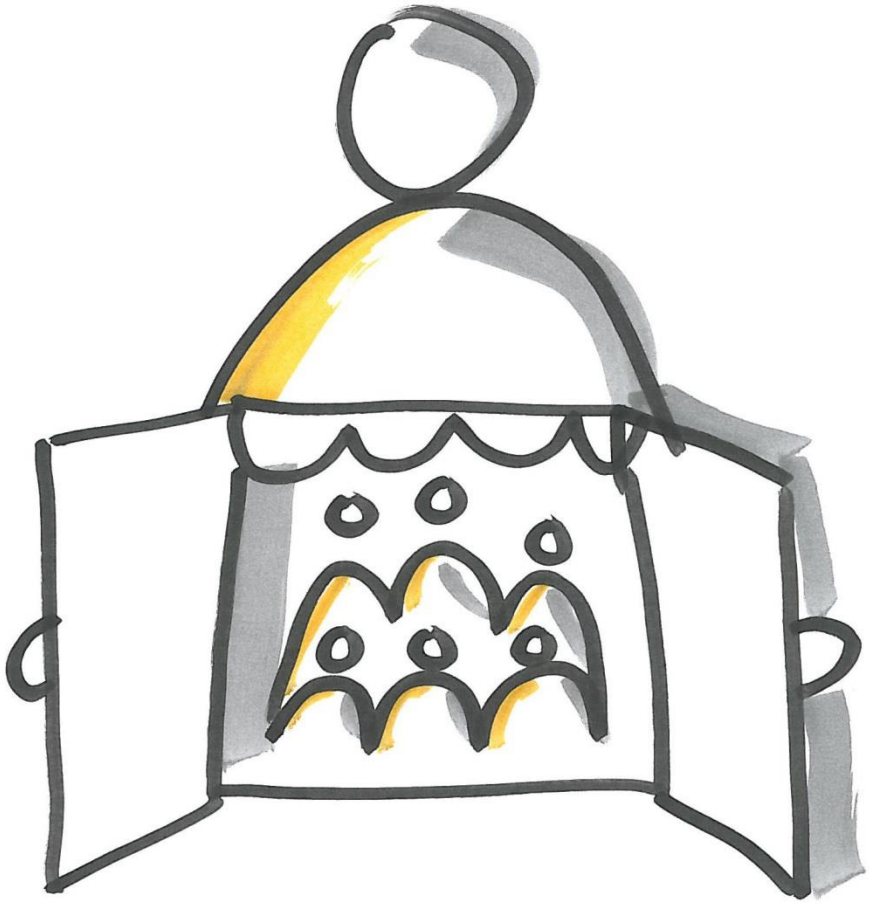
giz Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)



KURS-UNTERLAGEN

Organisationen verstehen - Veränderungsprozesse begleiten

Weltweiter lernen

Im Auftrag des

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Impressum

Herausgeber: J. Beck-Engelberg, H. Dürscheid, M. Nagel, S. Fründt, H.Gilde, C. Scherler, G. Struck, S. Yachkaschi

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)
Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
D-53113 Bonn

T: + 49 228 44 60-33 33
F: + 49 228 44 60-17 66
I: www.giz.de/akademie

Verantwortlich: Kerstin Kalmring-Martini und Michael Schneider

Märtz 2018

1 Kontext

Veränderungs- oder Change Management ist ein Sammelbegriff für geplante Veränderungen in und von Organisationen (im Gegensatz zu Wandel, der ungeplanten Anpassung an eine sich verändernde Umwelt.). Die Initiierung und Begleitung von Veränderungen kann in vielfältiger Form erfolgen. Die Form wird maßgeblich vom Organisationsverständnis der Führungskräfte der betreffenden Organisation bzw. der hinzugezogenen Berater_innen beeinflusst. Hinter den Begriffen Organisationsberatung und Change Management verbergen sich durchaus unterschiedliche Konzepte und Ansätze, wie man die angestrebten Veränderungen erreichen will. Der im Kurs vermittelte Ansatz basiert auf den Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung (systemische OE). OE ist ein geplanter Prozess, der zum Ziel hat, Organisationen oder Teile derselben effektiver und effizienter zu gestalten. Dies wird über das Erfahrungs- und Prozesslernen der Organisationsmitglieder erreicht. Die Berater_innen fungieren hierbei als Prozessberater_innen.

Internationale/ entsandte Fachkräfte üben ihre Beratungsfunktion in staatlichen oder nichtstaatlichen Organisationen aus. Auch Fachberatung ist Veränderungsberatung und hat implizit Auswirkungen auf die Organisation. Änderungen im Bereich der Dienstleistungen und Strategien sind immer mit Anpassungen der Arbeitsstrukturen und -prozesse, der internen und externen Kommunikation und mitunter gar des Führungsstils verbunden. Gibt es Widerstand gegen die fachliche Beratung, liegt das oft daran, dass die Fachkraft damit – bewusst oder unbewusst – Organisationsinterna berührt. Die Wirksamkeit internationaler/ entsandter Fachkräfte hängt damit unmittelbar von ihrem Verständnis der Wechselwirkungen zwischen ihrer Fachberatung und den Organisationsinterna ab. Die Fachberater_innen müssen sich hierzu im komplexen System der Partnerorganisation(en) orientieren können und in der Lage sein, die betroffenen Mitarbeiter_innen und Führungskräfte der Partnerorganisation(en) in einen gemeinsamen Bewusstseinsbildungsprozess über den „inneren Zustand“ ihrer Organisation einzubinden.

Viele internationale/ entsandte Fachkräfte werden mit dem Anspruch konfrontiert, neben oder anstelle der Fachberatung gezielt Organisationsberatung durchzuführen, wobei in der Regel kein gemeinsames Verständnis zwischen Partner- und Entsendeorganisation vorliegt, was darunter zu verstehen sei und wie diese tatsächlich umsetzbar ist. Die Verantwortlichen in Deutschland oder in den Länderbüros können aufgrund der relativen Ferne zu den Partnerorganisationen mitunter auch nicht einschätzen, wie weit deren tatsächliche Veränderungsbereitschaft geht und ob das von ihnen angestrebte prozessorientierte und partizipative Vorgehen im Kontext der Partnerorganisation tatsächlich akzeptiert und gelebt wird.

Der Fokus des Kurses liegt auf dem Verstehen von und Wirken in Organisationen im Hinblick auf Veränderungen und unterscheidet sich damit vom Beratungskurs, der sich mit der Person der entsandten Berater_innen in ihren verschiedenen Rollen auseinandersetzt.

2 Ziele und Inhalte

Die Teilnehmer_innen überblicken verschiedene Ansätze der Organisationsberatung, verstehen die Grunddynamiken von Organisationen und beherrschen die Grundlagen des Veränderungsmanagements. Sie verfügen über ausgewählte Instrumente der Organisations-

analyse und Veränderungsberatung, um Veränderungsprozesse in Ihren Partnerorganisationen einleiten zu können. Dabei überblicken sie Einflussfaktoren, die Veränderungen in Organisationen fördern oder hemmen und verstehen ihre Rolle in Bezug auf Möglichkeiten und Grenzen der Veränderungsberatung in Organisationen.

Um dies zu erreichen, werden folgende Inhalte im Kurs bearbeitet:

Modelle und Konzepte von Organisationen und Organisationsberatung
Methoden und Instrumente der Organisationsanalyse und Veränderungsberatung
Basisfaktoren in der Veränderungsberatung
Umgang mit Widerstand bei Change Prozessen
Initiierung eines Change Prozesses
Veränderungsarchitektur und -design
Entsandte Fachkräfte im Spannungsfeld zwischen Organisations- und Projektlogik

3 Konzept

Dem Kurskonzept liegt ein Verständnis systemischer Organisationsberatung/ systemischer OE zugrunde: Es wird davon ausgegangen, dass Organisationen nicht eindeutig beschreibbar sind, es also keine „blueprints“ für gute und erfolgreiche Organisationen gibt. Ein Grund dafür ist, dass Organisationen von den verschiedensten Elementen wie Strategien, Aufbau- / Ablauforganisation, Organisationskultur, Führungssystem etc. geprägt werden, die sich wechselseitig bedingen. Darüber hinaus werden Organisationen von ihren Mitgliedern, Kund_innen (Zielgruppen), Kooperationspartner_innen sowie den Geber- bzw. Entsendeorganisationen sehr unterschiedlich aus deren jeweiligen Perspektiven wahrgenommen. Entsprechend unterschiedlich sind die Erwartungen, mit denen Berater_innen bezüglich des Beratungsauftrages konfrontiert werden.

Aus diesem Grund geht es in erster Linie darum, wie Berater_innen sich selber in derartig komplexen Systemen orientieren und die Betroffenen in gemeinsame Bewusstseinsbildungsprozesse über den „inneren Zustand“ der Organisation einbinden können. Erst dann ist es möglich, sich über Veränderungsbedarfe und -potentiale zu verständigen. Eine Institutionalisierung von Veränderungen erfolgt nur, wenn die Partnerorganisation die Verantwortung dafür übernimmt. Welche Voraussetzungen dafür benötigt werden und wie die Berater_innen diesen Prozess unterstützend begleiten kann, ist ein weiterer Schwerpunkt des Kurses.

4 Zum Sprachgebrauch im Reader

Jedes Verstehen und Wissen - so auch der Blick auf Organisationen und organisationale Zusammenhänge - ist in historische, kulturelle und politische Kontexte eingebettet und Spiegel geltender Machtverhältnisse. Dabei ist Macht nicht stabil oder statisch, sondern wird an verschiedenen Verbindungspunkten im alltäglichen Leben immer wieder erneuert - wie z.B. in Organisationen. Der Sprache kommt dabei eine wesentliche Bedeutung zu, denn durch sie wird soziale Wirklichkeit beschrieben und hergestellt - mittels Sprache wird definiert, dass etwas so und nicht anders "ist". Wissen wird produziert, indem "sich Macht und Wissen

im Diskurs ineinander fügen"1. Sprache stellt dabei den Schlüssel für die Realitätskonstruktionen dar, weshalb es einer kritischen Auseinandersetzung mit der Verwendung von Sprache im IZ/EZ-Beratungskontext bedarf.2 Im gesamten Reader werden Personenbezeichnungen mit einem Unterstrich („Gender Gap“) versehen. Dadurch sollen zum einen die Konstruiertheit von Geschlecht markiert und zum anderen alle Geschlechter sichtbar gemacht werden. Die Lücke markiert dabei den Raum zwischen den Polen weiblich und männlich. Dass dieses Vorgehen den Lesefluss stört, ist beabsichtigt, denn es soll dazu eingeladen, den normativen Rahmen hegemonialer Konzepte, wie z.B. das der binären Geschlechterkonzeption, von Grund auf in Frage zu stellen. Die Begriffe weiblich und männlich, Frau und Mann werden aus demselben Motiv kursiv geschrieben. Gleichzeitig soll dazu angeregt werden, jegliche Identitätskonstruktionen und Begrifflichkeiten offen zu halten, um erweiterte Deutungen und Interpretationen zulassen zu können.

[1] Foucault 1993 zitiert nach Grubner 2014, 91)

[2] Um die vom BMZ genannten Ziele, d.i. "Eine Welt, in der alle Menschen selbstbestimmt und in Freiheit ihr Leben gestalten können, eine Welt ohne Armut, gewaltsame Konflikte und ökologische Zerstörung..." erreichen zu können (http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/ziele/index.html abgerufen am 18.02.2015), bedarf es auch der kritischen Auseinandersetzung mit Machtasymmetrien.

5 Aufbau des Readers

Teil 1

Grundlagen der Organisationsberatung
„Klassische“ Change Management Ansätze
Weiterentwicklungen der klassischen Ansätze
Was hat die Evolution mit OE zu tun?
Organisations- und Veränderungsverständnis
Organisationskultur
Welche Organisationstypen unterscheiden wir?

Teil 2

Grundlagen der Organisationsanalyse
Grundsätzliches zur Organisationsanalyse
Durchführung einer Organisationsanalyse
Methodische Ansätze

Anhang: Analysefragen zu Teilelementen einer Organisation

Teil 3

Veränderungsprozesse gestalten
Grundsätzliches zu Veränderungsprozessen
Beratungssystem und Gestaltungsebenen der systemischen Intervention
Systemische Strategieentwicklung
Beratung inter-organisationaler Kooperationsbeziehungen und Vernetzungsprozesse

Teil 4

Ausgewählte Instrumente der Organisationsanalyse und der Veränderungsberatung
Kurzbeschreibungen und Anwendungshinweise

Literatur

Alle Teile sind separat durchnummeriert mit eigenem Inhaltsverzeichnis

Inhalt Teil 1

1 „Klassische“ Change Management Ansätze 9
1.1 Betriebswirtschaftlich geprägte Ansätze der Unternehmensentwicklung 13
1.1.1 Entstehung, Hintergrund 13
1.1.2 Organisationsverständnis und Ziele der Veränderung 14
1.1.3 Veränderungsverständnis und Vorgehen 16
1.2 Organisationsentwicklung 18
1.2.1 Entstehung, Hintergrund 19
1.2.2 Organisationsverständnis und Ziele der Veränderung 21
1.2.3 Veränderungsverständnis und Vorgehen 24
1.3 Systemische Organisationsberatung 25
1.3.1 Entstehung, Hintergrund 25
1.3.2 Organisationsverständnis und Ziele der Veränderung 26
1.3.3 Veränderungsverständnis und Vorgehen 31
2 Weiterentwicklungen der klassischen Ansätze 34
2.1. Kritische Würdigung der „klassischen“ Ansätze 34
2.2 Das Konzept der resilienten Organisation 39
2.2.1 Kulturmerkmale resilienter Organisationen 40
2.2.2 Organisations- und Veränderungsverständnis im Konzept der resilienten Organisation 42
2.2.3 Diversity Management 45
2.3 Diversity Management in anderen Kontexten der EZ/ IZ 46
2.3.1 Historische Entwicklung und Paradigmen 46
2.3.2 Diversity in der EZ/IZ 48
2.3.3 Zum Verhältnis von Diversity Management und Gender Mainstreaming 49
2.3.4 Umsetzung von Diversity Management 50
2.3.5 Diversity-Dimensionen, die in Organisationen wirksam sind 52
2.4 Die Theory–U von Otto Scharmer 53
2.5 Appreciative Inquiry – Wertschätzende Erkundung 58
3 Was hat die Evolution mit Organisationsentwicklung zu tun? 60
3.1 Was bringt der Vergleich einer Organisation mit einem lebenden Organismus? 60
3.2 Grundlegende Verhaltensmuster bei der Reaktion auf Veränderungen 63
3.3 Lebenszyklus einer Organisation 66
3.4 Entwicklungsphasen von Organisationen nach Glasl/ Lievegoed 70
3.4.1 Pionierphase (Gründungsphase) 76
3.4.2 Differenzierungsphase 77
3.4.3 Integrationsphase 78
3.4.4 Assoziationsphase 79

4 Organisations- und Veränderungsverständnis 81
4.1 Organisationaler Wandel und Lernen 83
4.2 Beratungsprozesse in der IZ/ EZ 85
4.3 Auftragsklärung 86
4.4 Zum Umgang mit Hypothesen 90
5 Organisationskultur 92
5.1 Zum Phänomen Organisationskultur 92
5.1.1 Haben Organisationen eine Kultur (Variablen-Ansatz) versus sind Organisationen Kultur? (Metaphern-Ansatz) 93
5.2 Zum Verständnis von Organisationskultur 93
5.2.1 Scheins Modell von Organisationskultur 94
5.3 Merkmale und Funktion von Organisationskultur 96
5.4 Zum Beratungsansatz im Umgang mit Organisationskultur im IZ-Kontext 99
5.5 Methodische Überlegungen 100
6 Welche Organisationstypen unterscheiden wir? 103
6.1 Das Unternehmen als Organisation 106
6.2 Die Organisation Öffentliche Verwaltung 108
6.3 Mitgliederorganisationen 112
6.4 Professionelle Organisationen 116
6.5 Organisationen der Hilfe 119

1 „Klassische“ Change Management Ansätze

Wie bereits in der Einleitung angesprochen, sind Organisationsberatung, Veränderungs- oder Change Management keine geschützten Begriffe. Selbst in Standardwerken gibt es keine allgemeingültige Definition von Organisation, Organisationsentwicklung/-beratung oder Change Management.[3] Der inzwischen auch in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) verwendete Begriff Change Management (Veränderungsmanagement) - Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts im deutschsprachigen Raum maßgeblich durch Klaus Doppler und Christoph Lauterburg geprägt - wird zwar als Synonym für geplante unternehmens- bzw. organisationsinterne Veränderungen gebraucht. (Im Gegensatz zum Wandel, welcher die ungeplanten Anpassung an eine sich verändernde Umwelt bezeichnet). Aber auch hinter ihm verbergen sich unterschiedliche Denkweisen und Ansätze, wie man Organisationen sieht und angestrebte Veränderungen erreichen will.

Diese Vielfalt der Ansätze ist dadurch entstanden, dass es eine gegenseitige Beeinflussung zwischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen gibt. Diese wirken nicht nur auf die einzelnen Menschen prägend sondern auch auf Organisationen und die Wissenschaften, die sich mit ihnen beschäftigen.

Im Laufe des 20. Jahrhunderts hat sich der gesellschaftliche und wirtschaftliche Wandel immer stärker beschleunigt. Das hat dazu geführt, dass die Organisationen und ihr jeweiliges Umfeld immer komplexer geworden sind. Entsprechend musste sich auch die Betriebswirtschaftslehre (BWL) - die erste Wissenschaft, die sich mit Organisationen beschäftigt hat - weiterentwickeln. Zum einen gab es je nach wirtschaftlichen Herausforderungen neue Aspekte, mit denen sie sich auseinander setzen musste. Diese werden bei Boos/ Heitger/ Hummer als „Modewellen“ beschrieben (siehe Kap. 1.1.2). Zum anderen entwickelten sich unabhängig von der BWL neue Berufsfelder, die Organisationen zu ihrem Forschungsgegenstand gemacht haben. Hierzu gehören die Organisationsentwicklung (OE) und die Systemischen Beratungsansätze, die beide interdisziplinär entstanden sind. An ihrer Entwicklung haben u.a. Sozialwissenschaftler_innen, Psycholog_innen, Systemtheoretiker_innen und Therapeut_innen mitgewirkt.Auch innerhalb der OE und der Systemischen Ansätze gibt es mittlerweile unterschiedliche „Schulen“, da man - wie die BWL - auf die sich wandelnden wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten reagiert hat. Diese wechselseitige Beeinflussung erschwert heute die Unterscheidung der verschiedenen Ansätze.

[3] Bezüglich des Begriffs „Organisation“ scheint Einigkeit lediglich darin zu bestehen, dass darunter Gebilde verstanden werden, die implizite und explizite Regeln haben, welche auf einen bestimmten Zweck gerichtet sind und Erwartungen an ihre Mitarbeiter formulieren, sich auf bestimmte Art und Weise zu verhalten. Diese Regeln dienen der Koordinierung von Handlungen, die zur Erreichung bestimmter Ziele vorgesehen sind. (Scherer, A. G., 2006, S. 19).

Bei betriebswirtschaftlich geprägten Ansätzen gibt es unter den Autoren eine Tendenz, ihr Organisations-, Veränderungs- und Rollenverständnis nicht explizit offenzulegen. Demgegenüber weisen Change Management Ansätze, die von der „klassischen“ Organisationsentwicklung (OE) oder den Systemtheoretiker_innen geprägt sind, einen organisationstheoretischen Hintergrund auf. Ob die im Folgenden dargestellten Ansätze nun theoriegeprägt sind oder nicht: Alle neigen dazu, sich auf gewisse Aspekte zu konzentrieren und dafür andere auszublenden.

Daher gilt:

Umfassende Erkenntnis ist von keiner Theorie/ keinem Ansatz zu erwarten.

Jede Theorie/ jeder Ansatz konzentriert sich auf Wirkungszusammenhänge innerhalb des von ihr/ihm erstellten Ausschnitts der Organisationsrealität.

Es ist daher sinnvoll, sich mit verschiedenen Theorien und Ansätzen zu beschäftigen, um sich der Komplexität der Wirklichkeit umfassender zu nähern.

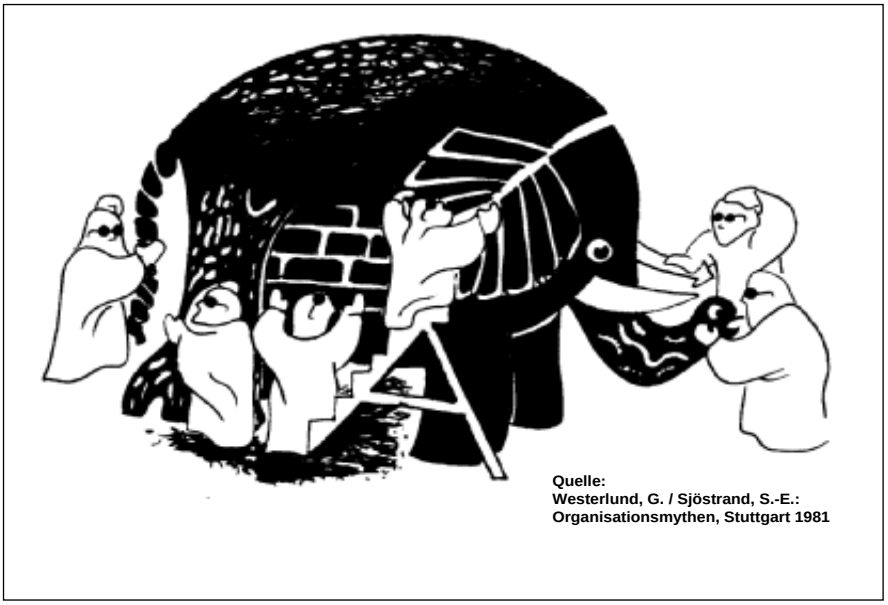


Abbildung 1: Die Parabel von den 6 Blinden und dem Elefanten

“Sechs blinde Männer stoßen auf einen Elefanten. Der eine fasst den Stoßzahn und meint, die Form des Elefanten müsse die eines Speeres sein. Ein anderer ertastet den Elefanten von der Seite und behauptet, er gleiche eher einer Mauer. Der dritte fühlt ein Bein und verkündet, der Elefant habe große Ähnlichkeit mit einem Baum. Der vierte ergreift den Rüssel und ist der Ansicht, der Elefant gleiche einer Schlange. Der fünfte fasst an ein Ohr und vergleicht den Elefanten mit einem Fächer; und der sechste, welcher den Schwanz erwischte, widerspricht und meint, der Elefant sei eher so etwas wie ein dickes Seil.”

Führungskräfte müssen entscheiden, ob und wie sie in ihrer Organisation mit Veränderung grundsätzlich umgehen wollen. Internationale/ entsandte Fachkräfte müs-

sen sich entscheiden, auf welchen Veränderungsansatz sie in ihrer Partnerorganisationen beraterisch hinwirken wollen und können. Um aus der Vielfalt der Change Management-Ansätze den passenden auswählen und umsetzen zu können, sollten sie nicht nur die verschiedenen Ansätze kennen. Sie sollten auch beurteilen können, in wieweit diese untereinander, mit der jeweiligen Organisationskultur und dem Führungsverständnis der entsprechenden Partnerorganisation kompatibel sind. „Theorien konstruieren Erklärungen und aus diesen Erklärungen können immer verschiedene Handlungskonsequenzen gezogen werden. Welche das im Einzelfall sind, bleibt in der Verantwortung des Benutzers. Es gibt nie den einen richtigen Weg.“[4]

Auch eine Kombination verschiedener Elemente aus den unterschiedlichen Ansätzen ist denkbar. Allerdings birgt dies die Gefahr der Widersprüchlichkeit, da bestimmte Grundannahmen der verschiedenen Ansätze nicht miteinander harmonieren. Das bedeutet, dass sich internationale/ entsandte Fachkräfte nicht nur mit dem Change- und Führungsverständnis ihrer Partnerorganisation(en) auseinandersetzen sollten, sondern auch mit ihrem eigenen Selbstverständnis: Die Wahl des Ansatzes hat Konsequenzen für ihre eigene Rolle!

Anliegen von Teil 1 dieses Readers ist es, die vielfältige, komplexe und teilweise schwer lesbare Fachliteratur zum Thema Change Management in einer einfacher verständlichen Art zusammenzufassen.[5] Die hier vorgenommen Zusammenfassung soll Internationalen Fachkräften und anderen Interessierten den Einstieg in die Thematik erleichtern, eine bessere Orientierung und die Auseinandersetzung mit den Anforderungen eines professionellen Change-Managements ermöglichen.

Dementsprechend lautet die **Leitfrage**: Welche Denkansätze und Konzepte ermöglichen Internationalen Fachkräften, ihre Partnerorganisation/ Organisationseinheit besser zu verstehen, innerhalb derselben das Nachdenken über Veränderungen anzustoßen und diese einzuleiten? Dies beinhaltet die Auseinandersetzung mit den Grenzen bzw. Entwicklungsmöglichkeiten der jeweiligen Ansätze.

Als **logisches Gerüst** werden zunächst (Kap. 1) die in den letzten 100 Jahren entwickelten drei Hauptströmungen der Management- und Beratungsansätze beschrieben:

Betriebswirtschaftlich geprägte Unternehmensentwicklungs-Ansätze

Organisationsentwicklung (OE)

Systemische Ansätze der Organisationsberatung

[4] Simon, F. B. (2013), S. 9.

