist ein Prozeß



Während der Arbeit trifft der Berater im Unternehmen auf unterschiedliche Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Klar ist, daß sein Erscheinen immer irgend etwas zu bedeuten hat, meist nach Meinung der Mitarbeiter „nichts Gutes“. Im Vorfeld werden dann schon Entlassungen, grundlegende Änderungen, mehr Aufgaben für die Mitarbeiter befürchtet.

Von Widerstand gegen geplante Veränderungen kann nach Doppler/Lauterburg⁵⁷ immer dann gesprochen werden, „wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“

Falsch wäre es nun, wenn der Organisationsberater vor diesen Problemen die Augen verschließen würde. Vielmehr sollte er sich folgendes klar machen⁵⁸ :

- Widerstand gegenüber dem Wandel ist normal, denn die Menschen haben ein natürliches Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität;
- Widerstand ist ein Signal, das es sich lohnt wahrzunehmen;
- Widerstand und Angst sollten sensibel wahrgenommen werden;
- Ängste und Widerstände sollten ernst genommen werden;
- Förderndes sollte gestützt werden;
- Ängste und Widerstände sollten durch offene Information und Gespräche abgebaut werden.

Wenn zu erwarten ist, daß einschneidende Veränderungen von der Belegschaft nicht akzeptiert werden, muß an dieser Stelle eine Phase der Überzeugungsarbeit eingeschaltet werden, in der das erforderliche Problembewußtsein der Belegschaft gefördert wird⁵⁹. Ganz falsch wäre es nach Doppler/Lauterburg⁶⁰ durch „faule Kompromisse und halbherzige Maßnahmen das Lösungskonzept zu verwässern- und damit im Endeffekt die Chancen einer echten Innovation endgültig zu verschmerzen.“

⁵⁷ Vgl. Doppler/Lauterburg, a.a.O., S. 293

⁵⁸ In Anlehnung an Kobi, a.a.O., S. 47 f.

⁵⁹ Vgl. dazu : Angela Gotthardt-Lorenz : Organisationsberatung - Hilfe und Last für Sozialarbeit, 2. Auflage, Freiburg 1992, S. 66

⁶⁰ Vgl. Doppler/Lauterburg, a.a.O., S. 109

3.3 Die Aktion

Lippitt/Lippitt⁶¹ machen darauf aufmerksam, daß ein Berater als Diagnostiker und bei Interventionsentscheidungen große Sensibilität und großes Geschick entwickeln und trotzdem beim Intervenieren und Helfen sehr ineffektiv sein kann. Denn um seine Entscheidungen effektiv durchführen zu können, benötigt der Berater großes Geschick im Umgang mit Menschen. Ohne eine solche Verhaltenskompetenz werden auch die einfachsten Konzepte und Vorhaben nur sehr wenig Erfolg haben.

In der Regel dürfte es sinnvoll sein, bei der Implementierung des Veränderungsprozesses eine partizipative Strategie zu verfolgen, bei der der Organisationsberater sehr viel Mühe darauf verwendet, die Betroffenen zu motivieren. Gelingt dies nicht, so fehlt die wesentliche Voraussetzung für das Einrichten von Strukturen, die eine Rückkehr zu den alten Vorgehensweisen unmöglich machen. In allen Phasen sollten die Mitarbeiter der Klientorganisation intensiv einbezogen werden, wobei Schulungen und Trainings einen großen Stellenwert haben. Um eine Überforderung zu vermeiden, sollte das Konzept langsam umgesetzt werden⁶².

Interventionen sind in Anlehnung an French/Bell⁶³ eine „Reihe von strukturierten Aktivitäten, in denen sich ausgewählte organisatorische Bereiche (Zielgruppen oder Individuen) mit einer Aufgabe oder einer Reihe von Aufgaben beschäftigen, wobei die Aufgabenziele direkt oder indirekt auf die Verbesserung der Organisation gerichtet sind“. Interventionen können sich beziehen auf die individuelle Ebene (Verhaltenstraining), auf die interpersonelle Ebene (Teamtraining) oder auf der Intergruppen- bzw. Organisationsebene (Ein-führung von Gruppenarbeit)⁶⁴. Zu welchen Interventionen, in welcher Reihenfolge und mit welcher Zielsetzung sich der Organisationsberater entschließt, hängt von der jeweiligen Problemdiagnose ab. Möglich sind nach Heinbokel/Schleidt⁶⁵ folgende Interventionen :