[5] „[Insbesondere der] .. systemische Ansatz ist theoretisch anspruchsvoll. Viele seiner Denker und Forscher benützen eine schwierig zu verstehende, abstrakte Sprache, zu der man sich den Zugang erst erarbeiten muss.“ (Boos, F./ Heitger, B./ Hummer, C. (2004), S. 43.)

Schwerpunkte werden jeweils auf die Entstehung/ den Hintergrund, das Organisationsverständnis, die Ziele von Veränderung, das Veränderungsverständnis sowie das Vorgehen und die damit verbundene Berater_inrolle gelegt. Die drei Ansätze werden in Kapitel 2 in Bezug auf Chancen und Grenzen ihrer Weiterentwicklung kritisch gewürdigt. Hier werden auch einzelne zeitgenössische Weiterentwicklungen skizziert, die aus diesen klassischen Ansätzen hervorgegangen sind. Kapitel 3 widmet sich verschiedenen „Entwicklungsmodellen“, die ebenfalls zum besseren Verständnis von Organisationen herangezogen werden können, sowie Entwicklungsphasen von Organisationen. In Kapitel 4 werden das dem OPE 01-Kurs zugrunde liegende Organisations- und Veränderungsverständnis und die Grenzen der Organisationsberatung im IZ-Kontext erläutert. Hier werden auch einzelne Tipps gegeben, wie internationale/ entsandte Fachkräfte den Beginn ihres Beratungsprozesses in und mit Partnerorganisationen gestalten können. Teil 1 des Readers schließt ab mit einer grundsätzlichen Betrachtung zur Organisationskultur (Kapitel 5).

Zwischen den drei im Folgenden beschriebenen Change Management- und Beratungsansätzen gibt es eine gewisse Chronologie der Entstehung. Alle drei Ansätze bestehen heute parallel nebeneinander, allerdings in weiterentwickelten Formen und verschieden „Schulen“. Am ältesten sind die „klassischen“ BWL-Ansätze der Unternehmensentwicklung. Hinzu kam seit Beginn der 40er Jahre die Organisationsentwicklung. Die systemischen Ansätze haben sich als letztes seit den 80er Jahren entwickelt.

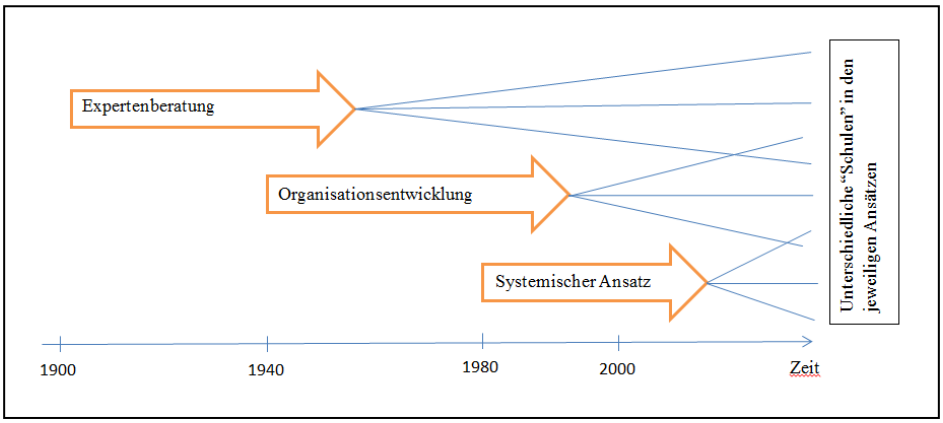


Abbildung 2: Zeitliche Entwicklung der Change-Management-Ansätze

Wie bereits erwähnt, fällt es heutzutage schwer, eine klare Unterscheidung und Abgrenzung zwischen den Ansätzen vorzunehmen. Dies liegt unter anderem daran, dass die Vertreter_innen der einzelnen „Schulen“ inzwischen auch Elemente der anderen Ansätze übernommen haben, aber deren Herkunft nicht kenntlich machen. Ein_e Leser_in ohne Vorkenntnisse in Organisations- und Change-Management-Theorien kann heute daher keine klare Zuordnung mehr vornehmen. Weiterhin sind bestimmte Haltungen und Denkweisen, vor allem die der OE, inzwischen ins Allgemeingut von Manager_innen und Mitarbeiter_innen übergegangen, ohne dass

diese die Wurzeln immer kennen. Nicht zuletzt werden Begriffe wie Organisations- und Unternehmensentwicklung oft synonym gebraucht, da vielen gar nicht mehr bewusst ist, dass sich dahinter ganz unterschiedliche Grundannahmen und Haltungen verbergen, wie Veränderungen in Organisationen bewirkt und gemanagt werden sollen.

Um die einzelnen Ansätze zu verstehen, macht es daher Sinn, sie zunächst in ihren ursprünglichen Formen dazustellen und herauszuarbeiten, worin sie sich anfangs unterschieden haben und welche gegensätzlichen Vorstellungen sie bis heute prägen.

1.1 Betriebswirtschaftlich geprägte Ansätze der Unternehmensentwicklung[6]

1.1.1 Entstehung, Hintergrund

Die klassische Betriebswirtschaftslehre (BWL) geht auf John Taylors „Scientific Management“ zurück. Diese Lehre begründete er Anfang des 20. Jahrhunderts. Sie wurde nach ihm auch „Taylorismus“ benannt.

Merkmale waren zu Beginn:

- Menschenbild: „Homo Oeconomicus“ des 18. Jahrhunderts,[7]
- Zerlegung und Standarisierung von Arbeitsprozessen (dadurch monotone Arbeiten und Entfremdung von den erstellten Produkten),
- Trennung von Planung und Ausführung,
- Koordination und Kontrolle der Arbeiter_innen durch Vorgesetzte,
- Steuerung und (Qualitäts-)Kontrolle in der Fertigung,
- Hypothese, dass Leistungsbereitschaft fast ausschließlich vom Lohn abhängt.

Dieser Ansatz wurde Anfang des 20. Jahrhunderts durch Henry Ford auf die mechanisierte Massenfertigung (Fließbandarbeit) von Automobilen und durch Max Weber auf Bürokratien übertragen.

Bis in die heutige Zeit werden die BWL-basierten Ansätze der Unternehmensentwicklung durch die eingangs beschriebene, ingenieurs- und betriebswirtschaftliche Denkweise bestimmt. Diese Denkweise wurde jedoch zunehmend um verschiedene

[6] Einzelne Autoren benutzen auch den Begriff der Expertenberatung, wobei diese noch zusätzlich um Gutachterberatung erweitert wird. Siehe hierzu: Walger, Gerd (1995) S. 1ff.

[7] „Homo Oeconomicus“ bezeichnet verkürzt die Vorstellung, dass Menschen immer rational und wie Maschinen voraussehbar handeln und daher in einem Unternehmen auch so zu funktionieren haben.

Erkenntnisse aus der Organisationsentwicklung und dem systemischen Organisationsverständnis erweitert, welche inzwischen zum gesellschaftlichen Allgemeingut geworden sind. Hierauf wird später näher eingegangen.[8] [9]

1.1.2 Organisationsverständnis und Ziele der Veränderung

Organisationen werden grundsätzlich als offene, technische Gebilde verstanden (Maschinenmodell). Sie haben einen bestimmten Zweck, sind also zweckrational, und können objektiv beschrieben und geplant werden. Für jede Branche gibt es somit eine idealtypische Aufbau und Ablauforganisation.

Im ursprünglichen Verständnis war das „Denken und Lenken“ ausschließlich Aufgabe der Führung. Der_die einzelne Arbeiter_in war ein austauschbarer Produktionsfaktor, der gemäß der Vorgaben zu funktionieren hatte und entsprechend kontrolliert werden musste. Erfolg sollte sich durch die „Mechanisierung“ der Mitarbeiter_innen einstellen. Hierzu wurden Produktionsabläufe gemessen, standardisiert, kontrolliert und optimiert und es wurden dafür entsprechende Entlohnungsmodelle entwickelt.[10]

Ziel der Veränderung war in diesem frühen Verständnis allein die Optimierung von Strukturen und standardisierten Leistungsprozessen. Personen bringen Abweichungen, die korrigiert werden müssen. Die klassischen Ansätze der Unternehmensentwicklung basierten auf dem Prinzip, Arbeit in einer Weise zu organisieren, dass zu ihrer Erledigung möglichst wenig kommuniziert werden musste. („Hierarchie erübrigt Kommunikation“[11]). Daher galt ein hoher Kommunikationsaufwand bis weit in die 80er Jahre hinein als ein Zeichen schlechter Struktur und unklar beschriebener Prozesse.[12] Es sollte eine schnelle Umsetzung ohne lange Diskussionen erfolgen. Da angenommen wurde, der Mensch in einer Organisation funktioniere wie eine Maschine, wurde davon ausgegangen, die Mitarbeiter_innen seien wie Maschinen beliebig steuer- und veränderbar. Es wurde gedacht, dass Mitarbeiter_innen gemäß der klassischen Verhaltenslehre auf Anreize reagieren - dass neues Verhalten also programmierbar sein.

Das Organisationsverständnis der BWL hat sich in den letzten 10-15 Jahren zunehmend dem Verständnis der Organisationsentwickler angenähert (s. Kapitel 1.2.2). So werden Organisationen heute als sozio-technische Gebilde gesehen. Ebenso gewinnt die interne Kommunikation eine wachsende Bedeutung. Auch die Ziele der Veränderung wandelten sich über die Jahrzehnte. Die wichtigsten Treiber dieser

[8] Vgl. Hopfenbeck, W. (2002), S. 33ff.
[9] Vgl. Wimmer, R. (2004), S. 27.
[10] Vgl. Boos, F./ Heidger, B./Hummer C. (2004), S.21.
[11] Wimmer, R. (2004), S. 35.
[12] Vgl. Boos, F./ Heidger, B./Hummer C. (2004), S.41.

Entwicklung sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst. Keiner hat aufgehört zu wirken, so dass sich die Komplexität zunehmend erhöht hat.

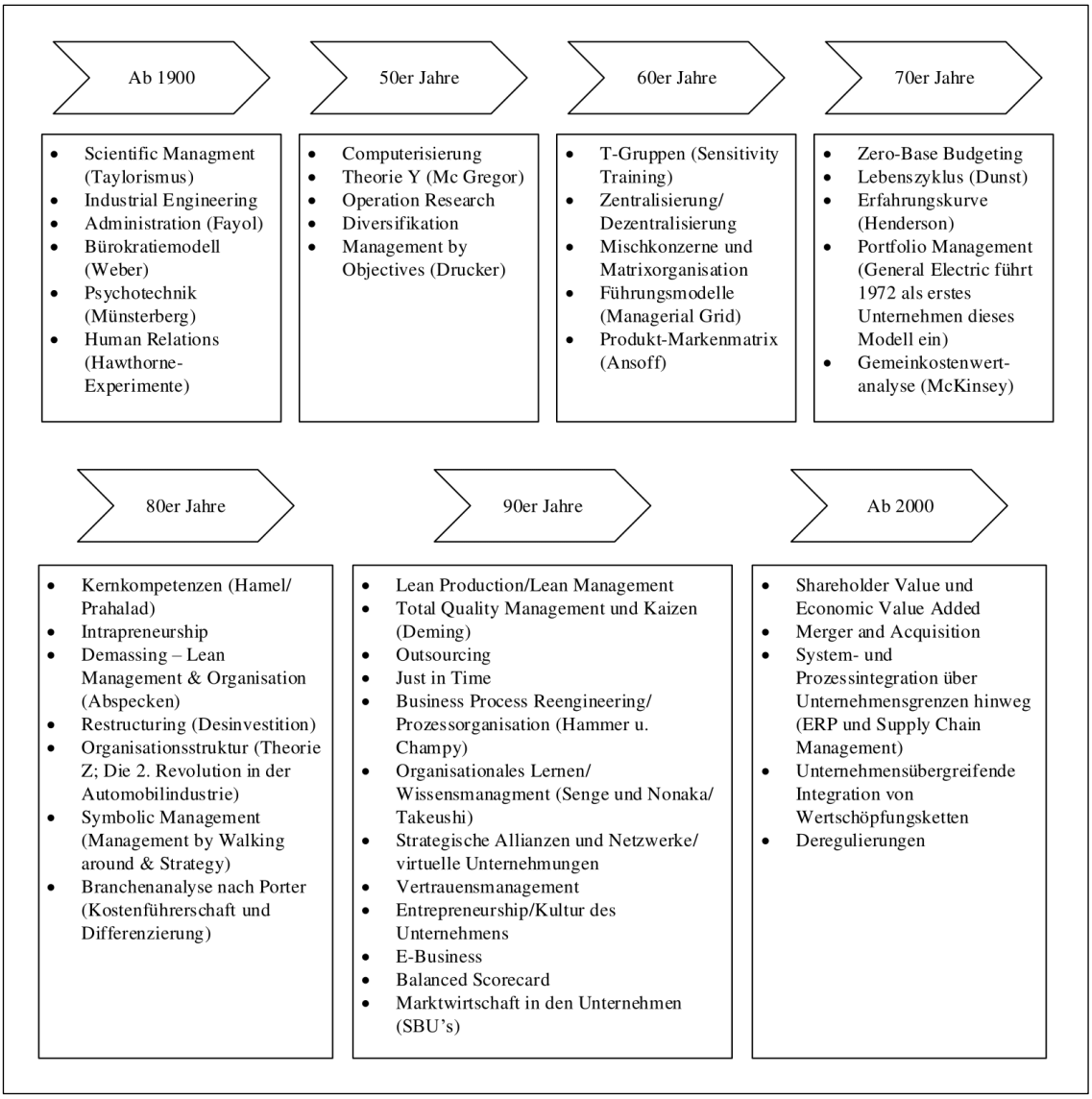
(Nach Boos/ Heitger/ Hummer, 2004, S 19)

Abbildung 3: Treiber des Wandels

Nach dem 2. Weltkrieg mussten neue Strategie- und damit auch Organisationsmodelle geschaffen werden, da sich die Wettbewerbssituation auf den Absatzmärkten zunehmend verschärfte. Neben der Fokussierung auf Strukturen und Abläufe wurde die Zielgruppen-/ Kund_innenorientierung zunehmend wichtig. Die steigende Dynamik und Komplexität auf den Absatzmärkten zwangen die Unternehmen später, sich zunehmend mit Produktlebenszyklen, Geschäftsprozess-Optimierung, Strategieentwicklung und Marketing auseinanderzusetzen. Der Fokus der Unternehmen richtete sich im Laufe der Zeit also zunehmend nach außen. Spätestens seit den 90er Jahren wurden Informations- und Kommunikationstechnologien integraler Bestandteil von Organisationen und damit Bestandteil der BWL/ Unternehmensentwicklung. Die Globalisierung sowie die zunehmende Abhängigkeit von internationalen Finanz-/ Kapitalmärkten („shareholder value“) und der politischen Deregulierung beeinflussen das Top-Management heute maßgeblich in seinen Entscheidungen. Es entstehen immer häufiger Legitimations- und Glaubwürdigkeitskrisen zwischen Top- und Mittel-Management einerseits und Management und Mitarbeiter_innen andererseits.[13]

Die unterschiedlichen „Modewellen“ der BWL/ Unternehmensentwicklung der letzten 65 Jahre vertiefend zu beschreiben, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Zur Einordnung verschiedener Begrifflichkeiten, welche die Etappen betriebswirtschaftlichen Change Managements geprägt haben bzw. noch heute prägen, sei hier daher nur auf die folgende Übersicht verwiesen.

[13] Vgl. Boos, F./ Heitger, B./ Hummer, C. (2004), S. 19f.



(nach Boos/ Heitger/ Hummer, 2004, S 18.)

Abbildung 4: Modewellen in der BWL

1.1.3 Veränderungsverständnis und Vorgehen

Boos/ Heitger/ Hummer weisen darauf hin, dass es nach Dietmar Fink (2004) fast keine betriebswirtschaftliche Literatur gibt, die ihr Verständnis von Organisationen und Veränderungen offen legt. Aus ihrer Lektüre lassen sich aber folgende Aspekte zum Veränderungsverständnis der zeitgenössischen BWL-Autor_innen ableiten:

- „Es gibt ein ideales Modell für jede Organisation, das die Berater_innen nach entsprechender Analyse definieren können;
- für die Analyse haben die Berater_innen eigene Instrumente entwickelt, ein eigenes Wissen, über das die Organisation nicht verfügt und das hilft, die Dysfunktionalitäten sichtbar zu machen;

- durch die konsequente Umsetzung der von den Berater_innen vorgeschlagenen Maßnahmen kann jedes Unternehmen den dem Modell entsprechenden Idealzustand erreichen;
- für eine solche Veränderung bedarf es nur der Entscheidung des Top-Managements und ein effizientes Projektmanagement in der Umsetzung;
- Veränderung ist damit im Grunde ein Willensakt, eine Korrekturmaßnahme, die auf der Basis von objektivierbaren Analysen durchgeführt werden kann.
- … [Damit sind] Veränderungsprozesse .. vorhersehbar und .. zu managen, man muss sich nur ausreichend Zeit für die detaillierte Planung nehmen und genügend kommunizieren.“ [14] Das bedeutet, dass Organisationen gewissermaßen am Reißbrett komplett neu geplant werden können. (Daher auch der seit den 90er Jahren verwendete Begriff „Reengineering“.)

Berater_innen, die einem betriebswirtschaftlich geprägten Change Management-Ansatz folgen, stehen in diesem Verständnis außerhalb der Organisation/ des Unternehmens und sind von der Veränderung nicht betroffen. Sie müssen diese nur planen, wie ein_e Ingenieur_in einen technischen Prozess. Analyse und Konzeption sind als Expert_innenaufgabe von der Umsetzung als Managementaufgabe getrennt. Zur Aufgabe des Managements in der Umsetzung gehört es, Anreize für Veränderung zu schaffen, bzw. Mitarbeiter_innen, die nicht gemäß der Vorgaben funktionieren, zu sanktionieren.[15]

Neben dem Reengineering ist „Kaizen", das japanische Wort für „kontinuierliche Verbesserung“, ein wichtiger Ansatz der Unternehmensberatung/-entwicklung. Kaizen ist in den 70er Jahren in Japan entstanden – kurioser Weise unter dem Einfluss US-amerikanischer Unternehmensberater_innen, die die Leistungsprozesse in der japanischen Automobilindustrie optimieren sollten. Während beim Reengineering die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation Gegenstand der Beratung ist, bezieht sich Kaizen nur auf die Optimierung wesentlicher Leistungs- oder Geschäftsprozesse. Dieser Ansatz basiert bereits auf der Einsicht, dass eine repräsentative Partizipation der Beteiligten notwendig und sinnvoll ist, um gegenwärtige Schwachstellen der Leistungserbringung zu identifizieren und Lösungsansätze zu entwickeln, wie der Produktionsprozess schneller und kostengünstiger gestaltet werden kann. Im Vordergrund stehen hier allerdings nach wie vor betriebswirtschaftliche Kennzahlen. In westlichen Industrieländern haben sich zwischenzeitlich „Abkömmlinge“ des Kaizen zur Geschäftsprozessoptimierung sowohl der industriellen Produktion als auch im Profit-Dienstleistungssektor (z.B. Six-Sigma bei Banken und Versicherungen) etabliert.

[14] Boos, F./ Heitger, B./ Hummer, C. (2004), S. 23.
[15] Vgl. ebd., S. 23 f.

Einzelne Vertreter_innen der BWL/ Unternehmensentwicklung nähern sich dem Veränderungsverständnis und Vorgehen der Organisationsentwicklungs- und systemischen Beratungsansätzen heute insofern an, als dass sie bereits während der Analyse und Konzeption die im Unternehmen/ der Organisation betroffenen Mitarbeiter_innen teilweise einbeziehen. Das Verständnis von der objektiven Beschreib- und Planbarkeit von Veränderungen scheint aber auch heute noch grundsätzlich vorhanden.[16] Ebenso die Vorstellung, Veränderung sei ein linearer Prozess von Analyse, Planung und Umsetzung gemäß Planvorgaben.

In Kapitel 2.2 wird auf neue BWL-Konzepte des Change Management eingegangen. Da inzwischen auch viele Elemente der OE und der systemischen Ansätze Eingang in das Selbstverständnis der BWL/ Unternehmensentwicklung gefunden haben, sollen aber zunächst diese Ansätze vorgestellt werden, um die gegenseitige Beeinflussung besser nachvollziehbar zu machen.

1.2 Organisationsentwicklung

Heute wird Organisationsentwicklung (OE) wie folgt definiert: „Organisationsentwicklung als ganzheitlicher, managementgeleiteter Prozess der Gestaltung und Veränderung von Organisationseinheiten und Organisationen umfasst alle Maßnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert.“ [17]

Edgar Schein, einer der Väter der OE, hat Ende des 20. Jahrhunderts in seiner Definition noch sehr viel mehr Gewicht auf die Methodik (Prozessberatung) und die direkte Beziehung zwischen Berater_in und Klient_in bzw. Gruppen gelegt: „Organisationsentwicklung wird in der Regel als geplantes organisationsweites Programm definiert, aber die einzelnen Komponenten, aus denen es sich zusammen setzt, sind Aktivitäten, die der Berater [!] mit Einzelnen oder mit Gruppen durchführt. Die Art und Weise, in der dies geschieht, spiegelt die der Prozessberatung zugrundeliegenden Annahmen wider.“[18]

Edgar Schein stammt aus dem Bereich der Psychologie und Sozialwissenschaften. Aus seiner Definition ist erkennbar, dass die Wurzeln der OE in eben diesen Disziplinen und nicht der Betriebswirtschaftslehre liegen.

Im Gegensatz zu den Ansätzen der BWL/ Unternehmensentwicklung ist OE also Prozessberatung. Unter Prozessberatung versteht Edgar H. Schein „…die entscheidende philosophische Grundlage für Organisationslernen und Organisationsentwicklung, da ein Großteil dessen, was der Berater [!] tut, wenn er einer Organisation

[16] Vgl. Tomaschek, N. (2006), S. 9ff.
[17] Becker, M./ Labucay, I. (2012), S. 2.
[18] Schein, E. H. (2003), S. 21.

hilft, sich auf eine zentrale Annahme zurückführen lässt: Man kann einem System nur dabei helfen, sich selber zu helfen.“[19] Das bedeutet, dass die Mitarbeiter_innen einer Organisation imstande sind, selber über ihre Organisation und ihr Tun nachzudenken, Lösungsansätze zu entwickeln und diese umzusetzen. Hieraus entwickelte Peter Senge später den Begriff und das Konzept der „lernenden Organisation“.

1.2.1 Entstehung, Hintergrund

Die OE ist durch die Einbeziehung von Erkenntnissen der Sozialwissenschaften, der Motivationsforschung, der Psychologie und durch ein interdisziplinäres Arbeiten ge-prägt. Schon vor Edgar Schein beschäftigte sich Kurt Lewin in den 40er Jahren mit dem Lernen von „T-groups“ (= „training groups“[20]) und dessen Übertragung auf Organisationen. Er strebte die Aufhebung der bisherigen Trennung von Wissenschaft und Praxis an, indem er Elemente der Aktionsforschung auf organisationsinterne Veränderungsprozesse anpasste und den Begriff „action research“ schuf. Sein Ziel war es, an konkreten Problemen der Organisationen anzusetzen und in den „T-groups“ passende Lösungen zu erarbeiten.[21] Die Gruppen waren für ihn eine spezifische Lernform. Er fand heraus, dass sich „Gruppen, wenn sie sich systematisch mit den eigenen Strukturen, Rollenkonstellationen und Kommunikationsmustern befassen, in einen Prozess der Selbstveränderung geraten, der verfestigte Machtstrukturen verflüssigt und die Entfaltungsspielräume eines jeden Mitglieds deutlich erhöht.“[22] Dieser Effekt passte sehr gut zur damals prinzipiell kritischen Haltung gegenüber Hierarchien und Bürokratien in Organisationen. Man wollte Lernsituationen schaffen, in denen die Beteiligten die Zustände in ihrer eigenen Organisation reflektierten und dadurch eine kritische Distanz zu ihrer Organisation einnehmen. Es wurde bei Veränderungen bewusst auf die „hierarchiesprengende Kraft von Teams“ gesetzt.[23]

Diese erste Generation der Organisationsentwickler_innen glaubte also, dass man allein über die Veränderung von Verhaltensmustern der Mitarbeiter_innen die Abläufe und Strukturen in Organisationen verändern kann. Durch eine frühzeitige und umfassende Beteiligung der betroffenen Beschäftigten wollte man sowohl die Effizienz der Organisation als auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter_innen optimieren. Die heutigen Projektgruppen, die als „Träger des OE-Prozesses oft zu Beginn von Veränderungsprojekten eingerichtet werden, haben ihre Wurzeln in den T-Groups (siehe Kapitel 1.2.3).

Auch das Tavistock Institute of Human Relations beschäftigte sich - etwa zeitgleich mit Lewin - mit der Arbeitsorganisation von Gruppen und dem Einfluss von Techno-

[19] Schein, E. H. (2010), S. 19.
[20] Vgl. Kieser, A. (2006), S.155ff.
[21] Vgl. Boos, F./ Heitger, B./ Hummer, C. (2004), S. 24.
[22] Wimmer, R (2004), S. 28.
[23] Vgl. ebd., S. 29.

logien auf diese. Im Gegensatz zu Lewin und Schein haben die Tavistock Forscher_innen aber auch schon frühzeitig die Außenorientierung von Gruppen und Systemen mit einbezogen. Sie sahen in der Wechselwirkung zwischen Organisation und Umwelt die Ursachen für Veränderungen in Organisationen.

In den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts erfuhr die OE ihre Blütezeit. Die Forscher_innen beider Traditionen (Lewin- bzw. Tavistock-„Schule“) schufen ein umfangreiches Interventionsrepertoire, welches in der OE-Praxis bis heute angewendet wird. Gründe für diesen Boom waren, dass die Wirtschaft in den 60er Jahren vor der Herausforderung stand, neue Produktideen und effizientere Leistungsprozesse zu entwickeln und in neue Märkte vorzudringen. Dank der Globalisierung und der damit immer stärker wachsenden wirtschaftlichen Konkurrenz aus Fern-Ost hielt diese Expansion bis Ende des 20. Jahrhunderts an. Ein weiterer Grund für die zunehmende Verbreitung der OE waren die gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen (Student_innenproteste der 68er, verstärke politische Demokratisierungsbestrebungen). Diese zwangen die großen Wirtschaftsunternehmen dazu, organisationsintern mehr Mitbestimmung und Beteiligung zuzulassen.[24] Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen haben demnach dazu beigetragen, dass viele Aspekte der OE ein Allgemeingut geworden sind und von Führungskräften als selbstverständlich angesehen und umgesetzt werden.[25]

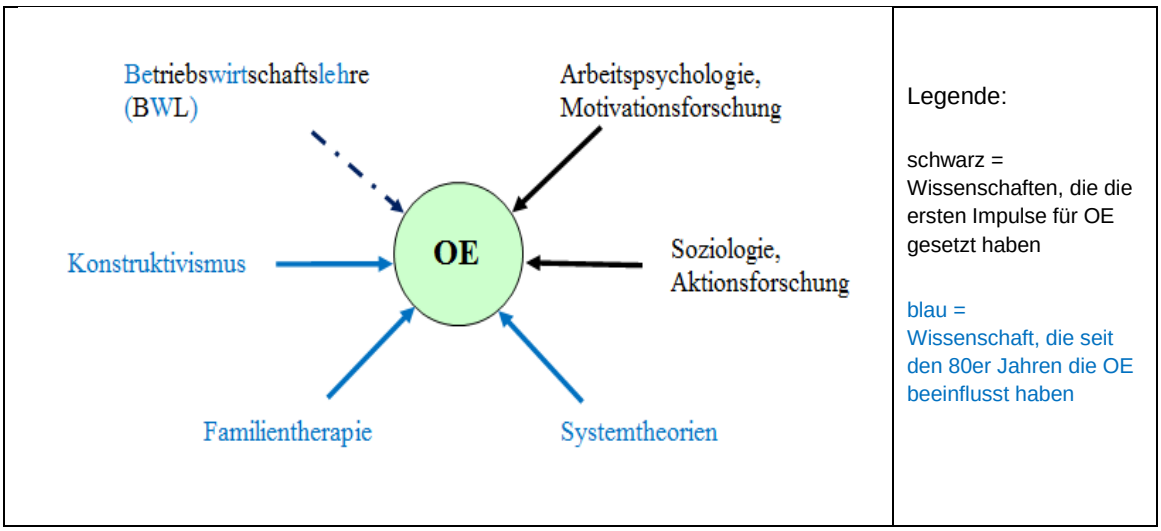


Abbildung 5: Entstehungszusammenhang der Organisationsentwicklung

Ursprünglich war die OE also als Gegenbewegung zu den Ansätzen der BWL/ Unternehmensentwicklung entstanden. In Bezug auf einzelne Grundgedanken (Organisationen sind offene Gebilde, Ansatzpunkte der Veränderung sind Strukturen und Prozesse) hatten beide Ansätze aber durchaus Ähnlichkeiten. Seit den 80er Jahren

[24] Vgl. Beck, M./ Labucay, I. (2012), S. XVII.
[25] Wimmer, R. (2004), S. 27.

haben das Gedankengut der Systemtheoretiker_innen sowie deren konstruktivistisches Weltbild zunehmend Einfluss auf die OE genommen (siehe Kapitel 1.3). Die seit den 90er Jahren aufkommende Kritik an der OE (siehe Kapitel 2.1) hat aber auch dazu geführt, dass viele OE- ler_innen heute außer systemischen Elementen auch einzelne der BWL nutzen. Dadurch ist die Abgrenzung dieses Ansatzes gegenüber den beiden anderen zunehmend schwieriger geworden.

1.2.2 Organisationsverständnis und Ziele der Veränderung

Sowohl in der BWL-/Unternehmensentwicklung als auch in der frühen OE wurden Organisationen als hierarchische und nach außen offene Gebilde betrachtet. Im Gegensatz zu den BWL-/Unternehmensentwicklungs-Ansätzen, denen ein maschinenmäßiges Verständnis von Organisationen zugrunde liegt, sieht die OE Organisationen aber nicht als zweckrational, sondern von Machtinteressen einzelner geprägt. Dadurch kommen die Sachthemen und Bedürfnisse der meisten Mitarbeiter_innen zu kurz. Die frühen OE-ler_innen wollten daher mehr Demokratie und Humanität in Organisationen einführen.[26]

Die OE-ler_innen erkannten, dass Organisationen viele Aspekte aufweisen, die von außen nicht sichtbar sind, und schufen die Analogie zu einem Eisberg, dessen größter Teil unsichtbar unter der Wasseroberfläche liegt.

Wir sehen nur einen Teil von Organisationen und über das, was wir nicht sehen, phantasieren wir. Der sichtbare Teil hat einen materiellen Ausdruck: Gebäude, Reklameschilder, Arbeitsräume, einzelne Personen, Maschinen und Geräte, Produkte oder die Kantine. Was wir darüber hinaus höchstens noch sehen können sind Organigramme, Leitbilder, Richtlinien, Fortbildungsangebote, Lohnlisten und Sitzungsprotokolle; auch Flurgespräche können wir beobachten.

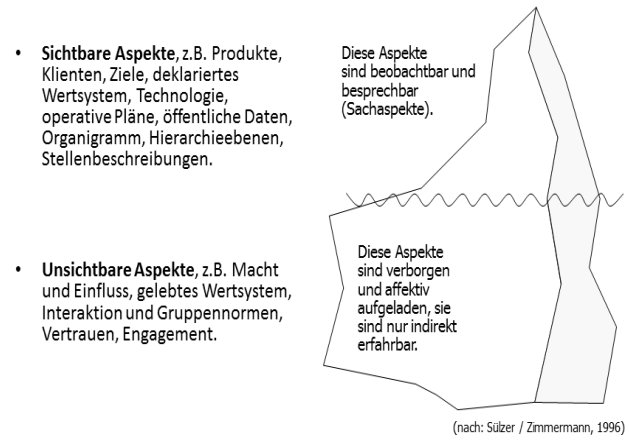


Abbildung 6: Das Eisberg-Modell

Weitgehend unsichtbar bleiben dagegen: Einstellungen zur Arbeit, Rivalität und Neid, interne Seilschaften, Anzahl der zurückdelegierten Entscheidungen, Wissensvorräte, Einstellungen gegenüber Vorgesetzten und Loyalitätsverpflichtungen. Es handelt sich hierbei um das Gefühlsleben betreffende soziale Prozesse, die sich in der Personengemeinschaft einer Organisation abspielen.
Der unsichtbare Teil einer Organisation ist nur für die Mitglieder direkt erfahrbar. Hier werden Werte formuliert, Beziehungen gestaltet und Arbeitshaltungen festgelegt. In ihm werden auch

[26] Boos, F./ Heitger, B./ Hummer, C. (2004), S 24f

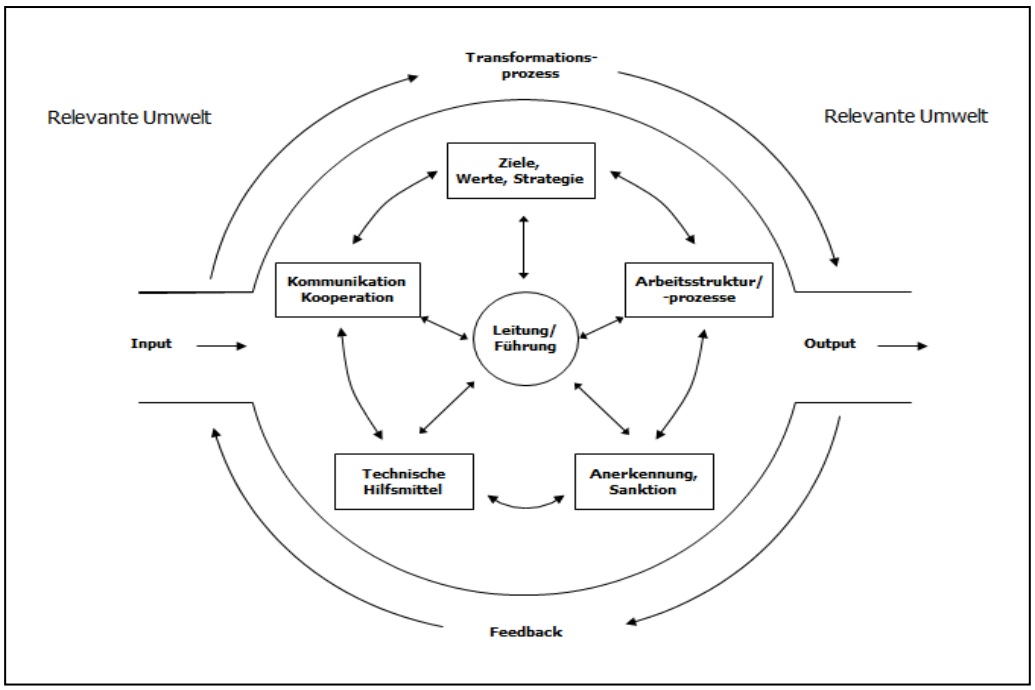
neue Organisationsmitglieder sozialisiert, also mit den nicht geschriebenen Regeln der Organisation vertraut gemacht. Er ist - wenn überhaupt - nur mit indirekten Methoden erschließbar. Beispielsweise liefern Abwesenheitsstatistiken Hinweise auf die Arbeitszufriedenheit, die physiologische und psychische Schädigungsfreiheit, Persönlichkeitsförderlichkeit und Zumutbarkeit einer Aufgabe. Beide Teile des Eisbergs sind von Menschen geschaffen und werden von ihnen verändert. Weil der beobachtbare Teil strukturellen Überlegungen und der verbalen Kommunikation direkt zugänglich ist, werden bei beabsichtigten Veränderungen die verborgenen Energien im unsichtbaren Teil gerne vernachlässigt. Zum Verständnis einer Organisation ist die Kenntnis ihrer sichtbaren Teile aber unabdingbare Voraussetzung. Um die Schubkräfte der unsichtbaren dynamischen Prozesse zu begreifen, ist es hilfreich - soweit wie es für Externe aus fremden Kulturen überhaupt möglich ist – sich über informellen Austausch mit Vertrauenspersonen und/oder Beobachtungen zumindest einen Teil der verborgenen Beziehungen und Muster zu erschließen, nach denen sich die Organisationsmitglieder verhalten.

Eine Übereinstimmung zwischen BWL-/Unternehmensentwicklungs-Ansätzen und der OE war bis in die 90er Jahre hinein, dass als Veränderungsgegenstand immer die Aufbau- und Ablauforganisation gesehen wurden. Ganz unterschiedlich bewertet wurde dabei allerdings der Stellenwert der Kommunikation, um die Veränderungsziele zu erreichen (s. Kapitel 1.2.3 und insbesondere Kapitel 2.2).

Die Tavistock- Forscher_innen haben Organisationen als gesellschaftliche Erfindung angesehen, mit deren Hilfe bestimmte Inputs (Geld, Ressourcen, Knowhow, aber auch Informationen und Ideen) zu spezifischen Outputs (Produkte, Dienstleistungen) umgewandelt werden. Die Kund_innen/ Klient_innen/ Zielgruppen der Organisation sollen diese Outputs anwenden/ gebrauchen und ggf. auch einen Nutzen aus ihnen ziehen. Die Qualität ihrer Outputs sichert den Organisationen des Profit-Bereichs ihr Überleben. Input und Output sind somit die Schnittstellen einer Organisation zur Umwelt.

Nach Marwin Weisbord, der das sozio-technische Modell von Tavistock weiterentwickelt hat, ist jede Organisation in ihrem Inneren durch folgende Elemente geprägt:

1. Ziele, Zweck/ Geschäftsidee, Werte, Strategie
2. Aufbau- und Ablauforganisation (Strukturen, Prozesse, Regeln)
3. Beziehungen, Kommunikation, Koordination
4. Anerkennung und Sanktion
5. Unterstützende Technologien und Infrastruktur
6. Führung



(nach Weisbord, 1984, S. 19.)

Abbildung 7: Das sozio-technische Organisationsmodell von Weisbord

Weisbord setzt Führung in die Mitte des Schemas, um deren zentrale Rolle zu betonen, die anderen Elemente untereinander und mit der relevanten Umwelt abzustimmen. Die jeweilige Ausprägung jedes dieser Elemente ist für jede Organisation spezifisch. In ihrer Gesamtheit bilden sie die Unternehmens- bzw. Organisationskultur.

Aus der Interaktion der sechs internen Wesenselemente (im Kreisinneren) ergibt sich der Transformationsprozess (die Wertschöpfungskette) einer Organisation. Ob der Transformationsprozess funktioniert, hängt davon ab, ob die Teilprozesse in der Organisation funktionieren und wie sie zusammenwirken.[27]

Zunächst hat Weisbord die Feedbackschleife von Output zu Input darauf bezogen, dass die Organisation beobachten muss, wie ihre Leistungen von der Umwelt (Kund_innen, Wettbewerber_innen, Kooperationspartner_innen) aufgenommen werden. Dieses Feedbackverständnis wurde dann aber auch auf die Beobachtung des Transformationsprozesses ausgeweitet, also auf die Interaktion der sechs Elemente, die in Weisbords Modell im Inneren des Kreises stehen. Im Konzept der resilienten Organisation erhalten die interne Unternehmens- bzw. Organisationskommunikation heute eine noch weiter gehende Bedeutung als in der OE (siehe Kapitel 2.2).

[27] Vgl. Weisbord, M. (1984), S. 22.

1.2.3 Veränderungsverständnis und Vorgehen

Neben den Unterschieden im Verständnis von Organisationen und der Bedeutung der Kommunikation unterscheidet sich die OE von der Unternehmensentwicklung auch durch ihr Veränderungsverständnis. Veränderung wird nicht alleine durch externe Berater_innen und die Führung definiert. Vielmehr soll, gemeinsam mit den Betroffenen, die Ist-Situation analysiert und Lösungsansätze erarbeitet werden. Es gibt keine Trennung zwischen Analyse, Konzeptentwicklung und Umsetzung. Damit verbunden ist ein Rollenwechsel der externen Berater_innen zu Moderator_innen und Prozessgestalter_innen. Sie geben keine inhaltlichen Lösungen mehr vor - wie es die betriebswirtschaftlich geprägten Unternehmensberater_innen tun, sondern unterstützen neben der gemeinsamen Analyse und Konzeptentwicklung auch die Umsetzung der Veränderung. Somit sind Konzeptentwicklung und Umsetzung nicht mehr voneinander getrennt. Als Prozessexpert_innen arbeiten sie in der Regel auch branchen- und sektorübergreifend.

Durch die frühe Einbeziehung der Mitarbeiter werden von Beginn an deren internes Wissen sowie unterschiedliche Sichtweisen aufgenommen, wodurch die entwickelten Lösungen spezifischer auf die jeweilige Organisation angepasst sind. Dies erhöht die Akzeptanz für Veränderungen und deren Umsetzbarkeit in der Organisation (= bessere Ergebnisse).

Eine Organisationsveränderung kann aus Sicht der OE erst dann als erfolgreich umgesetzt gelten, wenn sie von den Betroffenen im Alltag gelebt wird. Dafür braucht es eine Bewusstseins- und eine Verhaltensveränderung bei den Mitarbeiter_innen. Die Aufgabe Berater_innen ist es, den Prozess so zu gestalten, dass diese Bewusstseins- und Verhaltensveränderungen erfolgen können.

Veränderungen sind also immer damit gekoppelt, etwas Altes zu verlernen und etwas Neues zu erlernen. Daher wurden die T-Groups gezielt als Lernforen genutzt. Mit der eingangs bereits erwähnten „lernenden Organisation“ hat Peter Senger gemeint, dass Organisationen nur lernen, wenn die einzelnen Mitarbeiter_innen etwas lernen. Das individuelle Lernen sei zwar keine Garantie dafür, dass die Organisation als Ganzes etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gäbe es keine „lernende Organisation“ (siehe hierzu mehr in Kapitel 2.3.1). [28]

Lewin erkannte als einer der ersten, dass Veränderungen in Organisationen demselben Muster folgen wie bei Individuen, die mit einer nicht selbst gewählten Veränderung konfrontiert werden. Sein Drei-Phasen-Modell der Veränderung wird in Teil 3 des Readers („Veränderungsprozesse gestalten“) näher erläutert.

[28] Zur dauerhaften Verankerung des Lernens benötigen Organisationen fünf spezifische Fertigkeiten (Disziplinen): Individuelle Selbstverbesserung, Mentale Modelle, Gemeinsame Vision, Lernen im Team, Denken in Systemen. (Senge, P., 2011)

Was die Gestaltung und Methodik von Veränderungsprozessen anbelangt, nutzen die OE-ler_innen inzwischen auch das Repertoire der Systemiker_innen. Daher hat sich inzwischen der Begriff „systemische Organisationsentwicklung“ eingebürgert – was die Abgrenzung zwischen beiden Ansätzen nicht leichter macht.

1.3 Systemische Organisationsberatung

Die systemischen Ansätze des Change Management haben sich als letzte entwickelt. Obwohl es sie erst seit etwa 35 Jahren gibt, haben insbesondere die österreichischen „Schulen“ der systemischen Beratung schon seit langem Eingang in Großunternehmen des Profit-Bereiches gefunden (z.B. Königswieser & Network, Beratergruppe Neuwaldegg um Frank Boos, osb - international systemic consulting um Rudolf Wimmer).

Der systemische Ansatz hat ein völlig anderes Organisationsverständnis und einen anderen Interventionsbegriff (wie das „System Organisation“ von außen irritiert werden kann, um interne Veränderungen überhaupt erst zu ermöglichen) als die beiden vorgenannten Ansätze und damit eine eigene Veränderungsphilosophie. [29]

1.3.1 Entstehung, Hintergrund

Seit den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts setzte sich das Verständnis von Organisationen als komplexe sozio-technische Gebilde, die aus funktionalen Einheiten bestehen, zunehmend durch. Im systemischen Verständnis bestehen Organisationen dagegen aus voneinander abhängigen Teilsystemen (Elementen) und konstituieren sich durch Sinn und Kommunikation in Abgrenzung zu ihrer Umwelt (siehe Kap. 1.3.2).

In den 80er Jahren wurden Erkenntnisse aus der systemischen Familientherapie von der OE aufgegriffen. Allerdings mussten diese Erkenntnisse erst noch vom Familien- auf den Organisationskontext übertragen werden. Hilfreich war hierfür die Zusammenarbeit zwischen Sozialwissenschaftler_innen, Gruppendynamiker_innen, Psychoanalytiker_innen, Familientherapeut_innen, Systemtheoretiker_innen sowie Betriebswirt_innen, die innerhalb und außerhalb der österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung miteinander vernetzt waren („Wiener Schule“). Die Systemtheorie wurde ihrerseits durch den deutschen Soziologen und Gesellschaftstheoretiker Niklas Luhmann (1927 - 1998) geprägt, der das im nächsten Unterkapitel beschriebene Konzept der Selbstreferenz/ Autopoiese als erster beschrieben hat.

Zunächst wurden hauptsächlich einzelne Interventionen durchgeführt. Hier standen Diagnose- und Fragetechniken sowie die Gestaltung von Workshops im Vordergrund. Ab Mitte der 90er Jahre wagte man sich an komplexe, teilweise radikale Veränderungsvorhaben. Wie schon bei der OE gab es keine Trennung zwischen

[29] Boos, F./ Heitger, B./ Hummer (2006), S. 203.

Konzept und Umsetzung. Beteiligung wurde allerdings reduziert und strategischer gestaltet. Das Konzept der Veränderungs-(= Interventions-)Architektur wurde eingeführt, um ergebnisoffene Veränderungsprozesse planbar zu machen.[30] Hierzu mehr in Teil 3 des Readers, welcher der Gestaltung von Veränderungsprozessen gewidmet ist.

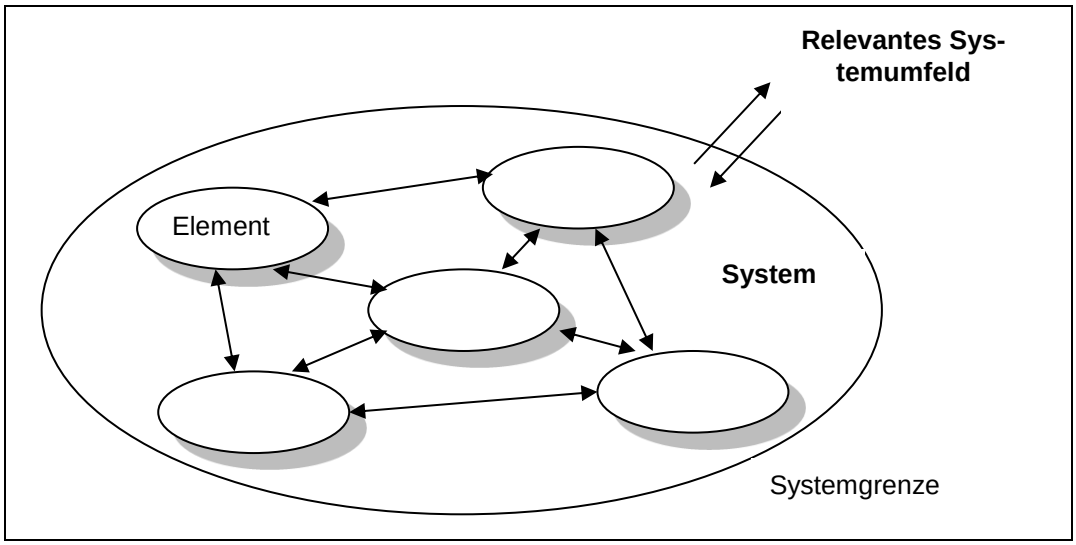
Sind zum Ende des letzten Jahrhunderts bereits viele Grundanliegen und Einsichten der OE zum Allgemeingut von Manager_innen geworden, haben mittlerweile auch verschiedene Ideen von Systemiker_innen Eingang in die BWL/ Unternehmensentwicklung gefunden, ohne als solche noch gekennzeichnet zu werden. Beispielsweise basiert das heute aktuelle Konzept des Diversity Management (siehe Kapitel 2.2.4) letztlich auf der Annahme der Wirklichkeitskonstruktion.

1.3.2 Organisationsverständnis und Ziele der Veränderung

Organisationen werden von den Systemiker_innen als aufgabenorientierte, soziale Systeme gesehen. Kennzeichen von Systemen sind:

Sie bestehen aus voneinander abhängigen Teilsystemen (Elementen/ Untereinheiten).
Organisationen sind aus Personen und Funktionseinheiten und den Beziehungen zwischen ihnen zusammengesetzt. Diese interagieren miteinander, so dass sie als eine aufgaben-, sinn- oder zweckgebundene Einheit angesehen werden können. Die Teilsysteme beeinflussen sich wechselseitig und bilden wiederkehrende Verhaltensmuster aus. Organisationshandeln ist daher nicht kausal zu erklären.

Systeme grenzen sich von ihrer Umwelt ab (Systemgrenze).



[30] Vgl. Boos, F./ Heitger, B. (2004), S. 35 f.

Abbildung 8: Kennzeichen von Systemen

Folgende Aspekte für das systemisch geprägte Verständnis von Organisationen wichtig:

Es gibt keine ideale Organisation. Jede Form der Organisation hat spezifische Vor- und Nachteile. Daher macht es aus systemischer Sicht keinen Sinn, "optimale" Aufbau- und Ablauforganisationen im Sinne der Betriebswirtschaftslehre zu beschreiben oder gar vorzugeben.