- **Ermutigung** (z.B. offen über bestimmte Gedanken zu sprechen),
- **Konfrontation** (z.B. durch Beschreibung dessen, was gerade passiert ist),
- **Klärung** (z.B. anhand einer Videoaufzeichnung die Ursache für aufgetretene Meinungsunterschiede gemeinsam herausarbeiten) und
- **Interpretation** (z.B. indem der Berater mitteilt, was seiner Meinung nach die Ursache des beobachteten Verhaltens ist).

Die jeweils spezielle Abfolge der einzelnen Interventionen innerhalb des gesamten Veränderungsprozesses ist die Interventionsstrategie des Organisationsberaters. Sie ist unter anderem auch abhängig von der Hierarchie in der Organisation.

In fast allen Organisationen ist eine Hierarchie vorhanden. Diese kann der Organisationsberater keinesfalls ignorieren. Im Gegenteil, er muß sie strategisch berücksichtigen. Der Organisationsberater muß sich fragen, welche Einflußkräfte den Veränderungsprozeß beeinflussen sollen bzw. mit welchen Einflußkräften er sich verbünden kann, um den Veränderungsprozeß möglichst erfolgreich voranzutreiben. Zur Einführung von Entwicklungsprozessen bieten sich in Anlehnung an Glasl⁶⁶ fünf unterschiedliche Vorgehensweisen an⁶⁷.

Unter der Top-down-Strategie („Spitze-abwärts-Strategie“) versteht Glasl, daß der Prozeß der Veränderung an der Spitze der betrieblichen Hierarchie beginnt und sich dann schrittweise nach unten fortsetzt.

⁶¹ Vgl. Lippitt/Lippitt, a.a.O., S. 95

⁶² Vgl. Kay Hafner/Rolf-Dieter Reineke : Beratung und Führung von Organisationen, in : Helmut Wagner/Rolf-Dieter Reineke : Beratung von Organisationen, Wiebaden 1992, S. 68

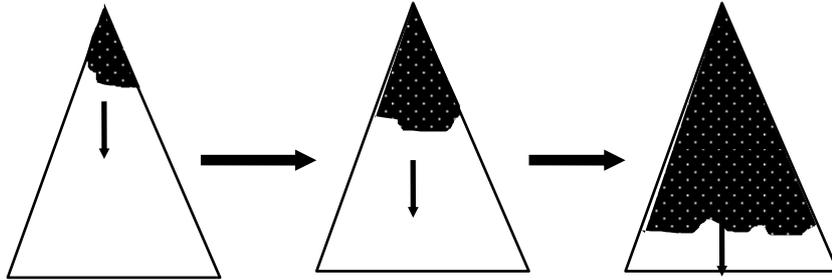
⁶³ Vgl. French/Bell, a.a.O., S. 126

⁶⁴ Vgl. Comelli, a.a.O., S. 339

⁶⁵ Vgl. Heinbokel/Schleidt, a.a.O., S. 73

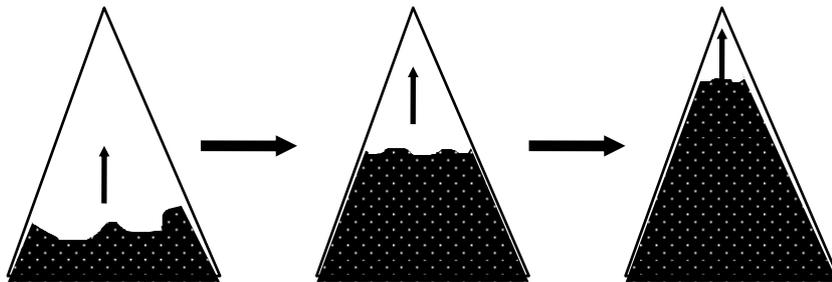
⁶⁶ Vgl. Friedrich Glasl : Organisationsentwicklung in komplexen Organisationen, in : Friedrich Glasl und Leopold de la Houssaye, Organisationsentwicklung, Bern 1975, S. 161-169

⁶⁷ Die graphischen Darstellungen sind entnommen : Comelli, a.a.O., S. 109 ff.