- Externe Berater_innen können in selbstreferenziellen Systemen nur dann wirksam werden, wenn es ihnen gelingt, das System zu irritieren (stören), indem sie durch ihre Interventionen einen Unterschied setzen zu dem, was in der Organisation gewöhnlich passiert. Der_die externe Berater_in kann der Organisation damit zu neuen Sichtweisen auf sich selber und ihre Umwelt verhelfen und sie unterstützen, neue Unterscheidungen zu treffen bzw. neue (gemeinsame) Konstruktionen zu wähle

Organisationen sind für Systemiker_innen in sich geschlossene, auf sich selbst bezogene, also selbstreferenzielle (sich selbst reproduzierende) soziale Systeme. Diese Selbstreferentialiät wird in der Literatur auch **Autopoiese** genannt. Dies verwundert zunächst, weil man doch überall Verbindungen von Organisationen zu ihrer Umwelt wahrnimmt. Zur Umwelt von Organisationen gehören u.a. Lieferant_innen, Kund_innen, Märkte und die Konkurrenz. Für viele Organisationen ist außerdem der Einfluss der Gesetzgebung und damit der Politik relevant (z.B. Arbeitsschutz oder Energiewende). Sowohl die Tavistock-Forscher_innen (in den 40er Jahren) als auch die Organisationssoziolog_innen (seit den 60er Jahren) haben empirisch nachweisen können, dass sich Organisationen anpassen, wenn sich die Umwelt ändert.[31]

Allerdings koppeln sich Organisationen - wie alle sozialen Systeme - in gewisser Weise von der Umwelt ab (**„operative Schließung“**). Die Notwendigkeit dieser operativen Schließung versteht man am besten, wenn man sich bewusst macht, dass sich schon der einzelne Mensch unbewusst gegen Informationsüberflutung von außen schützt: Von allen möglichen Wahrnehmungsreizen nimmt das Gehirn nur ganz spezifische Reize auf und wandelt diese in Informationen um. Diese selektive Wahrnehmung trifft nicht nur auf den einzelnen Menschen zu, sondern auch auf Teams und ganze Organisationen. Jede Organisation wählt aus der Umwelt aus, was zu ihrer spezifischen Sicht von sich selbst passt. [32]

Ohne ihre relative Abschottung zur Umwelt könnte eine Organisation keine Identität (Sinngebung) ausbilden. Organisationen brauchen aber einen Sinn, um zu überle-

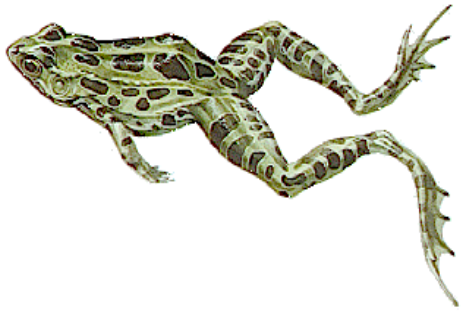
[31] Vgl. Willke, H. (1992), S. 18 f.
[32] Vgl. Willke, H. (1992), S. 20 ff.

ben und sich weiterzuentwickeln. Der Sinn ist für Systemiker von zentraler Bedeutung, weil er der Organisation hilft, sich von ihrer Umwelt zu unterscheiden. Veränderung ist für Systemiker daher nur möglich, wenn man auch am Sinn arbeitet. [33]

Corporate Identity wirkt auf die interne Kommunikation (Corporate Communication) und umgekehrt. Die sich über lange Zeit entwickelten, spezifischen Kommunikationsmuster in Organisationen sind ein deutlicher Beleg für ihre operative Geschlossenheit. Diese Abschottung schützt die Organisationen, ihre innere Ordnung zu erhalten und mit ihrer eigenen Komplexität umzugehen. Selbstreferentialität und operative Schließung sind damit Voraussetzungen für die Stabilisierung und Reproduktion der Organisation. Organisationen brauchen als sehr komplexe Systeme also eine sehr hohe spezifische Selektivität nach innen und außen.

Die verschiedenen systemischen „Schulen“ unterschieden sich in Bezug auf die Frage der relativen operativen Offenheit bzw. Geschlossenheit von Organisationen gegenüber ihrer Umwelt. Dies hat eine erhebliche Relevanz für die Planbarkeit von Veränderungen und die Bedeutung externer Beratung: Selbstreferenzielle Systeme lassen sich nicht ohne weiteres in ihrem momentanen inneren Gleichgewicht stören und schon gar nicht von außen verändern. Die Organisation bestimmt also, welche Anregungen aus der Umwelt überhaupt als solche wahrgenommen werden und zu welcher Veränderung es gegebenenfalls kommt. Obschon Organisationen grundsätzlich einem inneren Wandel unterliegen, bedarf es eines hohen „Leidensdrucks“ (verursacht durch Veränderungen der Organisationsumwelt, z.B. der Kund_innenbedürfnisse und Konkurrenz) für Veränderungen. Massive Einflüsse, die nicht in das System integriert werden können, rufen Widerstand und Abwehrreaktionen hervor.

Das Gleichnis vom gekochten Frosch



Eine unzureichende Anpassung an allmählich wachsende Überlebensbedrohungen wird so durchgängig als Ergebnis von Systemstudien über scheiternde Unternehmen genannt, dass es das Gleichnis vom „gekochten Frosch" hervorgebracht hat:

Wenn Sie einen Frosch in einen Topf mit kochendem Wasser setzen, wird er sofort versuchen herauszuklettern. Aber wenn das Wasser Zimmertemperatur hat und Sie den Frosch nicht erschrecken, bleibt er ganz ruhig sitzen.

Steht der Topf nun auf einer Wärmequelle und wird die Temperatur allmählich erhöht, geschieht etwas sehr Interessantes. Während die Temperatur von 20 auf 30 Grad Celsius steigt, bewegt sich der Frosch nicht. Er wird tatsächlich alle Anzeichen von äußerstem Wohlbehagen zeigen. Während die Hitze nach und nach zunimmt, wird der Frosch immer schlapper und schlapper, bis er unfähig ist, aus dem Topf herauszukraxeln. Obwohl der Frosch durch nichts daran gehindert

[33] Vgl. Boos, F./ Heitger, B. (2004), S. 38f.

wird, sich zu retten, bleibt er sitzen, bis er kocht. Warum? Weil der innere Wahrnehmungsapparat des Froschs auf plötzliche Veränderungen in seiner Umwelt eingestellt ist und nicht auf langsam wachsende Bedrohungen.

Etwas Ähnliches geschah mit der amerikanischen Automobilindustrie: In den sechziger Jahren beherrschte sie die nordamerikanische Produktion. Dann setzten ganz allmähliche Veränderungen ein. 1962 lag der Marktanteil der Japaner bei unter 4 Prozent; damals hielt eindeutig keiner der drei großen Detroiter Autohersteller die Japaner für eine ernsthafte Bedrohung; auch 1967 nicht, als er weniger als 10 Prozent betrug; auch 1972 nicht, als er unter 15 Prozent lag. Bis die „großen Drei" ihre eigenen Praktiken und Grundannahmen zum ersten Mal kritisch überprüften, schrieb man das Jahr 1980, und der japanische Marktanteil war auf 21,3 Prozent gestiegen. 1989 näherte sich der japanische Anteil 30 Prozent, und nur noch 60 Prozent der in den USA verkauften Autos stammten aus einheimischer Produktion.

(Quelle: Senge,P., 2006: The Fifth Disciplin)

Gemeinsame Identität und Kommunikation bilden sich keineswegs so einfach, wie aus dem eben Beschriebenen vermutet werden könnte. Das liegt daran, dass Menschen ihre Umwelt unterschiedlich wahrnehmen und dem, was sie wahrnehmen, unterschiedliche Bedeutungen zuweisen. Dies lässt sich gut an Abbildung 9 veranschaulichen: In diesem Bild lässt sich entweder eine alte oder eine junge Frau sehen - oder beide. Das Bild bleibt dasselbe, aber die Bedeutung wechselt je nach Betrachter_in. Die Beschreibung und Erkenntnis ist somit abhängig von der_dem jeweiligen Beobachter_in. Das bedeutet, wir konstruieren unterschiedliche Wirklichkeiten.

(aus König, E./ Volmer, G (1997), S. 18.)

Abbildung 9: Wahrnehmungsunterschied

Jede_r Mitarbeiter_in und jede Führungskraft nimmt seine_ihre Organisation unterschiedlich wahr und interpretiert bzw. bewertet diese Wahrnehmungen ebenfalls unterschiedlich. Jede Interpretation führt wiederum zu unterschiedlichen Annahmen, wie reagiert werden müsste. Gleiches gilt selbstverständlich für jede internationale/ entsandte Fachkraft. Die grundsätzliche Schwierigkeit in der menschlichen Kommunikation besteht darin, dass jede_r denkt, der_die Andere würde dieselben Wahrnehmungen haben, diese genauso interpretieren und damit dieselben Schlussfolgerungen ziehen, wie man selbst. Diese unausgesprochene Ähnlichkeitsannahme ist die Basis für Missverständnisse und Konflikte.

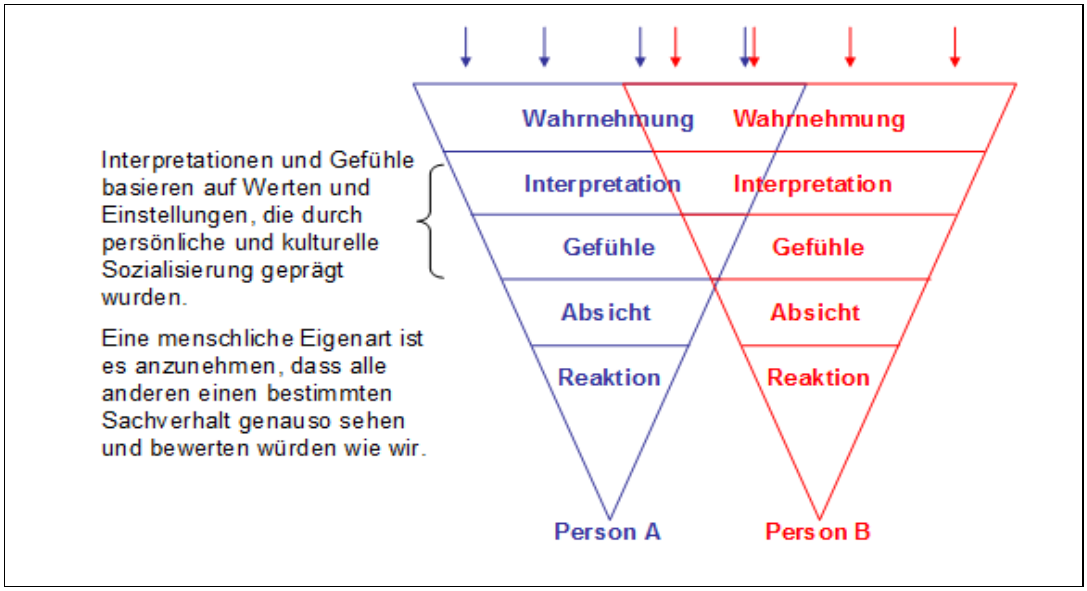


Abbildung 10: Wahrnehmungsunterschied und Ähnlichkeitsannahme

Das Phänomen der **Wirklichkeitskonstruktion** wird in der Wissenschaftstheorie auch als **Konstruktivismus** bezeichnet.[34] Letztendlich heißt das, dass es keine objektiv beschreibbare Wirklichkeit gibt. Damit ist die Vorstellung im BWL/ Unternehmensentwicklungs-Ansatz, dass der externe Expert_in eine Organisation objektiv analysieren kann, aus Sicht der Systemiker_innen nicht haltbar (siehe auch Kapitel 2.1).

In wissenschaftlichen Untersuchungen (Gehirnforschung) wurde inzwischen nachgewiesen, dass die konstruktivistische Weltanschauung, nach der es keine objektive Wirklichkeit gibt, durchaus zutreffend ist: Unsere Sinneswahrnehmungen durchlaufen den oben dargestellten Wahrnehmungsfilter in Sekundenschnelle, ohne dass wir uns dessen normalerweise bewusst werden.

Unterschiede des Blickwinkels/ der Perspektiven haben nicht nur Individuen, sondern alle sozialen Systeme, also auch Organisationen. Andersherum: Unterschiedliche Organisationen haben unterschiedliche Logiken. Kennt man diese, weiß man, was sie sehen werden und vermutlich auch, was ihre „blinden Flecke“ sind. So wie jede Perspektive berechtigt ist, kann sie auch hinterfragt werden. In diesem Sinne gibt es kein „Richtig“ oder „Falsch“. [35]

All diese Beobachtungen führen dazu, dass Organisationen von Systemiker_innen oft auch als „nicht-triviale Systeme“ bezeichnet werden. Damit meinen sie, dass Organisationen nicht - wie in den vorher beschriebenen Ansätzen - auf „Input-Out-

[34] Vgl. König, E./ Volmer, G. (1997), S. 18ff.
[35] Vgl. Boos, F./ Heitger, B./ Hummer, C (2004), S 37.

put Systeme“ reduziert werden dürfen. Ein bestimmtes Input-Ereignis führt nicht automatisch zu einer kalkulierbaren Output-Reaktion. Da Organisationen externe Ereignisse in ganz spezifischer Weise intern verarbeiten, können dieselben Ereignisse (bzw. Interventionen) zu unterschiedlichen Zeiten oder in unterschiedlichen Situationen zu ganz unterschiedlichen Reaktionen führen. Da es für eine Führungskraft und/ oder externe Berater_innen nicht möglich ist, den jeweiligen inneren Zustand der Organisation in seiner Komplexität vollständig wahrzunehmen, ist es ihnen auch nicht möglich, die Wirkung von Veränderungen vorherzusehen und genau zu planen.[36]

Aus diesem Grunde stehen bei den Systemikern **Entscheidungsprozesse und deren Kommunikationsmuster im Mittelpunk der Betrachtung**, also weder Individuen und Gruppen (wie in der OE) noch Strukturen, Prozesse und Kosten (wie in der BWL-/ Unternehmensentwicklung). Jede Organisation hat im Rahmen ihrer Entscheidungsprozesse ganz spezifische Kommunikationsmuster. (Diese Muster können auch darin bestehen, dass in Organisationen immer wieder keine Entscheidungen getroffen werden!) Um zu überleben, braucht eine Organisation (die nicht subventioniert wird) jedoch kontinuierlich Entscheidungen. Hört sie auf zu entscheiden, kann sie nicht am Markt bestehen.[37]

1.3.3 Veränderungsverständnis und Vorgehen

Die spezifische Sicht der Systemiker auf Organisationen hat grundlegende Auswirkungen auf das Veränderungsverständnis sowie das das Vorgehen bei Veränderungen:

Aus systemischer Sicht können sich Organisationen nur selber von innen heraus verändern. Durch die Phänomene der Autopoiese und der operativen Geschlossenheit sind Organisationen relativ immun gegen Beratung. Die Herausforderung für Berater_innen besteht darin, sich zum einen in die Kommunikations- und Entscheidungsmuster der Organisation „einzuklinken“ und zum anderen, dies auf eine Art und Weise zu tun, dass die Organisation in ihren bisherigen Mustern irritiert wird. Nur so können Veränderungsimpulse aufgenommen und wirksam werden. Die Berater machen sich dabei zu Nutze, dass jedes komplexe System stark auf einige wenige „Druckpunkte“ reagiert.[38]

Das Konzept der unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktion bedeutet, dass sich die von einer Veränderung Betroffenen bzw. an ihr Beteiligten über ihre Wahrnehmungen der Ist-Situation verständigen müssen. Sie müssen auch untereinander aushandeln, wie die Soll-Situation aussehen soll, sich also ein gemeinsames Bild von der Zukunft konstruieren.

[36] Vgl. Willke, H. (1992), S. 26.
[37] Vgl. Boos, F./ Heitger, B./ Hummer, C. (2004), S 38.
[38] Vgl. Willke, H. (1992), S. 26.

Beteiligung wird bei den Systemikern nicht als breit angelegter, „basisdemokratischer“ Prozess organisiert, wie bei den frühen OE- ler_innen. Sie wird selektiv und strategisch eingesetzt um Zeit und Aufwand zu sparen (Schlüsselpersonen aus allen Ebenen und Funktionsgruppen, soweit betroffen).

Veränderungen werden als grundsätzlich nicht plan- und steuerbar betrachtet. Im Gegensatz zur BWL und OE werden daher periodische Rückkopplungsschleifen von Anbeginn eingeplant. Abweichungen gehören genauso zum Veränderungsprozess wie Widerstand, so dass die beabsichtigte Veränderung ständig mit der erlebten Veränderung abgeglichen werden muss. [39]

Betrachtet man die einzelnen Phasen der Veränderung, gibt es bei den Systemikern immer dasselbe Grundmuster:

Jede Schleife besteht aus Informationssammlung, Hypothesenbildung, Rückkopplung derselben, Planung einer Intervention, Durchführung derselben und wiederum Rückkopplung der Ergebnisse. Die Schleifen laufen wie eine Wendeltreppe. Die Hypothesenbildung und deren regelmäßige Reflexion sind nötig wegen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen. Die Beteiligten müssen immer wieder überprüfen, ob sie dieselben Dinge wahrnehmen und ihre Wahrnehmungen ähnlich interpretieren. Sie müssen klären, welche Rückschlüsse sie daraus ziehen. [40] Wichtig für alle Phasen ist das Schaffen von Räumen (sowohl zeitlich als auch physisch), in denen die Beteiligten die Situation in der Organisation reflektieren können. Im Gegensatz zur Projektplanung der BWL planen die Systemiker daher ergebnisoffen (Hierzu mehr in Kapitel 4.2 sowie in Teil 3, Kapitel 2).

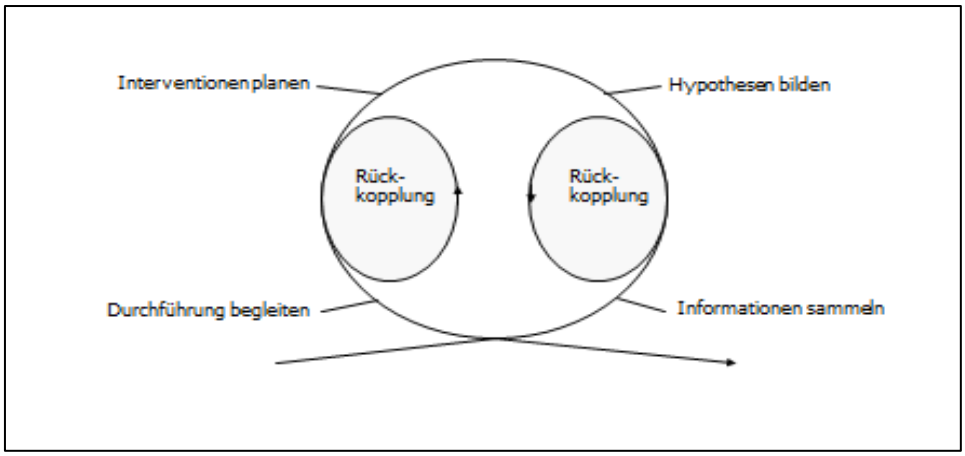


Abbildung 11: Systemische Schleife

[39] Vgl. Boos, F./ Heitger, B./ Hummer, C. (2004), S. 37ff.
[40] Vgl. Königswieser, R/ Hillebrand, M (2013), S. 46f.

Die Rollen von Führungskräften und entsandten Fachkräfte ändern sich entsprechend: Im Gegensatz zur BWL/ Unternehmensberatung und OE sind sie direkt von den Rückkopplungen und damit auch von der Veränderung betroffen. Auch sie müssen sich als Personen immer wieder selbst beobachten, über den eigenen Standpunkt und ihre Handlungen nachdenken.[41]

[41] Die Rollen von Führungskräften und entsandten Fachkräfte ändern sich entsprechend: Im Gegensatz zur BWL/ Unternehmensberatung und OE sind sie direkt von den Rückkopplungen und damit auch von der Veränderung betroffen. Auch sie müssen sich als Personen immer wieder selbst beobachten, über den eigenen

2 Weiterentwicklungen der klassischen Ansätze

Wie bereits einleitend zu Kapitel 1 erwähnt, ist es ein Merkmal aller Konzepte/ Ansätze, sich auf bestimmte Aspekte zu konzentrieren und andere zu vernachlässigen. Außerdem haben die jahrzehntelangen Praxiserfahrungen sowie die gesellschaftlichen wie betrieblichen Weiterentwicklungen dazu geführt, dass die Vertreter_innen aller klassischen Change Management-Ansätze mehr oder weniger selbstkritisch Bilanz gezogen und sich sowie ihre Arbeit weiterentwickelt haben. In Kap. 2.1 wird zunächst ein kurzes Resümee der Grenzen und Entwicklungsmöglichkeiten der „klassischen“ Change Management-Ansätze gezogen.

Als Beispiel für den Versuch, Elemente der verschiedenen Ansätze in einer zeitgemäßen Form der Unternehmensentwicklung/ BWL zu integrieren, wird in Kapitel 2.2 das Konzept der resilienten Organisation beschrieben. Der Schwerpunkt wird auf Kulturmerkmale und auf das Organisations- und Veränderungsverständnis resilienter Organisationen gelegt. Weiterhin wird die spezifische Rolle der Internen Unternehmenskommunikation dargestellt und auf wichtige Aspekte des Diversity Management hingewiesen, welche im Zuge der Globalisierung nicht nur Einzug in die Personal- sondern auch in die Unternehmensentwicklung westlicher Unternehmen gefunden haben. Auch im Kontext der IZ/ EZ kann man hieraus Nutzen ziehen.

Stellvertretend für die OE sowie für die systemischen Ansätze werden hier im Reader zwei Konzepte bzw. Ansätze zeitgenössischer Weiterentwicklungen dargestellt: In Kapitel 2.3 wird ein erster Einblick in die U-Theory von Otto Scharmer gegeben, der wie Peter Senge – der „Vater“ der „Lernen Organisation“ - ursprünglich aus der OE-Schule des renommierten Massachusetts Institute of Technologie (MIT) stammt. In Kapitel 2.4 wird schließlich „Appreciative Inquiry (AI)“ erläutert, ein Ansatz, der in konstruktivistisch-systemischer Tradition steht.

Anschließend wird in Kapitel 2.5 das Organisations- und Veränderungsverständnis des OPE 01-Kurses dargelegt und praktische Tipps gegeben, wie die Auftragsklärung, der Beratungsprozess und der Umgang mit Hypothesen durch internationale/ entsandte Fachkräfte gehandhabt werden kann.

2.1. Kritische Würdigung der „klassischen“ Ansätze

Zum besseren Vergleich und als Basis für die folgende kritische Auseinandersetzung mit den drei Ansätzen sind deren wesentliche Merkmale (in ihrer ursprünglichen Ausprägung) auf der folgenden Seite in Abbildung 12 noch einmal in Tabellenform gegenübergestellt.