Abbildung 4 : Top-down-strategy („Spitze-abwärts-Strategie“)

Glasl betont, daß bei der Top-down-Strategie eine gute Steuerung des Veränderungsprozesses möglich sei. Nach Comelli⁶⁸ spricht auch für diese Strategie, daß der Organisationsberater hierbei für den Veränderungsprozeß die Machtstrukturen nutzen kann, denen auch alle übrigen Prozesse in der Organisation unterliegen. Eine Gefahr bestehe jedoch darin, daß die unteren hierarchischen Ebenen nicht oder zu spät in den Veränderungsprozeß einbezogen werden und sich so in der Organisation Mißtrauen bildet, welches den Fortgang der Veränderung behindert oder u.U. sogar blockiert.

Demgegenüber bietet die Basis-upwards-strategy, also die Einführung von Veränderungsprozessen an der Basis den Vorteil, daß Bedürfnisse und Erwartungen der unteren hierarchischen Ebenen von Anfang an berücksichtigt werden können. Die Initialzündung selbst geht von der Basis aus.

Abbildung 5 : Basis-upwards-strategy („Basis-aufwärts-Strategie“)

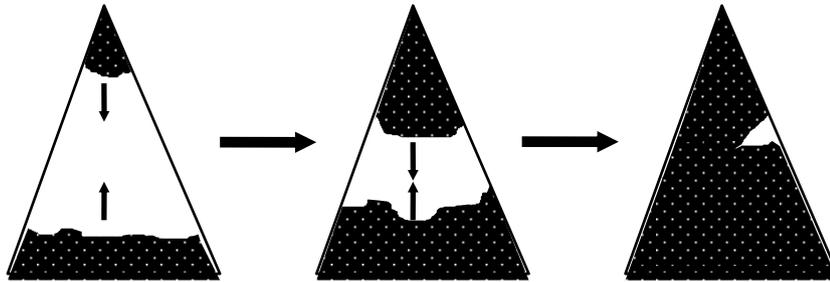
Glasl⁶⁹ sieht jedoch die Gefahr, daß die unteren Hierarchieebenen unter Umständen nicht in der Lage sein können, ihre Erwartungen und Bedürfnisse den vorgesetzten Ebenen angemessen zu erläutern und sie für ihre Anliegen zu gewinnen. In der Praxis der Organisationsberatung wird diese Strategie eher selten angewandt. Nach Comelli⁷⁰ ist dieser Ansatz jedoch praktikabel und erfolgversprechend bei begrenzten Problemstellungen (z.B. Kooperation innerhalb einer Arbeitsgruppe oder zwischen Abteilungen, Qualitätszirkel etc.) und bei ausgesprochenen Basisproblemen.

Recht schnelle Erfolge lassen sich im Rahmen einer Organisationsberatung mit der bi-polaren-Strategie, der sog. „Sandwich-Strategie“ erzielen, weil sich durch den gleichzeitigen Beginn des Veränderungsprozesses an beiden Enden der betrieblichen Hierarchie das neue Gedankengut schnell verbreiten kann.

⁶⁸ Vgl. Comelli, a.a.O., S.109

⁶⁹ Vgl. Glasl, a.a.O., S. 161

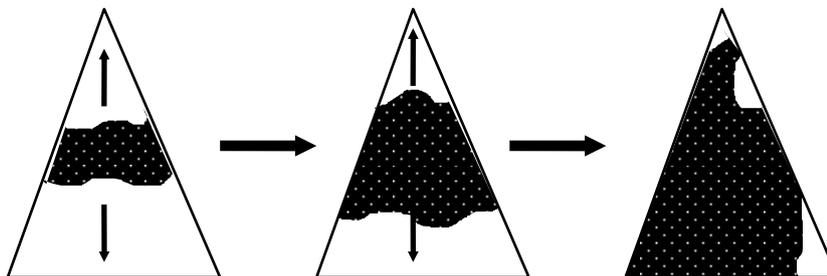
⁷⁰ Vgl. Comelli, a.a.O., S.110

Abbildung 6 : Bi-polare-Strategie („Sandwich-Strategie“)

Die oftmals anzutreffende Diskrepanz zwischen den Erwartungen von oberen und unteren Hierarchieebenen an die Organisationsberatung führt jedoch oft zu Mißverständnissen, Konflikten und Blockierungen. Mittlere Ebenen können sich darüberhinaus regelrecht eingeklemmt fühlen, weil sie sich einer unmittelbaren Artikulationsmöglichkeit beraubt glauben.⁷¹

Glasl⁷² schlägt die Sandwich-Strategie vor bei Konfliktfällen, in denen die unmittelbare Konfrontation zwischen den „Machtlosen und den Mächtigen“ hergestellt werden soll.

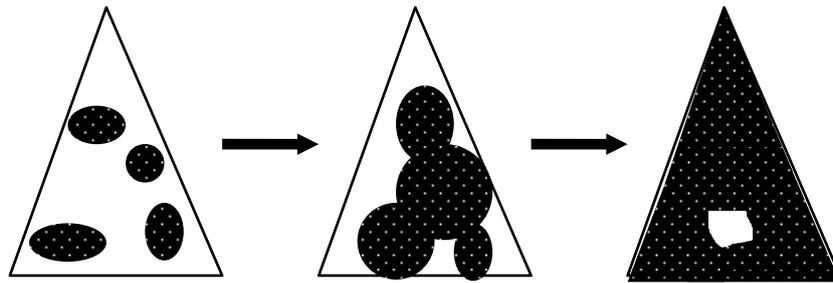
Startet der Organisationsberater den Veränderungsprozeß im Mittelbau der Organisation, so kann er eine breite und qualifizierte Mitarbeiterschicht mit den Zielen der Organisationsberatung vertraut machen. So kann auch nach einem Wechsel der Führungsspitze mit dem Überleben des neuen Gedankengutes gerechnet werden. Gefährlich kann diese Strategie allerdings dann werden, wenn die Informierten und Eingeweihten zu wenig Zivilcourage für eine Weiterverbreitung der neuen Gedanken nach oben haben.

Abbildung 7 : Keil-Strategie („Mittelbau-Strategie“)

Fängt der Organisationsberater in vielen verschiedenen Bereichen und Abteilungen mit Veränderungsprojekten an, so kann er zwar unterschiedliche Themen und Probleme behandeln, aber die oftmals damit verbundene ungenügende Koordinierung und Abstimmung verhindern das Einmünden der Einzelaktionen in eine Gesamtstrategie.

⁷¹ Vgl. Comelli, a.a.O., S. 112

⁷² Vgl. Glasl, a.a.O., S. 162

Abbildung 8 : Multiple-Nukleus-Strategie („Vielfach-Strategie“)

Nach Comelli⁷³ wird darauf aber im Rahmen der Vielfach-Strategie auch bewußt verzichtet, denn Ziel dieser „Fuß-in-der-Tür“-Technik sei es ja gerade, viele kleine Exempel und Beweise für den Veränderungsprozeß zu schaffen.

In der Praxis bedient sich die Organisationsberatung nicht nur eines Modells. Vielmehr handelt es sich in Anlehnung an Comelli⁷⁴ um ein „Arsenal von Vorgehensvarianten, welche ein Reagieren auf die unterschiedlichsten Situationen erlauben.“ Je nach Problemlage, Anzahl der aktuellen Tagesprobleme, Problemdruck, Einsichtsfähigkeit und Reifestand der Betroffenen, Angstpotential bei den Hierarchien bzw. Entwicklungsstand des Projektes wählt der Organisationsberater eine Strategie.

In der Vorbereitungsphase wird oftmals der Start an Spitze und Basis gewählt, weil in dieser Phase nur Projekte mit geringerer Intensität durchgeführt werden (Befragungen). In der Intensiv-Phase der Organisationsberatung wird häufig der Start an der Spitze gewählt, wobei allerdings sicher gestellt werden muß, daß die betreffenden Organisationsmitglieder sinnvoll an Planung und Durchführung der Projekte beteiligt werden.