	„Klassische“ Unternehmensentwicklung	Organisationsentwicklung (OE)	Systemische Organisationsberatung
Entstehung/ Hintergrund	➢ Um 1900: industrielle Massenproduktion/ Rationalisierungen, Taylorismus ➢ Nach 2. Weltkrieg: Management- + Strategieberatung ➢ Seit 90er Jahren: zusätzlich Geschäftsprozess-Optimierung u.a. „Modewellen“	➢ 30er Jahre: „Human-Relation“-Bewegung, Motivations- und Aktionsforschung, Einführung von Teamarbeit in der Produktion (Kurt Lewin: T-Gruppen) ➢ 1969: Ed Scheins Ansatz der Prozessberatung („Betroffene zu Beteiligten machen“)	➢ Seit 80er Jahren des 20. Jhd. ➢ Ursprung: systemische Familientherapie ➢ Transfer in deutschen Sprachraum hauptsächlich durch Wiener Beratungsfirmen
Organisationsverständnis	➢ Organisationen sind offen, hierarchisch + orientieren sich am Markt ➢ Sie sind zweckrational + damit objektiv beschreib- und planbar ➢ Erfolg durch die „Mechanisierung“ des Menschen (homo oeconomicus) ➢ Viel Kommunikation = Zeichen schlechter Struktur + unzureichender Regeln	➢ Organisationen sind offene Systeme ➢ Sie sind hierarchisch, aber nicht zweckrational ➢ Menschenbild der Führungskräfte bezogen auf die Mitarbeiter_innen muss verändert werden ➢ Jede Organisationen hat „Selbstheilungskräfte“, die durch gegenseitiges Lernen + Nutzung der Potentiale der Mitarbeiter freigesetzt werden können	➢ Organisationen sind nach außen relativ geschlossene Systeme + selbstreferentiell (= auf sich selbst bezogen) ➢ Soziale Wirklichkeit kann nicht objektiv erfasst werden, sondern wird von der_dem Betrachter_in konstruiert (Konstruktivismus)
Ziele von Veränderung	➢ Steigerung der Effektivität + Effizienz (Ansatz: Optimierung von Strukturen + Abläufen)	➢ Effektivitäts- + Effizienzsteigerung bei gleichzeitiger Erhöhung der Lernfähigkeit + Zufriedenheit der Mitarbeiter_innen (Ansatz: Personen + Gruppen)	➢ Wird durch die Organisation definiert. Kann alle Elemente des Weisbord-Modells betreffen (Ansatz: Kommunikation und Entscheidungsprozesse)
Veränderungs-verständnis	➢ Veränderung als „top-down“-Willensakt ➢ Veränderungen sind planbar + beherrschbar (lineare Planung) ➢ Externe Berater_innen sind in der Lage, die Organisation objektiv zu analysieren + können dadurch die richtigen Lösungen entwickeln	➢ Frühzeitige und möglichst umfassende Beteiligung aller Betroffenen => höhere Akzeptanz von Veränderungen („bottom-up“-Prinzip) ➢ Lewinsche Kurve: „Unfreeze-Change-Refreeze“ ➢ Jede Veränderung erzeugt Widerstand ➢ Veränderungen sind planbar + werden durch Lernen von Menschen + Gruppen erzielt („lernenden“ Organisation)	➢ Veränderer haben eingeschränktes Bild => unmöglich, Organisationen objektiv zu analysieren ➢ Organisationen schützen sich vor externen Eingriffen => keine Lösung für Veränderungen von außen ➢ Veränderung ist nicht plan- + steuerbar, sondern ein Prozess in Schleifen + mit „Sollbruchstellen“ ➢ Umfassende Beteiligung zu ressourcenaufwendig => Ausschlüsse sind wichtig + sollten benannt werden
Vorgehen	➢ Analysen + Planung eines idealtypischen Zukunftsmodells durch externe Expert_innen ➢ Entscheidungen (= Anweisungen) ausschließlich durch das Top Management ➢ Change Management beginnt erst mit der Implementierung	➢ Etablieren von Teams + Feedback + Schaffen von Lernsituationen ➢ Sowohl Analyse des Ist-Zustandes (viele Methoden + Instrumente aus Aktionsforschung), als auch Planung + Umsetzung der Veränderung durch Beteiligung der Betroffenen	➢ Es wird ein räumlich-zeitlicher Rahmen geschaffen, in dem Veränderungen stattfinden können („Veränderungsarchitektur und -design“) ➢ Vielfältigere Berater_innen -Interventionen als bei OE; Methoden auch aus der Psychotherapie (Verstörungen, Umdeutungen, paradoxe Interventionen, …)
Rolle der Berater_innen	➢ Berater_innen sind „Problemlösungsexpert_innen“, stehen außerhalb, sind von der Veränderung nicht betroffen	➢ Berater als Experte für Kommunikation Person-Gruppe + Beteiligungsprozesse (Prozessexperte) ➢ Unterstützt die Veränderung von der Analyse bis zur Umsetzung und Auswertung	➢ Experte für Gestaltung von Veränderungs- + Aushandlungsprozessen ➢ Versucht, durch gezielte Interventionen das System zu irritieren + Neues zu ermöglichen
Rolle der Führungskräfte	➢ Entscheidung nur über Top Management; darf nicht in Frage gestellt werden ➢ Top Management muss sich nicht ändern ➢ Umsetzung durch effizientes Veränderungsmanagement der 2. Führungsebene	➢ Eingriffe können sowohl vom Management als auch vom Berater_innen vorgenommen werden ➢ Bei Analyse + Konzeptentwicklung wird 2. Führungsebene beteiligt; Umsetzung wird von dieser gesteuert + nachgehalten	➢ Eingriffe können nur von innen erfolgen ➢ Top-Management entscheidet + gibt Rahmen für Handlungsspielräume vor ➢ 2. Führungsebene gestaltet Handlungsspielräume

Nach Boos, F/ Heitger, B/ Hummer, C. (2004), S. 41 + 71

Abbildung 12: Übersicht der „klassischen“ Change Management-Ansätze

Die „**klassische“ BWL/ Unternehmensentwicklung** war mit ihrer Hierarchiebetonung seit den 70er Jahren bezüglich der gesellschaftlichen Entwicklungen und zunehmender Komplexität von Organisationen und Märkten nicht mehr anschlussfähig. Durch die Trennung von (externer) Konzeptentwicklung und Umsetzung war die Verankerung von Veränderungen meist problematisch. Viele der groß angekündigten „Reengineering-Projekte“ scheiterten insbesondere an der nachhaltigen Umsetzung und Institutionalisierung der Veränderungen in den Unternehmen.[42] Spätestens seit Beginn dieses Jahrhunderts kommt es zunehmend zu Glaubwürdigkeits- und Legitimationskrisen. Das TOP-Management orientiert sich primär am Shareholder-Value, erwartet aber gleichzeitig Engagement und Verantwortungsübernahme von den Beschäftigten. Diese haben oft das Vertrauen in das Management verloren, was die Umsetzung von Veränderungen zunehmend erschwert. Ein Beispiel ist hierfür der massive Personalabbau von Unternehmen trotz hoher Gewinne. Ein anderes Beispiel wäre Gewinnmaximierung auf Kosten der Qualität des Outputs, wodurch häufig Sinnkrisen bei den Mitarbeiter_innen entstehen, die sich mit dem bisherigen Arbeitsprozess und der Qualität ihrer Arbeit identifiziert haben. Gleichzeitig steigt die Vielfalt an Veränderungsthemen und -projekten, was Personen wie Organisationen an die Grenzen ihrer Belastbarkeit führt. [43] Diese Entwicklung trifft zwar alle Change-Management-Ansätze gleichermaßen; Manager_innen und Berater_innen, die der BWL/ Unternehmensentwicklung verhaftet sind, scheinen diese Entwicklungen aber oft weniger zu berücksichtigen.

Wie bereits in Kapitel 1.2.1 beschrieben, hatte die **Organisationsentwicklung** in den 1970er und 80er Jahren ihren Höhepunkt. Die hierarchiekritische Haltung der OE war ein wesentlicher Antrieb, Defizite in Organisationen kreativ zu bearbeiten.[44] Erst ab dieser Zeit setzten sich die BWL-Institute der Universitäten überhaupt mit OE-Themen auseinander. Über ein gewisses Randdasein ist sie dort aber meist nicht hinaus gelangt. Nach Wimmer hat der OE-Ansatz inzwischen seine historische Kraft sogar weitgehend eingebüßt. Er begründet dies u.a. mit der hierarchiekritischen Haltung der „Urväter“ der OE und damit, dass das professionelle Selbstverständnis immer seltener die Herausforderungen heutiger Organisationen trifft. Allerdings sieht er in der sinkenden Bedeutung der OE kein Scheitern, sondern das Ergebnis ihrer Erfolgsgeschichte: „Viele Grundanliegen und Einsichten der OE… haben im Laufe der Zeit in die Kommunikations- und Führungspraxis im Sinne einer Standardbildung nachhaltig Eingang gefunden.“[45] So ist die Personalentwicklung heute ohne die „Vorarbeiten“ der OE-Pionier_innen nicht denkbar.[46] Auch Boos, Heitger und Hummer sehen die Kraft der OE-Ansätze in ihrer Gegenposition zur „klassischen“ Unternehmensentwicklung, welche „Kommunikation nur dann für notwendig erachtet, wenn Technologie oder Hierarchie versagen“.[47] In ihrer Kritik gehen sie sogar noch weiter als Wimmer: Dadurch, dass mittels der Arbeit am Individuum eine Veränderung in

[42] Vgl. Boos, F./ Heitger, B. / Hummer, C. (2004), S. 36.
[43] Vgl. Boos, F./ Heitger, B./ Hummer, C (2006), S. 196f.
[44] Vgl. Boos, F./ Heitger, B./ Hummer, C. (2004), S. 27.
[45] Wimmer, R. (2004), S. 27ff.
[46] Vgl. Boos, F./ Heitger, B./ Hummer, C. (2004), S. 25.
[47] Ebd., S. 26.

der Organisation erzielt werden soll, vermischen sich die Ebene der Personen und die der Organisation. Das führt dazu, dass

- Themen wie Strategie, Ziele und Geschäft (Output, Kunden, Markt) in „konsensorientierter Partizipation“ verloren gehen;
- OE zu versteckter oder offener wechselseitiger Abwertung zwischen Führungskräften und Managern führt.
- insbesondere bei Veränderungen, die auch „top-down“-Entscheidungen erfordern, wie z.B. Fusionen, Personalabbau oder tiefgreifende Umstrukturierungen, breit angelegte Partizipationsprozesse wie in der OE nicht zielführend sind. Die OEler scheiterten an großen Rationalisierungs- und Restrukturierungsvorhaben, da sich diese nicht mit breiter Beteiligung der Betroffen vertragen.
- Die langsame und ressourcen-aufwendige Art der OE, Veränderungen einzuführen und zu steuern, kann man sich heute nicht mehr leisten. [48]

Becker/ Labucay beschreiben weitere Gründe für den Bedeutungsrückgang der OE:

- Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge von OE-Maßnahmen sind schwer messbar,
- es gibt daher einen Mangel an Erfolgsnachweisen.
- Die Semantik der OE (Sprachgebrauch, dass von den Systemikern übernommene „Denkgerüst“) passt nicht gut zu technokratisch und oder ingenieursmäßig denkenden Managern.
- Die traditionelle OE ist konzeptionell und methodisch wenig anschlussfähig an die heutigen Themen der Unternehmensentwicklung.[49]

Viele Einsichten der **systemischen Ansätze** haben inzwischen Eingang in die Führungs- und Veränderungsmanagementpraxis gefunden (z.B. Erkenntnis, dass sich Organisationen nur von innen heraus verändern können, und sie damit ihre operative Schließung nach außen zumindest teilweise aufgeben müssen, oder die Bedeutung von Kommunikation und Vielfalt von Wahrnehmungen und Perspektiven). Dennoch konnten sie sich nicht so breit durchsetzen, wie von vielen systemischen Berater_innen erhofft. Dies lässt sich zum einen damit erklären, dass der systemische Ansatz theoretisch anspruchsvoll und durch eine schwierig zu verstehende, zum Teil sehr abstrakte und abgehobene Sprache gekennzeichnet ist. Der Zugang zu dieser Denk- und Sprachweise muss mühsam erarbeitet werden. Systemtheoretische Erkenntnisse widersprechen auch tradierten Werten und Vorstellungen der BWL/ Unternehmensentwicklung. Boos/ Heitger/ Hummer weisen darauf hin, dass die systemische Arbeitsweise grundsätzlich andere Werte und Haltungen erfordert, die nicht kognitiv erlernt werden können. Damit ist sie nicht mit einer Methode gleich zu setzen wie

[48] Vgl. Boos, F./ Heitger, B./ Hummer, C. (2004) S. 26f.
[49] Vgl. Becker, M./ Labucay, I. (2012),S XVIII.

Reengineering oder Portfolioanalyse. Die Beteiligten müssen permanent an eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen arbeiten, also eine sehr hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion haben. Weiterhin muss dauernd zwischen den Ebenen der Person, der Gruppe, der Organisation und des Umfeldes gewechselt werden. Diese ständige Reflexion ist sehr anstrengend und auch durchaus herausfordernd. Viele Führungskräfte haben (noch) keine Routine darin entwickelt. Bisherige Vorstellungen von „gut/richtig“ und „falsch“ müssen infolge des Konzepts des Konstruktivismus aufgegeben werden. Damit müssen Führungskräfte akzeptieren, dass ihre Wahrnehmung nicht die einzig mögliche und maßgebliche ist und sie sich mit den Meinungen anderer auseinander setzen müssen. Das ist nicht nur sehr aufwendig sondern kann auch durchaus eine psychische Belastung darstellen, weil die bisherige Rolle und das Selbstverständnis grundsätzlich anders definiert werden müssen. Eine Führungskraft, die das praktiziert, kann von anderen Führungskolleg_innen durchaus als Bedrohung wahrgenommen werden, wenn letztere keine derartige Bereitschaft zur Selbstreflexion haben. Auch wird es immer Beschäftigte geben, die sich nicht mit Selbstreflexion und Eigenverantwortung auseinander setzen wollen. Dies sollte insbesondere von entsandten Fachkräften beachtet werden, da im IZ-Kontext die Organisationskulturen Viele Einsichten der **systemischen Ansätze** haben inzwischen Eingang in die Führungs- und Veränderungsmanagementpraxis gefunden (z.B. Erkenntnis, dass sich Organisationen nur von innen heraus verändern können, und sie damit ihre operative Schließung nach außen zumindest teilweise aufgeben müssen, oder die Bedeutung von Kommunikation und Vielfalt von Wahrnehmungen und Perspektiven). Dennoch konnten sie sich nicht so breit durchsetzen, wie von vielen systemischen Berater_innen erhofft. Dies lässt sich zum einen damit erklären, dass der systemische Ansatz theoretisch anspruchsvoll und durch eine schwierig zu verstehende, zum Teil sehr abstrakte und abgehobene Sprache gekennzeichnet ist. Der Zugang zu dieser Denk- und Sprachweise muss mühsam erarbeitet werden. Systemtheoretische Erkenntnisse widersprechen auch tradierten Werten und Vorstellungen der BWL/ Unternehmensentwicklung. Boos/ Heitger/ Hummer weisen darauf hin, dass die systemische Arbeitsweise grundsätzlich andere Werte und Haltungen erfordert, die nicht kognitiv erlernt werden können. Damit ist sie nicht mit einer Methode gleich zu setzen wie Reengineering oder Portfolioanalyse. Die Beteiligten müssen permanent an eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen arbeiten, also eine sehr hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion haben. Weiterhin muss dauernd zwischen den Ebenen der Person, der Gruppe, der Organisation und des Umfeldes gewechselt werden. Diese ständige Reflexion ist sehr anstrengend und auch durchaus herausfordernd. Viele Führungskräfte haben (noch) keine Routine darin entwickelt. Bisherige Vorstellungen von „gut/richtig“ und „falsch“ müssen infolge des Konzepts des Konstruktivismus aufgegeben werden. Damit müssen Führungskräfte akzeptieren, dass ihre Wahrnehmung nicht die einzig mögliche und maßgebliche ist und sie sich mit den Meinungen anderer auseinander setzen müssen. Das ist nicht nur sehr aufwendig sondern kann auch durchaus eine psychische Belastung darstellen, weil die bisherige Rolle und das Selbstverständnis grundsätzlich anders definiert werden müssen. Eine Führungskraft, die das praktiziert, kann von anderen Führungskolleg_innen durchaus als Bedrohung wahrgenommen werden, wenn letztere keine der-

artige Bereitschaft zur Selbstreflexion haben. Auch wird es immer Beschäftigte geben, die sich nicht mit Selbstreflexion und Eigenverantwortung auseinander setzen wollen. (Dies sollte insbesondere von entsandten Fachkräften beachtet werden, da in ihren Partnerorganisationen oftmals ein anderes Verständnis von Hierarchie, Führung und Verantwortlichkeiten besteht.) Systemische Beratung und systemisches Management eignen sich daher nicht für schnelle Umsetzbarkeit, zumal beides auch langjährige interdisziplinäre Ausbildung und Praxislernen erfordert. Allerdings haben sich Führungskräfte vereinzelt systemische Erkenntnisse erworben und versuchen diese zu praktizieren, ohne sich immer „systemisch“ zu nennen.[50] Im IZ-Kontext sind systemische Beratung und systemisches Management aus den genannten (organisations-)kulturellen Gründen noch viel schwieriger einzuführen bzw. umzusetzen als in der westlichen Hemisphäre.

2.2 Das Konzept der resilienten Organisation

Wie bereits erwähnt, haben die OE und Systemischen Ansätze der BWL/ Unternehmensentwicklung zu neuen Erkenntnissen verholfen. So weiß man heute, dass ein zu langes Festhalten an vormals erfolgreichen Denk- und Handlungsmustern („Pfaden“) ein grundlegendes Problem von vielen Unternehmen ist. Die eigene Entscheidungsgeschichte, das bestehende Produkt-/ Dienstleistungsangebot, vorhandene Qualifikationen und vormalige strategische Entscheidungen bilden immer den Ausgangspunkt für Veränderungen. Hält man an den einmal eingeschlagenen „Pfaden“ fest, grenzt dies möglicherweise Veränderungsalternativen ein oder schließt sie sogar aus. Je länger man an einem bisherigen „Pfad“ festgehalten hat, desto schwieriger, langwieriger und damit teurer wird es allerdings, neue „Pfade“ zu entwickeln und das Unternehmen entsprechend umzubauen. Die Herausforderung für das zeitgemäße Management ist also, die mit einer Veränderung anstehenden Entscheidungen dahingehend zu überprüfen, ob sie unter den gegenwärtigen Markt-, Rationalitäts- und Effizienzgesichtspunkten noch gerechtfertigt sind. Das Management muss ständig überprüfen, wieviel Offenheit für Alternativen/ Innovationen sinnvoll und notwendig ist, also eine Balance zwischen Bewahren und Erneuerung finden.[51] Im IZ-Kontext ist es Aufgabe der internationalen/ entsandten Fachkraft, die Partnerorganisationen darin zu unterstützen.

Das Konzept der resilienten Organisation verknüpft unterschiedliche Erkenntnisse und Erfahrungen aus den klassischen Change Management Ansätzen. Es bewertet die Rolle der internen Kommunikation sowie die Vielfältigkeit von Wahrnehmungen und Interpretationen grundsätzlich anders, als dies in der BWL/ Unternehmensentwicklung bislang der Fall war. Damit setzt es auch neue Maßstäbe für die BWL im Allgemeinen und das Handeln von Führungskräften und Berater_innen im Besonderen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob der für resiliente Organisationen formulierte

[50] Vgl. Boos, F/ Heitger, B./ Hummer, C. (2004), S. 43.
51 Becker, M./ Labucay, I. (2012), S.218ff.

Anspruch, Selbst- und Umfeld-Beobachtung sowie Veränderungen dauerhaft zu praktizieren, Organisationen und ihre Mitarbeiter_innen am Ende nicht überfordert.

Wenn man Elemente von Ansätzen kombiniert, die auf unterschiedlichen „Glaubenssätzen“ basieren, sollte das neue Konstrukt dahingehend überprüft werden, ob es in sich harmoniert oder gewisse Widersprüchlichkeiten enthält. Daher wird im Folgenden versucht, die Grundgedanken des Konzeptes der resilienten Organisation den bisher dargestellten Ansätzen zuzuordnen und auf eventuelle Widersprüche hin zu untersuchen. Anschließend werden die Bedeutung und Rolle der Internen Unternehmenskommunikation und des Diversity Management für das Konzept der resilienten Organisation vertiefend erläutert.

2.2.1 Kulturmerkmale resilienter Organisationen

Organisationen/ Unternehmen müssen sich nicht nur immer öfter und schneller an das sich wandelnde Umfeld anpassen, sie müssen sich auch im Hinblick auf mögliche Entwicklungen vorausschauend (pro-aktiv) verändern. Die **Widerstandsfähigkeit**, interne und externe „Störungen“ und Krisen unbeschadet zu überstehen, wird Resilienz genannt. Niederlagen und Rückschläge müssen verarbeitet werden, ohne dass die Identität der Organisation verloren geht. Parallel muss einerseits an Innovationen gearbeitet werden, andererseits sollte man (noch) Bewährtes bewahren und in Bezug auf zukünftige, eventuelle Veränderungsbedarfe beobachten. Organisationen mit einer hohen Resilienz haben somit einen Wettbewerbsvorteil am Markt. Sie erreichen Widerstandsfähigkeit durch **Anpassungsfähigkeit (Adaption)** und interne **Flexibilität** (**Agilität** / Gewandtheit / Vitalität). Eine Aufgabe der Führung ist es, die Anpassungsfähigkeit und Agilität der Mitarbeiter und der Organisation als Ganzes zu stärken und die Organisation unbeschadet durch Wandel und Krisen zu führen. Die Interne Unternehmenskommunikation (IUK)[52] soll die Führung darin unterstützen, die Resilienz der Organisation zu verbessern.

Buchholz und Knorre fassen die wichtigsten Eigenschaften resilienter Organisationen wie folgt zusammen:

- Wachsamkeit für die Bedrohungen des sich ständig verändernden Umfeldes;
- Realistische Einschätzung der eigenen Störanfälligkeit (Vulnerabilität);
- Veränderungsbereitschaft sowie Anpassungsfähigkeit aller Organisationsmitglieder und -teile an veränderte Bedingungen;
- Sinngebung des eigenen Handelns trotz häufiger - und mitunter auch widersprüchlicher - Strategiewechsel;
- Flexible Weiterentwicklung des Geschäftsmodells auch in Krisen;
- Verwendung dieser Anpassungsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil.[53]

[52] Interne Unternehmenskommunikation wird dann in beiden Wörtern groß geschrieben und als IUK abgekürzt, wenn sich die Autoren auf eine organisationsinterne Struktur (Abteilung/ Organisationseinheit) beziehen, welche das Management der internen Kommunikationsprozesse zur Aufgabe hat.
[53] Vgl. Buchholz, U./ Knorre, S. (2012), S. 8.

Die **Agilität** (=Beweglichkeit, **Flexibilität**) der Belegschaft ist eine Grundvoraussetzung, um die Störanfälligkeit von Organisationen durch Wandel des Umfeldes möglichst gering zu halten. Die Mitarbeiter sollen befähigt werden, organisationsinterne Veränderungen auszuhalten und sich ihnen permanent selbständig anzupassen.

Voraussetzung hierfür ist, dass sich **die Werte und Haltungen in Bezug auf Veränderungen** grundsätzlich ändern. Das geht nur durch die Arbeit an der Organisations- bzw. Unternehmenskultur. Personalentwicklung und IUK sollen bei allen Organisationsmitgliedern darauf hinwirken, dass sie Veränderungen grundsätzlich nicht als etwas Negatives oder als Störung bewerten, sondern lernen, Veränderungen und die damit verbundenen Unsicherheiten als etwas Normales zu akzeptieren. Die spezielle Aufgabe der Führung ist dabei, dass sie diese neuen Werte und Haltungen selber glaubhaft vorlebt, trotz aller Unsicherheit Orientierung schafft sowie Kommunikation und anderen „soft-skills“ mehr Bedeutung beimisst. Nicht jedes Problem kann vorausgesehen werden und nicht alle Entscheidungen werden die richtigen sein. Trotzdem müssen Entscheidungen getroffen, aber auch ständig hinterfragt und häufiger korrigiert werden. Die Verbindlichkeit von Aussagen ist damit zeitlich begrenzt. Veränderungen sollen als Dauerzustand akzeptiert, „ausgehalten“ und vorausschauend angegangen werden. Dieses Kulturmerkmal steht im allerdings Widerspruch zum Bedürfnis von Mitarbeiter_innen nach dauerhaften Strategien und Orientierung in komplexen und unsicheren Situationen. [54]

Eine resiliente Organisation hat nicht nur ein Gefühl für Wachsamkeit (organisationale **Selbstbeobachtung**) sondern auch für die Förderung von Vielfalt (**Diversity Management**; hierzu mehr in Kapitel 2.2.3). Letzteres gelingt nur, wenn die Vielfalt der Perspektiven/ Wahrnehmungen nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung wahrgenommen und akzeptiert wird. In Bezug auf frühere Prämissen der BWL, dass es für jede Organisation ein ideales Modell gibt, was objektiv und damit allgemeingültig beschrieben werden kann, ist das Zulassen von Diversität ein **Paradigmawechsel**, also eine Änderung des bisherigen „Glaubensgrundsatzes“. Hier wurden grundsätzliche Erkenntnisse der OE und der systemischen Ansätze übernommen. Da die heutige interne und externe Komplexität von Organisationen nicht mehr von einer Person alleine beherrscht werden kann, muss auch die moderne BWL umdenken. Erst wenn dies von den Führungskräften anerkannt wird, können sie unterschiedliche Meinungen und damit Vielfalt in Bezug auf mögliche Lösungsstrategien für Veränderungen zulassen.

[54] Buchholz/ Knorre sehen einen Zusammenhang zwischen diesem Bedürfnis und dem Festhalten an altem Führungsverhalten, auf oberster Managementebene mit externen Beratern Veränderungsstrategien zu entwickelte und „nach unten“ durchzugesetzten, ohne den Betroffenen angemessenen Gestaltungsspielraum zu geben.

Das Top-Management muss den nachgeordneten Führungsebenen die Möglichkeit geben, zusammen mit ihren Mitarbeiter_innen notwenige operative Anpassungen an den gesetzten Strategien vorzunehmen. Strategieentwicklung ist in komplexen Zusammenhängen daher immer mit **Delegation** verbunden. Delegation setzt ihrerseits zwingend Kommunikation und Vernetzung in alle Richtungen voraus. Die Mitarbeiter können nur dann konstruktiv in Veränderungsprozessen mitwirken oder diese gar selbständig gestalten, wenn sie die Verbindung ihres Arbeitsplatzes zur gesamten Organisation sehen. Sie müssen die betriebsinternen Zusammenhänge und die Notwendigkeiten für Strategieanpassung verstehen. Die von der BWL lange vernachlässigte bzw. als Zeichen schlechter Organisation bewertete interne Kommunikation wird somit zum Schlüssel für die Entwicklung resilienter Organisationen.[55] Buchholz und Knorre stellen allerdings fest, dass in vielen Unternehmen ein „signifikanter Mangel an überzeugender Kommunikation sowohl der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern wie auch des Topmanagements mit ihrer Führungsmannschaft“ herrscht.[56]

Anstelle von Kontrolle, die in der klassischen BWL/ Unternehmensentwicklung im Vordergrund steht, zeichnen sich resiliente Organisationen durch eine intelligente und partiell durchaus eigenständig verlaufende **Vernetzung der Mitarbeiter** aus. Wichtig ist dabei ein zentrales Kommunikationsmanagement, damit sich aus dieser Vernetzung mit der Zeit „Resilienzwissen“ in der Organisation aufbaut. Eine Aufgabe der IUK ist es, die Kommunikation und Vernetzung hierarchieübergreifend und in alle Richtungen zu fördern und entlang zukunftsweisender Themen zu strukturieren (siehe Kap.2.2.3).

2.2.2 Organisations- und Veränderungsverständnis im Konzept der resilienten Organisation

Hatte Veränderungsmanagement im letzten Jahrhundert oftmals noch den Charakter eines kurzfristigen Krisenmanagements, wird es heute also zur Daueraufgabe, Geplantes stetig anzupassen. Eine Voraussetzung hierfür ist, wie bereits erwähnt, die permanente Beobachtung sowohl des Umfeldes als auch des „Innenlebens“ der Organisation.[57] In diesem Zusammenhang hat das in Kapitel 1.2. dargestellte Organisationsmodell von Marwin Weisbord nach wie vor Gültigkeit. Waren die Organisationsentwickler_innen doch die Ersten, die auf die Bedeutung der **Beobachtung** der relevanten Umwelt und des Transformationsprozesses sowie das **Feedback** dieser Informationen eingegangen sind. Buchholz/ Knorre verwenden dieses Modell zwar nicht explizit, setzen aber Beobachtung und Feedback sowie die diesbezügliche Rolle der Führungskräfte in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Unternehmensinterne Kommunikation ist also kein Selbstzweck, sondern ein notwendiger „link“ zwischen Beobachtung und Feedback. Sie sollte in Organisationen strategisch genutzt werden, um deren Flexibilität und Agilität zu entwickeln und aufrecht zu erhalten.