Mit der richtigen Entscheidung ist das Projekt der Veränderung allerdings noch lange nicht „gelaufen“. Solange die alten Denkmuster und Einstellungen nicht durch neue ersetzt sind, werden die Mitarbeiter bestrebt sein, die neuen Organisationsformen zu unterlaufen. Nach Doppler / Lauterburg⁷⁵ kann nur eine „hautnahe Begleitung, Ermutigung und Unterstützung vor Ort“ die an sich völlig normalen Tendenzen der Unterhöhnung oder Abstoßung rechtzeitig erkennen und umlenken. Dieses Vorgehen entspricht auch dem oben diskutierten prozeßorientiertem Vorgehen der Organisationsberatung insgesamt. Am Ende darf es nicht heißen : „Es ist alles verändert worden, aber es hat sich nichts geändert.“⁷⁶

3.4 Bewertung des Beratungserfolges

Nach den durchgeführten Aktionen müssen die erzielten Veränderungen festgestellt und beurteilt werden. Die Bewertung muß sich nach den aufgestellten Zielen richten. Es sind also bestimmte Beurteilungsverfahren zu entwickeln.⁷⁷

Die Abschätzung des Beratungserfolges kann sowohl der Klientenorganisation als auch dem Organisationsberater wertvolle Hinweise auf eigene Stärken und Schwächen geben. Allerdings wird der Beratungserfolg in der Praxis vielfach als nicht meßbar eingeschätzt. Ein Grund liegt darin, daß die Beratungsleistung als solche von externen Einflüssen wie z.B. der konjunkturellen Entwicklung überlagert wird und auch intern die Zurechenbarkeit von Beratungsergebnissen nicht immer gegeben ist. Außerdem beruht ein großer Teil des Erfolges oder Mißerfolges einer Beratung auf kaum zu quantifizierenden psychologischen Wirkungen.

Damit zum Abschluß des Projekts überhaupt eine sinnvolle Erfolgskontrolle möglich ist, müssen sich der Organisationsberater und sein Klient schon zu Beginn über die anzulegenden Kriterien einig sein. Diese sind eventuell sogar im Vertrag festzuhalten und können nur in gegenseitigem Einvernehmen

⁷³ Vgl. Comelli, a.a.O., S. 113

⁷⁴ Vgl. Comelli, a.a.O., S. 114

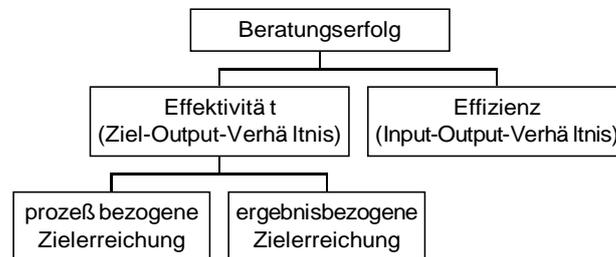
⁷⁵ Vgl. Doppler/Lauterburg, a.a.O., S. 109

⁷⁶ Ebenda, S. 109

⁷⁷ Vgl. Hafner/Reineke, a.a.O., S. 69 ff.

im Laufe des Beratungsprozesses geändert werden. Dazu müssen die den Kriterien entsprechenden Daten bereits vor dem Beratungsbeginn gesammelt werden, weil sonst nach dem Projektende eine Vergleichbarkeit nicht gewährleistet ist. Die heranzuziehenden Kriterien beziehen sich entweder auf die Effektivität oder die Effizienz der Beratung (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 9 : Dimensionen des Beratungserfolges⁷⁸



Mit effektivitätsorientierten Kriterien wird gemessen, inwieweit das festgesetzte Beratungsziel überhaupt erreicht worden ist. Hierbei kann weiter unterschieden werden in die Ziele, die sich auf das Beratungsergebnis beziehen und diejenigen, welche sich auf den Beratungsprozeß als solchen beschränken.⁷⁹

Mit effizienzorientierten Kriterien sind Maßstäbe zur Messung der Wirtschaftlichkeit angesprochen. Hier wird ein expliziter Zusammenhang zwischen dem Beratungsergebnis und dem Aufwand zur Erzielung dieses Ergebnisses hergestellt, wie das z.B. mit einer Kosten-Nutzen-Analyse möglich ist.⁸⁰

Kriterien, die zur Beurteilung der ergebnisorientierten Effektivität herangezogen werden können, sind z.B. :

- quantitative Größen (Umsatz, Gewinn, Marktanteil),
- qualitative Größen (Imagesteigerung, Know-how-Gewinn) und

Zur Beurteilung der prozeßbezogenen Effektivität bietet sich eine Beurteilung von folgenden Kategorien an :

- Beziehungen zwischen Berater und Klient,
- nachgewiesene Objektivität und Integrität,
- fachmännische Arbeitsweise,
- Einhaltung von Terminen und Kosten laut Plan und
- Information des Klienten/Präsentation.

Darüber hinaus sind die subjektive Zufriedenheit des Klienten und das Engagement der Beratungsorganisation bei Folgeberatungen Kriterien, die sowohl bei der Beurteilung der ergebnisbezogenen als auch bei der prozeßbezogenen Effektivität angesetzt werden können.

4 Zusammenfassende Thesen zur Organisationsberatung

Die vorliegende Arbeit verdeutlicht den Beratungsansatz der systemischen Organisationsberatung in Abgrenzung zur klassischen Unternehmensberatung und zur Organisationsentwicklung. Dabei wird der Prozeßorientierung als wesentlichem Merkmal der Organisationsberatung besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Als Resümée lassen sich in Anlehnung an Heimerl-Wagner⁸¹ für die Organisationsberatung folgende typische Handlungsgrundsätze ableiten, die verdeutlichen, daß Organisationsberatung

⁷⁸ In enger Anlehnung an H. Klein : Zur Messung des Beratungserfolges, in : zfo, 47.Jg., Nr. 2, 1978, S. 105-110, S. 108

⁷⁹ Vgl. Lippitt/Lippitt, a.a.O., S. 134

⁸⁰ Ebenda, S. 134

wenig mit den Praktiken klassischer Unternehmensberatungen zu tun hat, die Jörg Staute in seinem „Consulting-Report“ beschrieben hat.

Organisationsberatung soll nämlich von der Gesamtheit der Mitglieder einer organisatorischen Einheit, z. B. eines Betriebes, einer Abteilung oder einer Gruppe, getragen werden. Die einzelnen Schritte der Organisationsberatung - Diagnose, Konzeption der Veränderung, Realisierung - vollziehen sich auf der Grundlage offener Information und aktiver Mitwirkung der Betroffenen. Ziel der Organisationsberatung ist nicht in erster Linie die Lösung eines unmittelbaren betrieblichen Problems, sondern die Entwicklung der zur Lösung erforderlichen Fähigkeiten der Organisation und ihrer Mitglieder. Organisationsberatung orientiert sich stets am jeweiligen Bewußtseinsstand der Beteiligten. Selbst wenn der Organisationsberater bereits zu wissen glaubt, wo die Probleme liegen und welche Entwicklungsrichtungen angebracht sind, besteht seine primäre Aufgabe darin, ein entsprechendes Problembewußtsein bei den Organisationsmitgliedern zu entwickeln. Dabei kommt es nicht selten vor, daß auch der Berater sein Bild der Lage revidiert⁸². Anstelle inhaltlicher Analyse konzentriert sich die Organisationsberatung auf die Erfassung von Prozessen und Zusammenhängen. Individuen, Organisation, Umwelt und Zeit werden ganzheitlich, d.h. in ihren Wechselwirkungen und gegenseitigen Abhängigkeiten betrachtet.

Ein wesentliches Element von Organisationsberatung ist der offene Informations- und Meinungs austausch zwischen Personen und Gruppen sowohl in Sachfragen als auch in Verhaltens- und Wertfragen. Daher kommt der Informationsrückkopplung in Form eines ehrlichen Feedbacks eine wichtige Rolle zu. Organisationsberatung ist aus erwachsenen-pädagogischer Sicht ein Lern- und Entwicklungsprozeß der Organisation und der in ihr tätigen Menschen. Die Einflußnahme auf die Gestaltung und Entwicklung der Organisation erfolgt im weitesten Sinn durch eine Verbesserung der Kommunikation, insbesondere durch das Einleiten von Teamarbeit, durch das Schaffen von Lernsituationen und durch die Erweiterung von Handlungsspielräumen.