Da die Arbeitsprozesse heute immer wissensintensiver, komplexer und damit auch störungsanfälliger werden, müssen die Mitarbeiter_innen auf allen Ebenen ihr Wis-

[55] Vgl. Buchholz, U./ Knorre, S. (2012), S. 35ff.
[56] Ebd., S. 131
[57] Vgl. ebd., S. 3ff.

sen, ihr eigenständiges Beobachtungs- und Entscheidungsvermögen in den Arbeitsprozess mit einbringen. Damit gewinnt die organisationsinterne Kommunikation zwischen allen Beteiligten und auch zwischen den Hierarchieebenen für die zeitgenössische BWL eine ganz neue Bedeutung.[58] Diese neue Sichtweise auf Kommunikation ist ebenfalls ein Paradigmawechsel für die BWL: Interne Kommunikation wird zum Erhalt der Handlungsfähigkeit nicht nur in Krisen- und Umbruchsituationen als absolut notwendig angesehen, sondern wird zur zentralen Komponente im Change Management allgemein und im Konzept der resilienten Organisation im Besonderen.[59]

In Bezug auf die Breite der Beteiligung an Kommunikation gibt es folgende Entwicklung zwischen den Ansätzen: In der „klassischen“ BWL war Beteiligung überhaupt nicht vorgesehen. Bei den frühen OE-ler_innen wurde sie sehr breit und „basisdemokratisch“ angewandt. Die Systemiker_innen favorisieren aufgrund des Zeit- und Ressourcenaufwandes eine eher selektiv-strategische Einbindung der Mitarbeitenden. Buchholz/ Knorre verstehen Interne Unternehmenskommunikation als strategische Aufgabe, die somit grundsätzlich unternehmensweit und breit angesetzt werden muss.

Hiermit verknüpft ist die Frage, wo Veränderungsimpulse herkommen. In der ursprünglichen BWL war dies ausschließlich Sache der obersten Führung unter Hinzuziehung externer Berater_innen. In der OE wurde das Lernen von Individuen und Gruppen als Impulsgeber in den Mittelpunkt gestellt. Bei den Systemiker_innen wurde die Rolle der Führung wieder stärker betont, allerdings mit expliziter Einbeziehung von Projektteams und externen Berater_innen. Auch bei Buchholz/Knorre sollen Veränderungsimpulse sowohl von den Führungskräften als auch von den Projektgruppen kommen. Wie in der OE werden derartige Impulse über die Projektgruppen hinaus aber von allen Mitarbeiter_innen erwartet. Die IUK wird ebenfalls als wichtiger Impulsgeber gesehen. Sie übernimmt die Rolle interner Organisationsentwickler_innen, so dass externe Berater_innen nur zu spezifischen (Fach-)Fragen herangezogen werden.

Die zwischen Anhänger_innen der OE/ „Alt-BWL-er_innen“ und den Systemiker_innen kontrovers diskutierte, eher akademische Frage, ob Organisationen nach außen offen oder geschlossen sind, wird im Konzept der resilienten Organisation indirekt behandelt. Zumindest im Profit-Bereich zwingen die Komplexität und der schnelle Wandel des Umfeldes die Unternehmen dazu, sich ständig anzupassen, um ihr Überleben zu sichern. Viele Vertreter_innen der modernen BWL erkennen inzwischen, dass Unternehmen nur dann erfolgreich sein können, wenn Change Management intern verankert und zum Dauerzustand wird. Das ist nur möglich, wenn sich Organisationen operativ weit mehr öffnen als in der Vergangenheit. Demnach muss es die Aufgabe des Managements und der IUK sein, eine operative Geschlossenheit des

[58] Vgl. Wimmer, R. (2004), S. 37.
[59] Vgl. Buchholz, U./ Knorre, S. (2012), S. 6+46.

Unternehmens (und auch in den Köpfen der Mitarbeiter_innen) zu überwinden, sofern diese vorhanden ist. Veränderungskompetenz soll bei jedem_jeder Mitarbeiter_in in der Organisation verankert werden, so dass sie gar nicht mehr zwingend „von oben“ durchgesteuert werden muss. Eine Herausforderung, die bereits die frühen Systemiker_innen gesehen haben, bleibt dabei aber bestehen: Die Frage, wieviel „operative Öffnung“ bzw. „Schließung“ eine Organisation benötigt, um einerseits am Markt überleben zu können, andererseits aber ihre Identität nicht zu verlieren.

Buchholz/ Knorre sehen derzeit noch nicht die Gefahr, dass zu viele parallele oder aufeinander folgende Veränderungsprojekte zur Überforderung von Organisationen und deren Mitarbeiter_innen führen können. Ihrer Meinung nach gelten Veränderungsprojekte i.d.R. noch als Besonderheit, die neben dem Alltagsgeschäft gemeistert und bestenfalls in dieses integriert werden müssen.[60] Dagegen weisen andere Autor_innen sowie die Beratungserfahrungen des OPE 01-Teams darauf hin, dass zu viele parallele oder hintereinander geschaltete (möglicherweise nicht oder auch nicht erfolgreich beendete) Veränderungsprojekte heute durchaus schon Realität sind und Organisationen und deren Mitglieder überfordern.[61] Es ist zwar zutreffend, dass es für die langfristige Überlebensfähigkeit von Unternehmen notwendig ist, Veränderungen proaktiv zu gestalten und im Tagesgeschäft zu verankern, doch können sie nicht erfolgreich - also ohne „Kollateralschaden“ - als Dauerzustand in Organisationen verankert werden. Widerstand und Motivationsbrüche sind integraler Bestandteil von Veränderungen, wie in Teil 3, Kap. 1 des Readers noch weiter ausgeführt wird. Es ist also unrealistisch, dass permanente Veränderungen als Dauerzustand ohne „Kollateralschäden“ realisierbar wären. Da jedes Organisationsmitglied ein Individuum und von persönlichen Interessen geleitet ist, wird es immer unterschiedliche Wahrnehmungen und Interpretation der gegenwärtigen Situation und notwendigen Veränderungen geben. Diese unterschiedlichen Wahrnehmungen sind im Konzept der resilienten Organisation gewünscht und sollen durch die IUK auch gefördert werden. Der Umgang sowohl mit (Macht-) Interessen als auch mit Widerstand vor und während der Entwicklung/ Umsetzung der Veränderung wird von Buchholz/ Knorre allerdings überhaupt nicht thematisiert.

Abschließend lässt sich zusammenfassen:

- Das Konzept der resilienten Organisation birgt also in sich die Gefahr, an den Machtinteressen einzelner Personen bzw. Personengruppen und/ oder der „Systemüberlastung“ von Mitarbeiter_innen, Management und ganzen Organisationen zu scheitern, da ständige Veränderungen zu einem Ansteigen von Stress bei den Beschäftigten führt und keineswegs zu einer höheren Stressresistenz,[62]. Berater_innen und Führungskräfte, die die Resilienz ihrer Organisation auf- und ausbauen wollen, müssen sich dieser Herausforderung stellen. Sie müssen einschätzen lernen, welche Häufigkeit und Geschwindigkeit

[60] Vgl. Buchholz, U./ Knorre, S. (2012), S. 41.
[61] Vgl. Becker, M./ Labucay, I. (2012), S. 3ff.
[62] Vgl. ebd., S. 23.

von Veränderungen von ihrer Organisation verkraftbar ist und dementsprechend Prioritäten setzen.

- Alle Change Management-Ansätze sind Konstrukte aus dem anglo-amerikanischen und europäischen Kulturkreis. Sie prägen zwar die Beratung in der IZ, stoßen dort aber noch viel mehr an ihre Grenzen als in ihren ursprünglichen Kontexten. Buchholz/ Knorre schreiben selber, dass die meisten Organisationen der nordwestlichen Hemisphäre (Profit wie Non-Profit) noch weit entfernt von den Kulturmerkmalen sind, die von resilienten Organisationen gefordert werden. Die Tauglichkeit dieses Ansatzes für die IZ/ EZ ist vor diesem Hintergrund kritisch zu hinterfragen.

Trotz der eben genannten Kritik ist aber positiv herauszuheben, dass das systemische Konzept der Wahrnehmungs- und Perspektivenvielfalt (Konstruktivismus) über die Konzepte der resilienten Organisation und des Diversity Management Eingang in die BWL und Unternehmensentwicklung gefunden hat.

2.2.3 Diversity Management

Diversity Management ist ein anglo-amerikanisches Konzept der Unternehmensführung. Es bezieht sich bislang hauptsächlich auf Kund_innen und Lieferant_innen, sowie – in Bezug auf die eignen Mitarbeiter_innen – auf Fragen der Gleichstellung und Integration. Becker/Labucay bezeichnen letzteres auch als „Managing-Diversity“.[63]

Verschiedenheit (diversity) ist für Unternehmen in verschiedener Hinsicht relevant:

- Unterschiedliche Kund_innenpräferenzen führen dazu, dass z.B. die Produkte/ Outputs einer Organisation dieser Vielfalt Rechnung tragen.
- Heterogenität der Kund_innen können in der direkten Kommunikation berücksichtigt werden.
- Heterogenität auf dem Arbeitsmarkt wirkt sich beispielsweise auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter_innen aus.
- Diversität der Belegschaft macht ggf. spezifische Trainings- oder Mentoring-Maßnahmen notwendig

Diversity Management ist nicht eine isolierte Aufgabe der Führung, Personalentwicklung oder IUK. Wenn Tiefe und Breite des Leistungsspektrums verändert werden, wirkt sich das auf die Strukturen, Prozesse, Personen und Beziehungen einer Organisation aus. Wird die Vielfalt der Belegschaft geändert, dann wirkt sich das ebenfalls auf Prozess, Beziehung, Kommunikation und ggf. auch auf die Struktur, die Ziele und Werte sowie die Organisationskultur aus. Weil jede Veränderung von Homo- bzw.

[63] Darunter werden Ausgleichsmaßnahmen verstanden, „die gegebene Unterschiede zu Gunsten von Personen ausgleichen, die ansonsten auf Grund einer Eigenschaft oder eines Umstandes benachteiligt würden. Nachteilsausgleich ist auf Grund des Geschlechts, der ethnischen Herkunft, des Alters, einer Behinderung oder der sexuellen Orientierung möglich.“ (Ebd., S. 228.)

Heterogenität die Organisation als Ganzes betrifft, ist Diversity Management also auch Teil der Organisationsentwicklung/ des Change Managements.[64]

Allerdings ist Diversity auch kein Selbstzweck, zumal die Integration von Vielfalt auch Kosten verursacht. Sie soll der Organisation auch nutzen. Für internationale bzw. globale Unternehmen liegt der Nutzen auf der Hand: Sie sind damit konfrontiert, sich auf verschiedenen Märkten mit verschiedenen Kulturen zu behaupten und eine wachsende ethnisch-kulturelle Vielfalt in ihrer Struktur zu integrieren. Diversity Management verbessert hier nicht nur die Integration und Nutzung der personellen Ressourcen. Es erleichtert auch die Zusammenarbeit, was sich positiv auf die Leistungsprozesse, also auch auf die Effizienz und Effektivität der Unternehmen auswirkt.

Aber auch kleinere oder national agierende Organisationen können über das Diversity Management ihre Resilienz erhalten, stärken oder auch erst aufbauen. Diversity Management kann gezielt für die Förderung von Resilienz eingesetzt werden: Beispielsweise können bisherige strategische Orientierungen durch das Zulassen von unterschiedlichen Perspektiven/ Wahrnehmungen und Ideen infrage gestellt und ggf. erweitert oder geändert werden. Dadurch vermeidet man, einmal beschrittene „Pfade“ zu verfestigen. Es steigt damit auch das Problemlösungspotential der Organisation, so dass beispielsweise Bedrohungen früher erkannt und Krisen frühzeitig abgewendet werden können. Auch Marktchancen lassen sich durch ein gezieltes Diversity Management möglicherweise früher erkennen. Buchholz und Knorre verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass ein intelligentes Diversity Management auch externe Bezugsgruppen (Kund_innen, Lieferant_innen) mit einbezieht.[65]

Im Rahmen der IZ/ EZ liegen der Nutzen und die Anwendbarkeit von Diversity Management direkt auf der Hand, auch wenn man es nicht unbedingt für die Steigerung der Resilienz einsetzt: Das Konzept hilft, Perspektivenvielfalt aufzuwerten, offiziell ansprechbar zu machen und sowohl für die Organisationsanalyse als auch die Gestaltung der späteren Veränderungsprozesse zu nutzen.

2.3 Diversity Management in anderen Kontexten der EZ/ IZ

2.3.1 Historische Entwicklung und Paradigmen

Der Begriff *Diversity* steht sowohl für Vielfalt als Konstrukt, als auch für Vielfalt als Strategie[66] und für Diversity Studies. Dabei zielt Diversity als Strategie laut Gertraude Krell darauf ab, "*Bedingungen zu schaffen, die niemanden aufgrund bestimmter Zugehörigkeiten oder Zuordnungen benachteiligen, und dadurch Entwicklungschancen für Individuen, Organisationen und Gesellschaften ermöglichen."* [67]
Auch wenn Diversity als Strategie in Form von Diversity Management (DM) im europäischen Kontext zunächst als Unternehmenskonzept (s.o.) Eingang gefunden hat,

[64] Vgl. ebd. S. 159f
[65] Vgl. Buchholz, U./ Knorre, S. (2012), S. 151ff.
[66] Diversity als Strategie wird oft gleichgesetzt mit Diversity Management. Jedoch zählen auch Strategien wie Diversity Politics und Diversity Education dazu. Vgl. Hofbauer/ Krell (2011), S. 76
[67] Zitat siehe Hofbauer/Krell (2011), S. 76. Gertraude Krell war 1991 - 2007 Prof.in für BWL an der FU Berlin und gilt als Gründerin der Diversity-Forschung in Deutschland.

so liegen die Wurzeln im zivilgesellschaftlichen Engagement. Es war der Kampf US-amerikanischer Bürger_innen für Gleichberechtigung - insbesondere des afro-amerikanischen Civil Rights Movements und von Frauenrechtsbewegungen - der im Jahr 1964 dazu führte, dass der *Civil Rights Act* erlassen wurde. Dieses Gesetz ermöglichte es, rechtlich gegen Diskriminierung aufgrund der Hautfarbe, der sozialen Schicht/Klasse oder des Geschlechts (*Race, class & gender*) vorzugehen - unabhängig davon, ob sich diese in öffentlichen Einrichtungen oder in privatwirtschaftlichen Unternehmen ereigneten. In der Folge davon kam es zu zahlreichen Klagen, die nicht selten mit hohen Entschädigungszahlungen einhergingen. Um derartige Kosten zu vermeiden und die zunehmende Vielfalt in den Organisationen zu managen, entstanden im Laufe der kommenden Jahrzehnte verschiedene Diversity Management-Ansätze:

"Fairness & Discrimination" - politisch-normatives Paradigma
Die ersten Managing Diversity-Ansätze wurden 1972 vom NTL Institute[68] entwickelt und hatten einen engen Bezug zur Sozialpsychologie und Organisationstheorie. Ihr Ziel war es, bisher gesellschaftlich benachteiligten Gruppen einen gerechten Zugang zu Organisationen zu ermöglichen, so dass diese dann idealerweise die demographische Situation der Gesellschaft abbildeten.[69] Neben den drei o.g. Diversity-Dimensionen wurden in diesen Ansätzen auch die Diversity-Kategorien Ethnizität, Alter, sexuelle Orientierung und Behinderung berücksichtigt.

"Access & Legitimicy" - wirtschaftlich-utilitaristisches Paradigma
Infolge der Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen entstanden in den USA in den 1980er Jahren - vor allem in multinationalen Konzernen - DM-Konzepte, die Diversity unter der Perspektive des wirtschaftlichen Nutzens betrachteten. Diese Ansätze erreichten auch den europäischen Markt. Ihr Ziel war es, auch in einem sich kontinuierlich diversifizierenden Weltmarkt eine Kapitalsteigerung zu realisieren. Frauen, Homosexuelle, ethnische Minderheiten u.a. wurden als kaufkräftige Zielgruppen entdeckt und Vertreter_innen dieser Gruppen gezielt in die Unternehmen geholt - vorzugsweise ins Marketing und die Produktentwicklung. Damit war die Erwartung verknüpft, dass diese geeignete Produkte für die neuen Zielgruppen entwickeln und - dadurch, dass die Kund_innen sich in ihnen spiegelten - diese auch entsprechend vermarkten könnten.[70] Diversity wird hier also nicht unter gesellschaftlich-demographischen Aspekten in den Blick genommen, sondern als marktabhängig-demographischer Faktor fokussiert. Damit ist für die Vertreter_innen dieser Gruppen das Risiko verbunden, dass sie für die Unternehmen nicht mehr attraktiv sind,

[68] Das National Training Laboratory (www.ntl.org) wurde 1947 von Kurt Lewin entwickelt und gilt als Wiege der Gruppendynamik und der Organisationsentwicklung. Nach wie vor ist es eine der größten Ausbildungsstätten für Managing Diversity-Berater_innen und Trainer_innen.
[69] Vgl. Thomas (2001) und Abdul-Hussain/ Baig (2009), S. 37f
[70] In diese als *Ethno-Marketing* bezeichnete Strategie lassen sich auch Produkte wie z.B. das *Islamic Banking* einordnen, d.i. Finanzprodukte, die islamischen Grundwerten entsprechen. Vgl. Abdul-Hussain/ Baig (2009), S. 37f

wenn sich Trends ändern und andere Zielgruppen in den Blick genommen werden. Zudem birgt dieser Ansatz die Gefahr in sich, Stereotypisierungsprozesse zu fördern, d.i. wenn Mitarbeiter_innen und Kund_innen auf einzelne Diversitätsmerkmale reduziert und nicht mehr in ihrer Ganzheitlichkeit wahrgenommen werden.
Neben den bereits genannten Diversity-Dimensionen werden nun auch Kategorien wie Werte, Normen, Sprache, Lifestyle etc. beachtet.

"Learning & Effectiveness" - ganzheitlich-systemisches Paradigma
In den 1990er Jahren wurden vorwiegend DM-Strategien entwickelt, die einem holistisch-systemischen Ansatz folgen. Diese Strategien zielen darauf ab, Organisationsstrukturen und -kulturen so zu verändern, dass sich alle Mitarbeiter_innen in und mit ihren sozialen und kulturellen Bezügen einbringen können und ein bewusster, konstruktiver Umgang mit Diversität entsteht. Dadurch dass Lernprozesse in allen Bereichen ermöglicht werden, lernt die gesamte Organisation. Der Gewinn für die Organisation besteht darüber hinaus in einem konstruktiven Betriebsklima, erweitertem Know-how und Potential und - darauf basierend - in finanziellen Vorteilen.
Im gesellschaftlichen Kontext zielt die aktive Berücksichtigung und bewusste Förderung sozialer Vielfalt darauf ab, die gesamtgesellschaftliche Situation zu verbessern, indem allen Personen ein gerechter Zugang zu Ressourcen wie z.B. Bildung, Gesundheit etc. ermöglicht wird.

2.3.2 Diversity in der EZ/IZ

Im deutschen EZ/IZ-Kontext ist Diversity eng mit dem Menschenrechtsansatz verbunden. Laut BMZ sollten Vorhaben so ausgerichtet sein, dass Partizipation, Chancengleichheit und Empowerment gefördert werden und Diskriminierungen entgegengewirkt wird.[71] In dem entsprechenden Leitfaden werden folgende Diversity-Kategorien benannt: *"Menschen können z.B. aufgrund von Geschlecht, Ethnie, Alter, Behinderung, Sprache, Religion, sexueller Orientierung und Geschlechtsidentität, geographischer und sozialer Herkunft, Status oder anderen Merkmalen benachteiligt oder ausgeschlossen werden, oft aufgrund mehrerer Merkmale gleichzeitig, was die Benachteiligung erheblich verstärkt."* Neben dem Schutz vor Ausgrenzung und Diskriminierung beinhaltet der Menschenrechtsansatz zudem die gezielte Förderung der Rechte benachteiligter bzw. diskriminierter Gruppen, zu denen das BMZ "*insbesondere Menschen in Armut, Frauen, Kinder und Jugendliche, indigene Völker, sexuelle Minderheiten und Menschen mit Behinderungen*" zählt.

Im Kontext von Veränderungsprozessen in Organisationen bedeutet dies, dass Diversity als Analysekategorie mitgedacht wird. Damit ist verbunden, dass untersucht wird, in welchen Bereichen und auf welchen Hierarchieebenen soziale Minderheiten bisher vertreten sind, über welche Ressourcen sie verfügen, welche Einschluss- bzw. Ausschlussmechanismen wirksam sind, welche Personengruppen überhaupt Zugang zu den jeweiligen Organisationen haben und wie sich geplante Maßnahmen auf die unterschiedlichen sozialen Gruppen voraussichtlich auswirken werden. Die

[71] Siehe: *Leitfaden zur Berücksichtigung von menschenrechtlichen Standards und Prinzipien, einschl. Gender, bei der Erstellung von Programmvorschlägen der deutschen staatlichen Technischen und Finanziellen Zusammenarbeit des BMZ.*

http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/menschenrechte/Leitfaden_PV_2013_de.pdf

Aufgabe der OE-Berater_innen besteht in diesem Kontext darin, Impulse zu setzen, die die Partnerorganisationen dazu anregen, die Chancengleichheit in ihren Institutionen, Vereinen, Verbänden oder Unternehmen zu erhöhen und bisher marginalisierte Gruppen gezielt zu fördern.

2.3.3 Zum Verhältnis von Diversity Management und Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming (GM) und DM unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Entstehungszusammenhänge und Handlungsfelder, denn wie oben beschrieben hat sich DM im US-amerikanischen Kontext entwickelt und wurde ab den 1980er Jahren vorwiegend im Bereich privater (Groß-)Unternehmen angewandt, wohingegen GM dem internationalen entwicklungspolitischem Kontext entsprang und vor allen Dingen in Verwaltungen und anderen staatlichen Einrichtungen zum Tragen kommt. Trotz dieser Unterschiede gibt es auch Parallelen. So liegen die Wurzeln beider Strategien in zivilgesellschaftlichen-emanzipatorischen Bewegungen.

Der Begriff *Gender* wurde 1985 auf der 3. Weltfrauenkonferenz in Nairobi als herrschaftskritische Kategorie eingeführt. Frauen aus dem Süden - insbesondere die DAWN-Frauen[72] - verlangten die Aufhebung von Unterdrückungsbeziehungen, womit sie sowohl die Machtasymmetrien zwischen den Geschlechtern ansprachen als auch die Vormachtstellung US-amerikanischer und europäischer Frauen innerhalb der internationalen Frauenbewegung. Sie kritisierten, dass sie in Diskursen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit verobjektiviert und bevormundet wurden und forderten eine Feminisierung der internationalen EZ und *Empowerment* von Frauen.[73] *Gender* ist in diesem Kontext untrennbar mit Diversity verbunden, denn ein wesentlicher Kritikpunkt war ja, dass die unterschiedlichen und vielfältigen Lebenskontexte von Frauen in den internationalen Diskussionen nicht ausreichend berücksichtigt wurden. "*Es muss eine Vielzahl von Feminismen geben, die auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Sorgen der unterschiedlichen Frauen eingehen und von ihnen selbst definiert werden"* konstatierten die DAWN-Aktivistinnen Sen und Grown.