Organisationsberatung ist ein geplanter Prozeß, beruht jedoch auf einem experimentellen Vorgehen. Die Planung erfolgt schrittweise aufgrund der Auswertung und Reflexion der jeweils erzielten Ergebnisse. Mit anderen Worten : Der Prozeß verläuft in rollenden Zyklen von Diagnose, Planung, Durchführung und Auswertung. Organisationsberatung ist somit ein kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsprozeß. Von Organisationsberatung kann deshalb nur gesprochen werden, wenn und solange der Entwicklungsprozeß aktiv im Gange ist. Durch Organisationsberatung soll die Organisation mit ausreichenden Veränderungsfähigkeiten ausgestattet werden, um auch ohne externe Unterstützung den Entwicklungsprozeß fortzusetzen. Letzlich ist das Ziel eines jeden Organisationsberaters, sich selbst überflüssig zu machen.⁸³

⁸¹ Vgl. Peter Heimerl-Wagner : Organisationsentwicklung, in : Helmut Kasper und Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.) : Organisation, Wien 1993, S. 227-297

⁸² Vgl. dazu auch : Doppler/Lauterburg, a.a.O., S. 89 f.

⁸³ Vgl. dazu auch : Lippitt/Lippitt, a.a.O., S. 48 f.

Literaturverzeichnis :

- Becker, Horst und Langosch, Ingo** : Produktivität und Menschlichkeit, 4. Auflage, Stuttgart 1995
- Buscher, Stefan** : Spiel ohne Grenzen, in : management & seminar, 12/96, S. 18-23
- Comelli, Gerhard** : Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, München 1985
- Czichos, Reiner** : Change-Management, 2. Auflage, München 1993
- Doppler, Klaus und Lauterburg, Christoph** : Change-Management, 4. Auflage, Frankfurt/M. 1995
- Fatzer, Gerhard** : Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre, in : Wimmer, Rudolf : Organisationsberatung - Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992
- French W.L. und Bell jr., C.H.** : Organisationsentwicklung, 4. Auflage, Stuttgart 1994
- Glasl, Friedrich** : Organisationsentwicklung in komplexen Organisationen, in : Friedrich Glasl und Leopold de la Houssaye, Organisationsentwicklung, Bern 1975, S. 161-169
- Gotthardt-Lorenz, Angela** : Organisationsberatung - Hilfe und Last für Sozialarbeit, 2. Auflage, Freiburg 1992
- Hafner, Kay und Reineke, Rolf-Dieter** : Beratung und Führung von Organisationen, in : Wagner, Helmut/Reineke, Rolf-Dieter : Beratung von Organisationen, Wiesbaden 1992
- Heimerl-Wagner, Peter** : Organisationsentwicklung, in : Kasper, Helmut und Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.) : Organisation, Wien 1993, S. 227-297
- Heinbokel, Jürgen und Schleidt, Rainer** : Change-Management, Berlin 1993
- Klanke, Burkhard** : Interne Beratung, in : Wagner, Helmut/Reineke, Rolf-Dieter : Beratung von Organisationen, Wiesbaden 1992
- Klein, H.** : Zur Messung des Beratungserfolges, in : zfo, 47. Jg., Nr. 2, 1978, S. 105-110
- Kobi, Jean-Marcel** : Management des Wandels, 2. Auflage, Stuttgart 1996
- König, Eckard und Volmer, Gerda** : Systemische Organisationsberatung, 3. Auflage, Weinheim 1994
- Lippitt, Gordon und Lippitt, Ronald** : Beratung als Prozeß, 2. Auflage, Leonberg 1995
- Schein, E.W.** : Organisationsberatung für die neunziger Jahre, in : Gerhard Fatzer (Hg.) : Organisationsentwicklung und Supervision : Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln 1996
- Schein, E.W.** : Process consultation, 1969, 1988
- Staute, Jörg** : Der Consulting-Report - Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater, Frankfurt 1996
- Thiede, Roger** : Der Anti-Consulter, in : Focus 35/1996, S. 148-149
- Vogel, Hans-Christoph; Bürger, Brigitte; Nebel, Georg und Kersting, Heinz J.** : Werkbuch für Organisationsberater, 2. Auflage, Aachen 1997
- Weick, K.** : Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a.M., 1985