Die beiden Begriffe *Gender* und *Empowerment* fanden im Anschluss an die Konferenz Eingang in die bi- und multilateralen Organisationen der EZ, wurden jedoch von der ursprünglichen Befreiungsvision der DAWN-Frauen losgelöst. Auf der 4. Weltfrauenkonferenz in Peking (1995) wurde *Gender Mainstreaming*[74] als Strategie zur Erreichung der Geschlechtergerechtigkeit verabschiedet und ist seit 1998 aufgrund

[72] Maßgeblich war hier das DAWN-Frauennetzwerk (Development Alternatives with Women for a New Era) - ein Netzwerk von Wissenschaftlerinnen und Aktivistinnen aus Afrika, Asien und Lateinamerika. Ihre Analyse verzahnt die Unterdrückung des Südens durch den Norden mit der Unterdrückung aufgrund von Gender, Race und Class miteinander. Vgl. Fründt (2007), S. 170

[73] Mit dem Begriff *Empowerment* war neben der individuellen Autonomie auch die Forderung nach einer Transformation der Geschlechterverhältnisse verbunden. Der Machtbegriff beinhaltete Verfügungsrechte über Ressourcen, Entscheidungs- und Gestaltungsrechte in allen gesellschaftlichen Bereichen, ohne aber auf Herrschaft anzuspielen. Vgl. Fründt (2007), S. 171

[74] Die Strategie GM geht über die institutionalisierte Gleichstellung hinaus und verlangt, dass Geschlechterdifferenzierungen und Gendersensibilität zur Querschnittsaufgabe des fachlichen Handelns aller Akteur_innen gemacht werden.

des Amsterdamer Vertrags in allen EU-Staaten Pflicht. Die diesbezüglichen Strategien der deutschen EZ/IZ werden im *Strategiepapier zur Gleichberechtigung der Geschlechter in der deutschen Entwicklungspolitik dargelegt.*[75]

Gemeinsam ist beiden Strategien auch das Dilemma, dass sie sich in ihren Analysen (Gender- bzw. Diversity-Analyse) auf (äußere) Merkmale wie z.B. *Frau*, *Rollstuhlfahrer_in*, *homosexuell* beziehen. Durch die damit verbundene Aufwertung werden aber gerade jene Kategorisierungen und Klassifizierungen reproduziert, die überwunden werden wollen. Um aber die diskriminierenden Strukturen und Machtasymmetrien sowie die damit verbundenen kulturellen Denkmuster sichtbar und besprechbar zu machen, müssen diese Merkmale benannt werden.
Was die Beziehung zwischen DM und GM betrifft[76], so wird diese sehr unterschiedlich bewertet. Während Diversity zum einen als die konsequente Erweiterung von Gender Mainstreaming gesehen wird, befürchten andere, dass durch Diversity Management Strategien zur Gleichstellung und Chancengleichheit vor den wirtschaftlichen Interessen zurücktreten könnten. Insbesondere Gender- und Intersektiona-litätsforscher_innen[77] kritisieren, dass DM-Strategien Geschlechter und weitere Unterschiede essentialisierten und naturalisierten und somit gleichstellungspolitische Bestrebungen überlagerten oder ausblendeten. Während die Gender- und Inter-sektionalitätsforschung immer darauf abziele, strukturelle Benachteiligungen und (Mehrfach-)Diskriminierungen zu erforschen, gehe es bei der Diversity-Forschung um die Erforschung der Vielfaltsdimensionen, so dass strukturelle Benachteiligungen nicht immer im Fokus ständen.
Neben diesen beiden Extremen existieren auch integrative Positionen, die ökonomische, rechtliche und ethisch-moralische Argumente für DM gleichwertig nebeneinander stellen. Hier wird DM als Konzept gesehen, das sowohl eine Erhöhung von Chancengleichheit als auch die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen anstrebt. Aus dieser Perspektive heraus wird es als legitim und sinnvoll erachtet, ökonomische Nutzen-Argumente gleichsam als "Türöffner für Gleichstellungsforderungen" einzusetzen. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang, dass rechtliche Regelungen existieren, die die Umsetzung der Gleichstellungsziele auch in Krisenzeiten gewährleisten.

Letztendlich müssen sich sowohl GM als auch DM daran messen lassen, wie sie ihren eigenen Anspruch auf Herstellung von Chancengleichheit und/oder Gleichstellung tatsächlich gerecht werden.

2.3.4 Umsetzung von Diversity Management

[75] http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/themen/menschenrechte/Strategiepapier341_02_2014.pdf
[76] Zu den folgenden Erläuterungen siehe Sieben/Bornheim (2011), S. 94ff.

[77] Dieser Forschungszweig befasst sich mit Interdependenzen von Identitätskategorien und untersucht z.B. wie Machtasymmetrien verstärkt werden, wenn Personen(gruppen) mehrere Merkmale von gesellschaftlich marginalisierten Gruppen aufweisen, z.B. weiblich und homosexuell sind und eine schwarze Hautfarbe haben.

Bei DM geht es also darum, monokulturell geprägte Organisationen in Diversity-geprägte Organisationen zu verwandeln. Monokulturell geprägte Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass eine dominante soziale Gruppe - welche nicht unbedingt die Mehrheit darstellt - die Norm definiert, und Abweichungen von dieser Norm als minderwertig angesehen werden. Entscheidend sind hierbei die Bedeutung und die Macht der bloßen Definition von Überlegenheit, die nicht mit faktischer Qualifikation zusammenhängen muss.[78] Die tatsächliche Benachteiligung der dominierten Personen wird von Angehörigen der dominanten Gruppe - die sich der zugrundeliegenden Mechanismen meist nicht bewusst sind - im allgemeinen entweder legitimiert (kulturell, biologisch etc.), als Einzelfall deklariert oder durch vielfältige Einflüsse und Umstände begründet, wie z.B. die Diskriminierung sei unbeabsichtigt. Im Gegensatz dazu sind sich Angehörige der untergeordneten Gruppe der im System begründeten Ursachen für ihre Benachteiligung häufig bewusst. (z.B. Führungspositionen nur für Vollzeittätige, wobei Personen, die mit Familienarbeit betraut sind - nach wie vor in erster Linie Frauen - strukturell diskriminiert werden).

Das Ziel von DM ist es demnach, eine Ordnung ohne hierarchische Differenzierung zwischen einer dominanten Gruppe (= Norm) und den dominierten bzw. marginalisierten Gruppen (= Abweichung) zu schaffen. Damit sind - ebenso wie bei vielen anderen OE- und Change Prozessen - ein Kulturwandel (s. Teil 1, Kapitel 5) und strukturelle Veränderungen verbunden. Voraussetzungen sind auch hier sowohl eine klare Positionierung der Leitung als auch Bewusstseins- und Lernprozesse auf allen Organisationsebenen.

Um das Potential von Diversity in Organisationen so zu nutzen, dass es zum Vorteil aller Stakeholder wird, müssen der Vielfalt von Menschen in all ihren Facetten positiv begegnet und diese aktiv in den Wertschöpfungsprozess einbezogen werden. Dabei sollte die Integration der beteiligten Stakeholder (Mitarbeiter_innen, Kund_innen, Lieferant_innen, Behörden etc.) aktiv und bewusst im Sinne eines co-kreativen Prozesses gestaltet werden.
Laut Stuber[79] sind zur erfolgreichen Implementierung von DM die folgenden vier Bausteine erforderlich:

- Vielfalt der Stakeholder als Spiegel des Umfeldes
- Aufgeschlossenheit durch Respekt und Wertschätzung
- Produktives Arbeitsumfeld, das durch Einbeziehung gekennzeichnet ist und
- Mehrwert durch klare Positionierung gegenüber externen Stakeholdern

[78] Auf den deutschen Kontext bezogen wird die dominante Gruppe in Organisationen meist als hochqualifizierte deutsche Männer mittleren Alters, die in einer Familie leben beschrieben. Vgl. Krell (2001), S. 423
[79] Stuber (2009), S. 15

Die Frage "Welche/ Wieviele Kategorien?" nach Ebenen oder Kontexten differenziert werden sollte, hängt vom jeweiligen Organisationskontext ab.

2.3.5 Diversity-Dimensionen, die in Organisationen wirksam sind

Lee Gardenswartz und Anita Rowe haben das unten dargestellte Modell[80] entwickelt, in dem sich Diversity-Kategorien auf vier Ebenen widerspiegeln. Es hat sich als hilfreiches Analysetool erwiesen. Wir gehen dabei von fließenden Grenzen aus, wobei die Zugehörigkeiten je nach Perspektive der Betrachter_innen wechseln können.

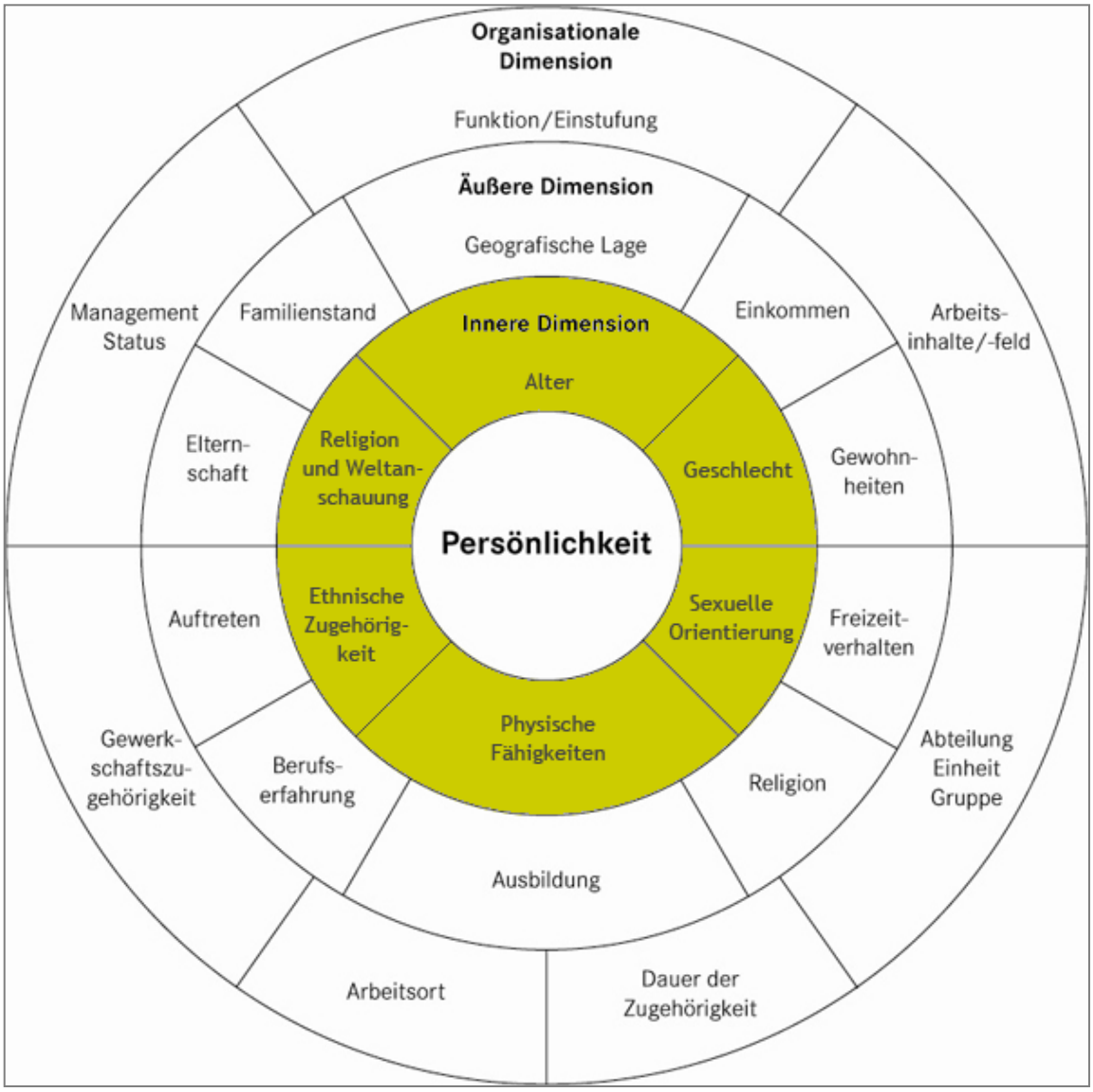


Abbildung 13: Vier Ebenen von Diversity

[80] Quelle: http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen.html

Abbildung frei nach Lee Gardenswartz / Anita Powe, Diverse Teams at work, Burr Ridge, III, Irwin, Prpfessional Publishing

2.4 Die Theory–U von Otto Scharmer

Otto Scharmer ist Senior-Lecturer am MIT (Massachusetts Institute of Technology), das bereits in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts maßgeblich für die Entwicklung der OE aus Ansätzen der Aktionsforschung war. Auch das oben erwähnte Konzept der „Lernenden Organisation“ (Peter Senge) ist dort in den 90er Jahren entwickelt worden.

Seit etwa fünfzehn Jahren beschäftigt sich Otto Scharmer mit der Frage, wie Führungskräfte mit neuartigen Herausforderungen umgehen können. Viele Organisationen sehen sich heute mit Situationen und Fragen konfrontiert, die durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet sind und für die die Erfahrungen der Vergangenheit keine Antworten bieten. Handlung und Führung brauchen daher eine neue Qualität, die sich an einer zukünftigen Möglichkeit orientiert und aus Mustern der Vergangenheit ausbricht. Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist die Frage, wie schöpferisch-innovatives, also veränderndes Handeln entsteht. Er vergleicht dies mit einem Künstler vor einer leeren Leinwand. Woher kommt die Inspiration, etwas Neues zu gestalten? Wie können Führungskräfte in Organisationen einen derartigen Prozess fördern?

In verschiedenen Aktionsforschungsprojekten wurden Führungskräfte der Wirtschaft und des sozialen Bereichs befragt und begleitend beobachtet. Es wurden bei den Führungskräften unterschiedliche **Qualitäten des Zuhörens** identifiziert, die Scharmer auch als **„Aufmerksamkeitsstrukturen“** bezeichnet:

„Abspulen“ oder „Runterladen“, im Sinne von „Ja, ja, das weiß ich schon“. Die zuhörende Person sieht bereits bestehende Urteile oder Erfahrungen bestätigt.

Faktisches Zuhören konzentriert sich auf die Wahrnehmung der Fakten, insbesondere auf neue oder sich widersprechende Informationen. Die innere Stimme des Bewertens ist ausgeschaltet. Faktisches Hinhören ist der Modus guter Wissenschaft: die Fakten sprechen.

Empathisches Zuhören geht auf eine tiefere Ebene des Verständnisses: Man verlässt die eigene Perspektive und lässt sich auf die Wahrnehmung eines anderen ein, um die Hintergründe seines Handelns zu erfassen. Es erfolgt eine Erweiterung der eigenen Perspektive aus dem Blickpunkt des_ der anderen. Voraussetzung für diesen Perspektivwechsel ist eine empathische Begegnung mit anderen.

Schöpferische Zuhören baut auf dem faktischen und empathischen Zuhören auf, setzt jedoch eine noch tiefere Qualität von Aufmerksamkeit voraus. Es geht über das Gegenwärtige noch hinaus, indem der Austausch über die verschiedenen Wahrnehmungen bei und in den Beteiligten bewirkt, aus denen heraus neue Zukunftsmöglichkeiten (Ideen, Visionen) entstehen.

Die unterschiedlichen Strukturen der Aufmerksamkeit bestimmen nach Scharmer nicht nur unser Zuhören, sondern auch die Qualität von Kommunikation in Gruppen sowie die Koordinationsmuster in größeren Organisationszusammenhängen: Die Art und Weise, wie wir uns als Einzelne oder als Gruppe in eine Situation hinein bewegen, bestimmt, wie sich eine Situation weiterentwickelt. Die Qualität der Aufmerksamkeit, die wir in eine Situation einbringen, bedingt die Art und Weise, wie Wirklichkeit entsteht und in die Welt kommt.

Um von den reaktiven zu den schöpferischen Feldern zu gelangen, bedarf es nicht nur einer Veränderung der individuellen Aufmerksamkeitsstruktur. Vielmehr müssen organisationsinterne Innovations- und Veränderungsprozesse so gestaltet werden, dass die verschiedenen Perspektiven wahrgenommen, das Neue gedacht, das „Neu-Gedachte“ direkt umgesetzt und auf Alltagstauglichkeit überprüft werden kann.

Den meisten Organisationen fehlen nach Scharmer zwei wesentliche Dinge:

- Führungspersonen und Infrastrukturen, die die richtige Konstellation von Akteuren und Stakeholdern zusammenbringen, also solche, die sich gegenseitig brauchen, um gemeinsam das Gesamtsystem zu verändern, und
- eine soziale Technik, die es möglich macht, dass so eine Gruppe mit zumeist sehr unterschiedlichen Perspektiven und Ansichten nicht im Debattieren endet, sondern beginnt, etwas Neues in die Welt zu setzen.

Im Kern schlägt Scharmer vor, nicht von der Herausforderung direkt zur Handlung zu springen, sondern zunächst ganz bewusst die Struktur der eigenen Aufmerksamkeit zu gestalten und Räume zu schaffen, in denen Veränderung gemeinschaftlich passieren kann. Diesen Prozess veranschaulicht er in einem U (siehe Abbildung nächste Seite): Auf der linken Seite desselben stehen das Innehalten und das Infragestellen des Bekannten. Am Scheitelpunkt des „U“ vollzieht sich das von Otto Scharmer „Presencing“ genannte Erspüren eines möglichen Neuen und das Loslassen alter Konzepte.[81] Neues Wissen entsteht. Dieses ermöglicht auf der rechten Seite des U“ Handlungsfelder, die ausprobiert und schließlich als neuer Standard umgesetzt werden.

[81] „Presencing“ ist ein Kunstwort von Otto Scharmer, welches sich aus den Begriffen „Presence“ (Anwesenheit) und „Sencing“ (Spüren) zusammensetzt.

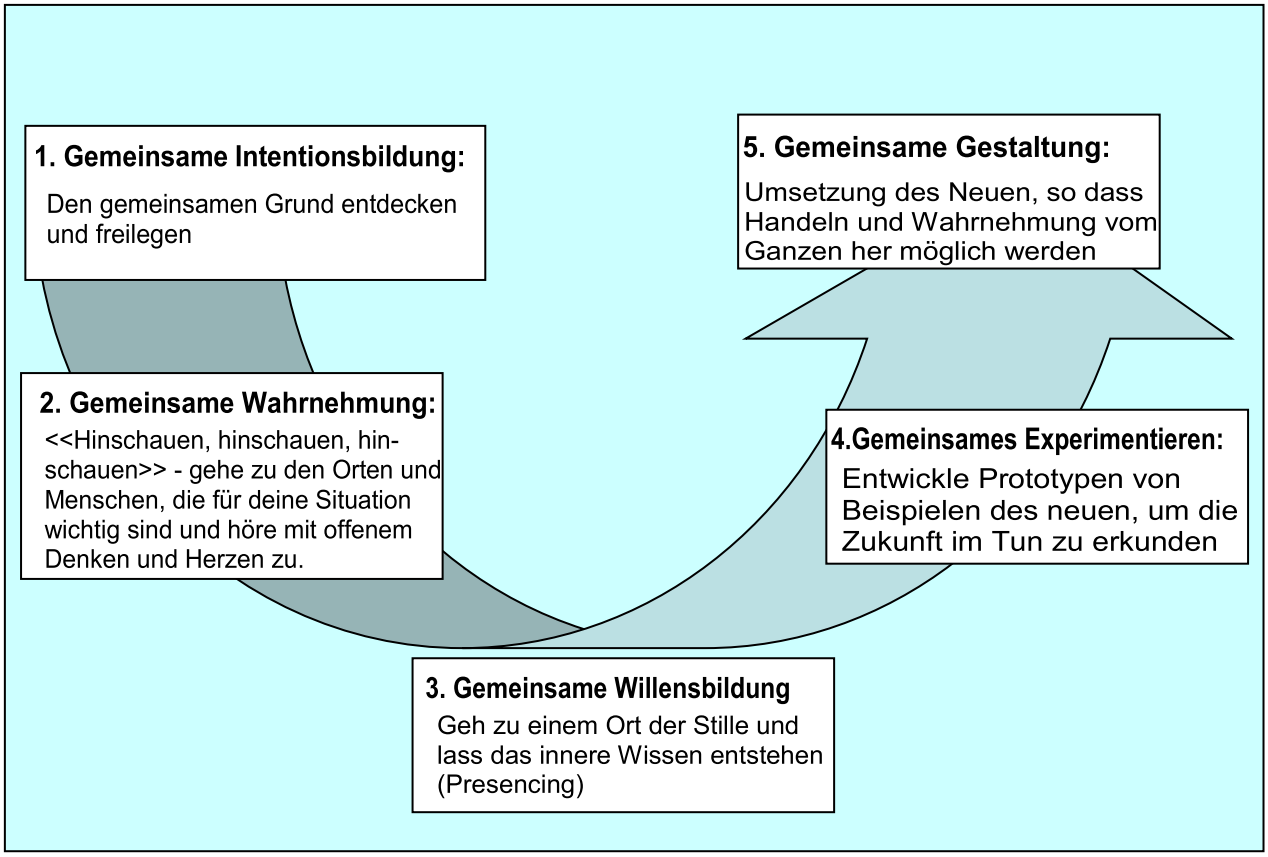


Abbildung 14: Die U-Theorie - ein Prozess in fünf Bewegungen

1. Im ersten Schritt geht es um die **Bildung einer gemeinsamen Intention**. Ein Kernteam findet sich um ein gemeinsames Thema, was für alle gleichermaßen als Herausforderung gesehen wird, definiert die Akteure, die zu dessen Bearbeitung notwendig sind sowie den weiteren Ablauf. Das Prinzip des Unfertigen, Unvollständigen wird zur Methode gemacht: „Du überreichst nie den fertigen Kuchen, sondern lädst Leute in Deine Küche ein, gemeinsam mit Dir den Kuchen zu backen." Es werden offene Räume geschaffen, um den anderen genügend mögliche Andockpunkte zu bieten, als echte Teilhaber_innen in den Prozess einzusteigen.

2. Es folgt die Phase der **gemeinsamen Wahrnehmung**: man geht zu den Orten und im Vorfeld identifizierten Menschen, die für die Fragestellung oder Situation relevant sind. Man hält quasi inne, um mit einem vorbehaltlosen Denken wahrzunehmen. Damit werden Routinen des persönlichen Denkens und Handelns durchbrochen, neue Wahrnehmungen und Möglichkeiten aufgedeckt, ein „kollektives Potential" wird sichtbar. Scharmer schreibt hierzu:

> *„The last thing that any real innovator would outsource is perception. When innovating, we must go places ourselves, talk with people, and stay in touch with issues as they evolve. Without a direct link to the context of a situation, we cannot learn to see and act effectively. What is missing most in our current organisations … is a set of practices that enable this kind of deep-seeing - "sensing" – to happen collectively and across boundaries".*
>
> *(Executive Summery: Theory U, S. 7)*

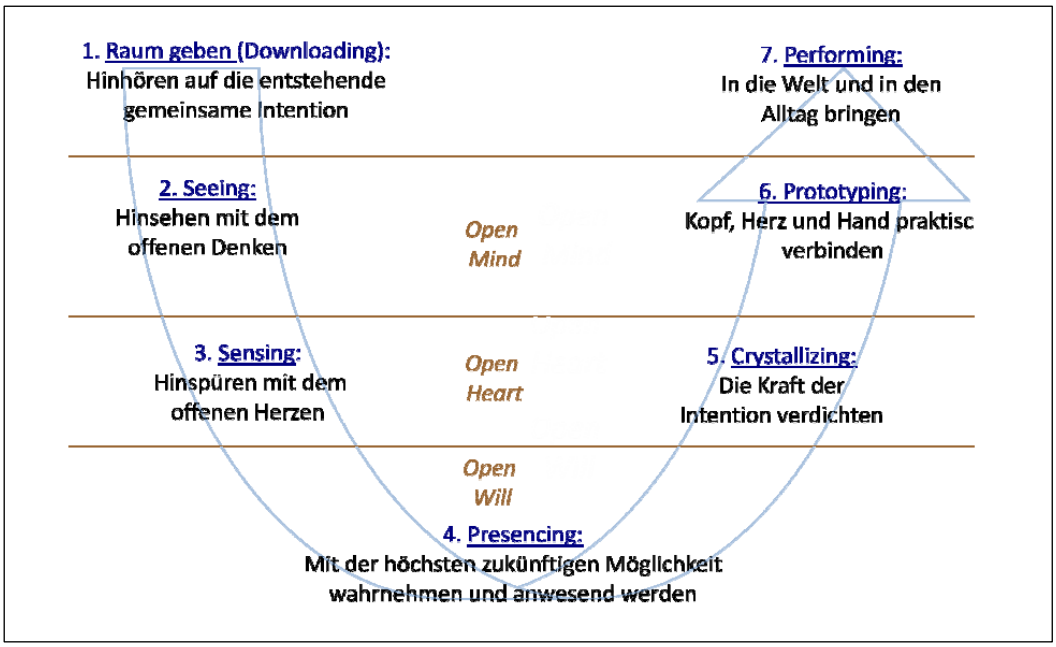
3. In der **gemeinsamen Willensbildung**, geht es darum, alles Nicht-Wesentliche „loszulassen" und sich für das Neue zu „öffnen". Das innere Wissen soll erspürt werden. In diesem, auch **presencing** genannten Schritt, fragt sich das Kernteam: „Was ist die zukünftige Möglichkeit, die hier entstehen will?" „Was hat das mit unserem zukünftigen Weg zu tun?" Die Öffnung des Denkens reicht alleine nicht aus, weil im analytischen Denken und Wissen die Welt in einzelnen, voneinander getrennten Objekten und Zuständen gedacht wird, weil der Systemzusammenhang zu komplex ist, um tatsächlich erfasst werden zu können. Die Öffnung des Fühlens erlaubt besser, eine Situation vom Ganzen her zu betrachten. Die Öffnung des Willens erlaubt, aus einer im Entstehen begriffenen Zukunftsmöglichkeit heraus zu sehen und zu handeln.

4. Beim **gemeinsamen Experimentieren** handelt es sich um die Entwicklung von **Prototypen** in Form von unmittelbarer Anwendung und Umsetzung. Prototypen des Neuen zu entwickeln ermöglicht die Erkundung der Zukunft im praktischen Tun **(action learning**). Ein Energiefeld wird geschaffen, wodurch viele Menschen, Möglichkeiten und Ressourcen angezogen und Dinge in Bewegung gesetzt werden. Die Zukunftsmöglichkeiten werden real.

5. Daran schließt sich eine integrative Phase der **gemeinsamen Gestaltung** an, in der man die praktischen Ergebnisse aller Prototypen vergleicht und den am besten geeignet erscheinenden Prototyp identifiziert. Zu diesem Schritt werden oft Kund_innen oder Beteiligte von anderen Institutionen hinzugezogen. Anschließend erfolgt die Integration des Neuen in die Alltagspraxis der Organisation.

Auf der linken Seite des U geht es also darum, einen Öffnungsprozess zu ermöglichen, der sich sowohl auf die Öffnung des Denkens („open mind"), als auch auf die Öffnung des Fühlens („open heart") und des Willens („open will") und darauf beruht, sich mit Widerständen auf der Ebene der Gedanken, der Gefühle und des Willens auseinanderzusetzen. Diese Widerstände benennt Otto Scharmer die Stimmen des Urteilens, des Zynismus und der Angst.

Die Bewegung auf der rechten Seite des U bezeichnet Scharmer als eine Wiedereingliederung der Intelligenz des Kopfes, des Herzens und der Hände im Zusammenhang praktischer Anwendungen. Hier besteht allerdings die Gefahr, in traditionelle Formen des Agierens zurück zu fallen. Traditionelle Formen des Agierens sind Handeln ohne Improvisation und Achtsamkeit (reaktive Handlung ohne Lernen), endloses Reflektieren ohne einen Willen zur Handlung (Analyse-Paralyse-Syndrom) und Besprechungen ohne eine Ankopplung zum wirklichen Handeln und Lernen. Anstatt die Intelligenz des Kopfes, des Herzens und der Hände ins Gleichgewicht zu bringen, dominiert nur eine dieser drei: Der Wille in Form reaktiver Handlungen, der Kopf im Analyse-Paralyse-Syndrom oder die Emotion in der Abkopplung der Kommunikation



vom Tun.

Abbildung 15: Verteilung der 7 Kernfähigkeiten auf dem U

Um einen solchen U-Prozess zu ermöglichen, müssen sich das Denken, Fühlen und Wollen wie bereits erwähnt gegen die eigenen inneren Widerstände und Ängste öffnen. Dies gelingt am besten, wenn man den Fokus der Aufmerksamkeit von der Wahrnehmung von Problemen in Richtung Wahrnehmung von Möglichkeiten lenkt, also in Richtung von Chancen, die sich aus der Nutzung gegenwärtiger und zu entwickelnder Stärken und Fähigkeiten ergeben.

Hier gibt es Parallelen der U-Theorie zum im Folgenden dargestellten Ansatz des Appreciative Inquiry (AI). Letzterer ist insofern leichter verständlich und umsetzbar als die U-Theorie, als AI eine sehr viel einfachere, weniger abstrakte Sprache und ein praxisnäheres methodisches Repertoire nutzt als Otto Scharmer. Es verwundert daher nicht, dass die U-Theorie im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen (innerhalb wie außerhalb der IZ) zwar gerne diskutiert wird, in der Praxis allerdings wenig zur Anwendung kommt.

2.5 Appreciative Inquiry – Wertschätzende Erkundung

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Albert Einstein

Appreciative Inquiry (AI) ist ein Beratungsansatz, welchem eine andere Denkweise und Haltung zugrunde liegt als Problemanalyse-Ansätzen. AI beginnt zwar auch mit einer Analyse, diese konzentriert sich jedoch ausschließlich auf das Entdecken der schon vorhandenen Stärken und Ressourcen in Organisationen.

Die zugrundeliegende Theorie von AI geht u.a. zurück auf die Hypnosetherapie von Milton Erickson und die lösungsorientierte Therapie und Beratung von Steve de Shazer. Unter Hypnose wird in diesem Zusammenhang eine **Aufmerksamkeitsfokussierung** verstanden. Menschen, oder auch Organisationen, die sich in einer schwierigen Phase befinden, haben die Tendenz, sich auf ihre Probleme zu fokussieren. Dies wird durch die Annahme verstärkt, dass die Analyse von Problemen hilfreich für die Lösungsfindung sein kann.

Aus lösungsorientierter Perspektive wird jedoch begründet, dass die Analyse eines Problems die davon betroffenen Menschen in einem System noch stärker in das Erleben ihres Problems hineinbringt und sie daran hindert, (wieder) Zugang zu ihren Lösungskompetenzen zu bekommen. Daher wird in der lösungsorientierten Beratung ausschließlich auf mögliche Stärken und Kompetenzen (re-)fokussiert, um die eigenen Lösungskompetenzen freizusetzen. Es wird also nach Ausnahmen vom Problem gesucht anstatt das Problem zu vertiefen.

Basierend auf der lösungsorientierten Beratung wurde AI vom US Amerikaner David L. Cooperrider Ende der 80er Jahre für die Arbeit mit Organisationen, Teams und Kommunen entwickelt (der Einfachheit halber wird im Folgenden nur von Organisationen gesprochen). AI hilft den Betroffenen in einer Organisation, das Augenmerk darauf zu richten, was derzeit (oder in der Vergangenheit) schon sehr gut läuft (lief): die vorhandenen Ressourcen, Stärken, Erfolge, Potentiale, Best Practices und belebenden Faktoren der Organisation. Nach Cooperrider beruht AI auf der Grundannahme, dass sich Organisationen in die Richtung bewegen, in die sie schauen. Ebenso sind die Fragen, die gestellt werden, richtungsweisend dafür, was als Lösung gefunden wird.

Die zweite Grundannahme von AI geht davon aus, dass in allen Organisationen Potenziale schlummern, die geweckt und freigesetzt werden können. Da in AI Prozessen grundsätzlich nach existierenden Stärken gefragt wird, wird der Organisation ermöglicht, Lösungen zu finden und zu etablieren, die eine Basis in der Realität haben. Zudem kann diese Art der Aufmerksamkeitsfokussierung langfristige Auswirkungen haben und die Kapazität der Betroffenen erhöhen, lösungsorientiert zu denken.
AI gehört damit zu den systemisch-konstruktivistischen Ansätzen der Organisationsberatung: Die Organisation wird durch einen AI Prozess dazu ermutigt, die eigene Geschichte neu zu erzählen und eine bessere Zukunft zu kreieren. Die positiven Fragen im AI Prozess dienen nicht nur der Informationssammlung, sondern sind eine Intervention an sich: Sie setzen einen Reflexionsprozess in Gang, der alleine schon zu Veränderungen führen kann.

An AI wird mitunter kritisiert, dass es zu stringent auf die Stärken und Potentiale konzentriert und Organisationsmitglieder den Eindruck bekommen könnten, ihre Probleme würden ignoriert oder nicht ernst genommen. Sicherlich ist es wichtig, auch die problematischen Seiten der Organisation benennen zu dürfen – alleine schon, um nichts unter den Teppich zu kehren und auch schwierige Erlebnisse zu würdigen. Zur Entwicklung der Ziele im Veränderungsprozess tragen die Probleme aus der AI Perspektive jedoch nicht bei. Daher kann man als Berater_in den Problemen zwar Raum geben, dabei aber immer wieder auf die eigentliche Aufgabe hinweisen, nämlich das Aufspüren und Weiterentwickeln der Stärken und Ressourcen der Organisation.

Appreciative Inquiry verfügt als eigenständiger Beratungsansatz über ein spezifisches methodisches Vorgehen zur Gesprächsführung, zur Analyse von Organisationen und zur Gestaltung von Veränderungsprozessen. Die praktische Anwendung von AI wird im Methodenteil (Teil 4 des Readers) erläutert. Allgemeine AI-Fragen, die gut geeignet sind zum Kennenlernen einer Partnerorganisation sind im Teil 2, Kapitel 3.1.2 des Readers aufgeführt.

3 Was hat die Evolution mit Organisations-entwicklung zu tun?

3.1 Was bringt der Vergleich einer Organisation mit einem lebenden Organismus?

Im Staate Sung glaubte ein Bauer, dass die Reissetzlinge auf seinen Feldern nicht schnell genug wüchsen. Deshalb zog er sie alle ein Stückchen in die Höhe und kam ziemlich erschöpft nach Hause. „Heute bin ich rechtschaffen müde", erklärte er seiner Familie, „habe ich doch den ganzen Tag lang den Setzlingen beim Wachsen geholfen." Da lief sein Sohn zum Felde hin und fand sie alle verwelkt.

Meng Dsi

Zu den wichtigsten **Dynamiken der evolutionären Entwicklung** zählen Wachstums-, Schrumpfungs- und Absterbe-Prozesse, Geschwindigkeit und Rhythmus sowie die Richtung von Entwicklungen. Die Entwicklung von Lebewesen in der Evolutionsgeschichte zeigt, dass neue Strukturen immer auf den alten Strukturen aufbauen und auch im Neuen weiterexistieren. 98% der Gene von Maus und Mensch stimmen überein. Es wird angenommen, dass die stufenweise Abfolge der embryonalen Entwicklung in ihrem Ordnungsgefüge derart komplex ist, dass die einzelnen Stadien nicht übersprungen werden können.

Was können wir von der Natur und der Evolutionstheorie für die Entwicklung von Organisationen lernen? Sind Organisationen mit lebenden Organismen – wie Pflanzen, Tieren oder Menschen – vergleichbar? Was bringen solche Vergleiche, und was ist dabei zu beachten? Zu diesen Fragen geben wir hier nützliche Hinweise und Anregungen zum Weiterdenken und Weiterlesen.

Die Entwicklung von Organisationen läuft in der Regel nicht gradlinig und kontinuierlich ab. Das gilt auch für evolutionäre Entwicklungen in der Natur. Relativ stabile Phasen werden von anderen abgelöst, die revolutionär verlaufen können. Nicht einseitige Aufwärtsentwicklungen, sondern „Umwege" sind zu beobachten. Hin und wieder gibt es Entwicklungssprünge, die sich oft auf grundlegende Umfeld-Veränderungen zurückzuführen lassen. Der Anpassungsdruck an die Umwelt hat einen zentralen Einfluss auf die Evolution. Es gibt aber auch die „Pfadabhängigkeit", das heißt, dass relativ schlechtere Lösungen weiterbestehen und sich in der Konkurrenz zum Besseren halten können. Dieses Phänomen kennen wir auch bei Organisationen: Im Sinne des sich selbst verstärkenden Prozesses nehmen die Gründe zu, auf dem einmal eingeschlagenen Pfad zu bleiben, und die Alternativen nehmen ab.
Größe ist in der Natur kein Wert an sich. Die optimale Größe eines Organismus beinhaltet Redundanzen, also Zellen, die als Puffer vorhanden sind, um notfalls andere zu ersetzen. Ebenso gibt es Zellen, die in sehr kurzer Zeit produziert werden können

und (fast) jede Funktion im Organismus übernehmen können – eine wichtige Grundlage für Flexibilität und Robustheit. Die „ideale“ Größe eines Organismus ist unter anderem abhängig von den Umfeld-Bedingungen, den zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Funktion und den Strukturen. So kann die Schildkröte eine gewisse Größe nicht überschreiten, weil sie ab einem bestimmten Gewicht des Rückenpanzers zu schwerfällig wird. Diese Faktoren lassen sich auf Organisationen übertragen.[82] In der Natur führt zu starkes und über seine Bestimmung hinausgehendes Wachstum zu Instabilität und letztlich zum Zusammenbruch. Für Organisationen würde die Übertragung dieses Gesetzes bedeuten, dass es eine ideale Größe gibt und ständiges Wachstum kontraproduktiv ist.

Denkmodelle, die auf der **Betrachtung von Organisationen als lebende Systeme** aufbauen, geben Einblick in die Entwicklung, das Wachsen und das Altern von Organisationen und beleuchten die unterschiedlichen Herausforderungen, die dabei auftreten. Kernfragen sind: Welche Verläufe sind für die Entwicklung von Organisationen typisch? Welche Rolle spielen Übergänge zwischen stabilen Phasen? Welche Kräfte treiben die Entwicklung voran und wie kann aktiv in dieses Spiel der Kräfte eingegriffen werden?

Zur Analyse der diskontinuierlich verlaufenden Entwicklung von Organisationen ziehen Wissenschaftler_innen und Praktiker_innen immer wieder gerne die Begriffe „Lebenszyklus“ und „Lebensphasen“ heran und beziehen sich damit auf die Evolutionstheorie. Organisationen unterliegen zwar nicht einem genetisch verankerten Code für Geburt, Wachstum, Alterung und Tod, und dennoch kann dieser Vergleich einer Organisation mit einem Organismus die Aufmerksamkeit für kritische Situationen schärfen und zur Bewältigung von Problemen beitragen. Zudem ist insbesondere das Schicksal kleinerer Organisationen stark mit dem persönlichen Lebenszyklus der Gründer_in bzw. Unternehmer_in und anderer Schlüsselakteur_innen verbunden. Solche organischeren Entwicklungsmodelle von Organisationen stellen eine Alternative zu rein linearen Wachstumsmodellen dar. Der Vergleich mit lebenden Organismen blendet insbesondere auch den Aspekt der Nachhaltigkeit und Überlebensfähigkeit von Organisationen ein.

Die Betriebswirtschaftslehre in der „westlichen Welt“ beginnt sich **seit den frühen sechziger Jahren** des vorigen Jahrhunderts systematisch mit dem Unternehmenswachstum zu beschäftigen. Der Fokus liegt klar auf quantitativen Aspekten der Entwicklung, also der Vergrößerung bzw. Verkleinerung von Unternehmen. Damit wird insbesondere versucht, die von starken Wachstumsraten geprägte Zeit des „Wirtschaftswunders“ wissenschaftlich zu verarbeiten. Etwa zu dieser Zeit entwickelt auch die Boston Consulting Group ihre heute immer noch sehr bekannten Matrix-Strukturen für Wachstumsstrategien (vgl. auch das Tool Portfolio-Analyse im Teil 4 dieses

[82] Vgl. Otto, Klaus-Stephan u.a. (2007), S. 48

Readers). Diese frühen Beiträge befassen sich noch wenig mit den Übergängen zwischen Perioden und blenden andere Phasen als die des Wachstums weitgehend aus: Fragen der Gründung, Sanierung, Übergabe oder Beendigung werden vor allem Jurist_innen oder der Bilanzierungslehre überlassen.

1972 erarbeitet der amerikanische Ökonom Larry E. **Greiner** ein Wachstumsmodell, mit dem er allgemeingültige Entwicklungsverläufe für Organisationen aufzeigen will. Er beschreibt die Unternehmensentwicklung als Wechsel zwischen ruhigeren Evolutions- und turbulenteren Revolutionsphasen und benennt Muster der Übergänge zwischen diesen Phasen (zunächst benennt er fünf Phasen, später fügt er eine sechste Phase hinzu). Haupttriebkraft ist in diesem Modell das Managementsystem, das entweder zu dezentralistisch oder zu zentralistisch angelegt wird und damit die kritischen Übergänge auslöst. In der Folge werden weitere ähnliche Modelle auch von verschiedenen Vertreter_innen der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre beschrieben (z.B. Bleicher 2004).

Friedrich Glasl und Bernhard Lievegoed entwickeln in den 70er Jahren am niederländischen Institut für Organisationsentwicklung ein idealtypisches Phasenmodell für Organisationen, das zu einem der erfolgreichsten Modelle in der Organisationstheorie wird und sich an die Phasen der menschlichen Entwicklung anlehnt. Dieses Modell wird im Kapitel 3.4 näher beschrieben.

In den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts stellt **Ichak Adizes** in den Vereinigten Staaten sein Modell des Lebenszyklus von Organisationen vor. Adizes führt die Variablen Flexibilität und Steuerbarkeit zur Beobachtung der Entwicklung von Organisationen ein und nimmt explizit Bezug auf den Zyklus lebender Organismen. Adizes Modell wird im Kapitel 3.3 vorgestellt.

Was heißt dies alles nun für Berater_innen von Organisationen? Wichtig an diesen verschiedenen Ansätzen und Modellen ist die Erkenntnis, dass Organisationen häufig Entwicklungsprozesse mit spezifischen Charakteristika und Herausforderungen durchlaufen. Dies erfordert vom Management differenzierte Vorgehensweisen und von den Berater_innen eine differenzierte Wahrnehmung und einen wachen Blick ins Innere der Organisation. Die Entwicklung sozialer Systeme ist allerdings nicht rein naturgesetzlich determiniert, sondern geschieht dann, wenn sie von den maßgeblichen Menschen in der Organisation bewusst gewollt wird.

Der Evolutionsprozess einer Organisation kann nicht vollständig gesteuert werden und ist im Ergebnis offen. Man kann aber die Entwicklung bewusst mitgestalten und bestehende Dynamiken aufnehmen. Jede Organisation hat ihre eigene Geschichte mit Traditionen und Mythen. Durch die Analyse der vergangenen evolutionären Entwicklung lassen sich Stärken und Schwächen feststellen und es zeigen sich auch bestimmte, immer wiederkehrende Verhaltensmuster der Organisation. Dieses Wissen über die Organisation und die Kenntnis der Entwicklungsphasen können für die zukünftige strategische Planung und die Überlebenssicherung einer Organisation von großer Bedeutung sein.

Von Otto, Nolting und Bässler (2007) schließlich stammen die folgenden **„Managementweisheiten, die der Evolutionsmanager anders sieht“**:[83]

Wirtschaft funktioniert nur mit Wachstum?
Wachstum, Stagnation, Schrumpfung und Absterben sind gleichberechtigte Entwicklungsformen. Es gilt zu analysieren, in welcher Phase sich eine Organisation gerade befindet und daraus die für diese Phase notwendigen Entwicklungsschritte abzuleiten. Größe ist kein Wert an sich.

Die Schnellen werden die Langsamen besiegen?
In der Organisation kommt es darauf an, die für die jeweilige Situation richtige Geschwindigkeit zu erkennen. Manchmal gilt es, die Geschwindigkeit zu erhöhen und manchmal, sie zu verlangsamen.

Konzentration auf das Kerngeschäft?
Das birgt die Gefahr in sich, zukünftige Trends nicht vorausschauend zu berücksichtigen. Bei der Festlegung ihrer Geschäftsfelder sollte eine Organisation in die Vergangenheit und in die Zukunft schauen: Womit sind wir groß geworden und was können wir gut? Wie werden sich Umfeld und Markt weiter entwickeln und was brauchen wir, um erfolgreich zu bleiben?

Um im Markt zu überleben, musst du zu den Besten gehören?
Im Evolutionsprozess haben nicht nur die am besten Angepassten überlebt (das entspräche Darwins Postulat des „survival of the fittest“), sondern es sind die am schlechtesten Angepassten herausgefallen – es reicht also aus, nicht zu den Schlechtesten zu gehören! Diese Erkenntnis nimmt Überlebensdruck und ermöglicht Fairness beim Wettkampf um die Spitze.

3.2 Grundlegende Verhaltensmuster bei der Reaktion auf Veränderungen

Da Umwelt-Bedingungen stets zur Veränderung tendieren, muss ein lebender Organismus darauf reagieren können, um zu überleben. Die Evolutionstheorie beschreibt diese Reaktion mit einem grundlegenden Verhaltensmuster, das folgende drei Schritte beinhaltet:

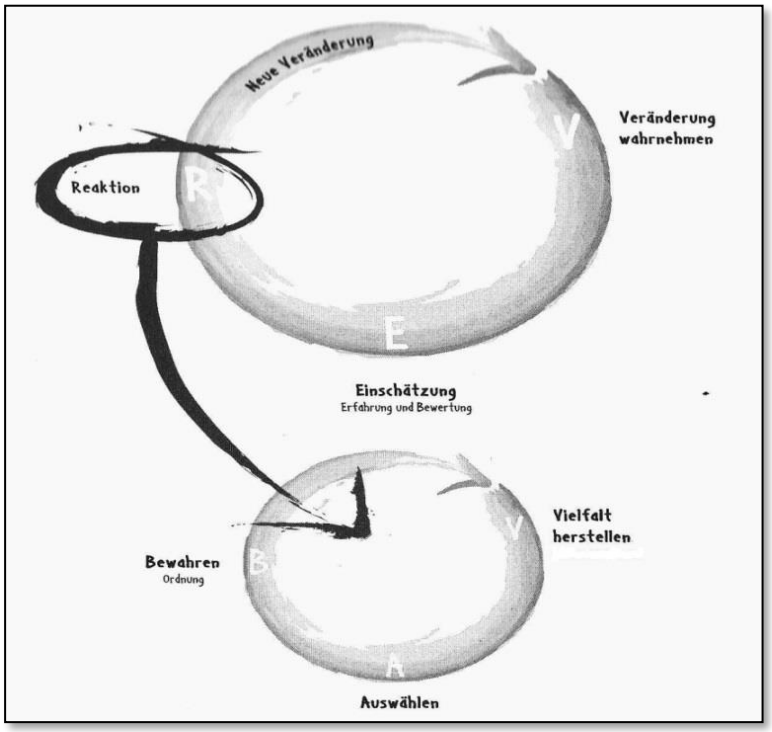
Wahrnehmung einer Veränderung

Einschätzung und Bewertung dieser Veränderung

Reaktion auf diese Veränderung

[83] Otto, Klaus-Stephan (2007), S. 247 ff.

Dieses Verhaltensmuster ist auf Organisationen übertragbar und gibt wichtige Hinweise auf organisationale Abläufe. Im Umfeld von Organisationen und in der Organisation selbst ändert sich ständig etwas (z.B. wechselt Personal, es tritt ein Fehler auf, Marktpreise verändern sich, neue gesetzliche Rahmenbedingungen werden erlassen, etc.). Einige dieser Veränderungen bringen eine relevante Modifikation für das soziale System Organisation mit sich, andere nicht. Dabei kann es sich sowohl um eine Gefahr handeln, die abgewehrt werden muss, als auch um eine Chance, die genutzt werden sollte. Aus den vielen Veränderungen filtert die Organisation die wichtigsten heraus und vollzieht eine Handlung (Reaktion), um eine möglichst vorteilhafte Situation zu schaffen. Dieser Prozess findet allerdings nicht einmalig statt, sondern kontinuierlich – es handelt sich also um einen **Regelkreis**. Wenn für die Organisation wieder eine „sichere“ stabile Situation erreicht wurde, ist der Kreislauf abgeschlossen und beginnt mit einer weiteren relevanten Veränderung von neuem.



(nach Otto, K.-S. u.a. 2007, S. 169, leicht verändert)

Abbildung 16: Regelkreise der Reaktion auf Veränderungen

Die Wahrnehmung und Einschätzung von Veränderungen kann durch die Führung passieren oder durch die Mitarbeiter_innen. Je mehr Akteur_innen beteiligt sind, umso höher ist die Chance der rechtzeitigen Wahrnehmung von Veränderungen. In der Folge geht es darum, einzuschätzen, ob diese Veränderung für die Lebensfähigkeit der Organisation besonders relevant ist. Ist dies der Fall (oft kann dies allerdings erst nachträglich tatsächlich verifiziert werden!), dann muss die Organisation Reaktionsmöglichkeiten entwickeln und sich für eine davon entscheiden. Sind die Reaktionen erfolgreich gewesen, so hat sich ein neuer Zustand eingependelt, entweder auf

dem alten Niveau, auf einem neuen höheren Niveau oder auf einem niedrigeren Niveau. Innovative Reaktionen können die Organisation an dieser Stelle also auf ein höheres Niveau heben und zum organisationalen Lernen beitragen.

Auch Rudolf Wimmer bezieht sich auf diese drei grundlegenden Mechanismen der Evolutionstheorie um zu erklären, wie Organisationen sich verändern, lernen und Innovationen erfolgreich integrieren: Die Beobachtung von Abweichungen zu den eingespielten Routinen (**Variation**), die Auswahl der brauchbarsten Variation (**Selektion**) und die Notwendigkeit der Verankerung dieser ausgewählten Innovation im System (**Re-Stabilisierung**). Variationen können geplant oder spontan entstehen, sie können in Organisationen zahlreich oder kaum vorhanden sein. Zu viele Variationen können aufgrund ihrer Vielfalt eine Handlungsunsicherheit hervorrufen. Dann entsteht der Bedarf, eine Auswahl zu treffen, die umsetzbar ist und von den relevanten Akteur_innen unterstützt wird. Je nach Art der organisationsinternen Entscheidungsprozesse geht diese Selektion in einigen Organisationen schnell, in anderen handelt es sich um eine langwierige Prozedur. Nachdem die Entscheidung getroffen ist, braucht es Maßnahmen, um die Veränderung nachhaltig im System zu verankern und die Organisation in eine neue Phase der Stabilität zu bringen. Dafür werden Regeln, Strukturen, Prozesse und Rituale überprüft und – sofern nötig – angepasst. Nur so ist es möglich, rasch wieder Verhaltenssicherheit aufzubauen. Diese Schritte entsprechen den Schritten „Vielfalt herstellen“, „Auswählen“ und „Bewahren“ im oben gezeigten zweiten Regelkreis.

Für Berater_innen ist es wichtig, die Organisation bei diesem Prozess durch passgenaue Anregungen und Interventionen zu unterstützen. Dieses einfache **Modell hilft dabei zu erkennen**, in welchem Moment der Veränderung sich eine Organisation gerade befindet und welche Unterstützung sie braucht. Benötigt sie Variationen zu ihren Routinen, oder ist davon etwa schon ein Übermaß vorhanden? Ist die Entscheidung für eine Variation bereits getroffen, oder geht es darum, die Organisation bei der Vorbereitung ihrer Entscheidung zu unterstützen? Ist der Prozess der Stabilisierung schon in vollem Gange, oder sind hier Impulse durch die Beratung notwendig?

Natürlich kann das Modell auch von der Organisation selbst genutzt werden, um ihre eigenen Stärken und Schwächen im Umgang mit Veränderungen zu reflektieren. Folgende **Leitfragen** können dabei hilfreich sein:

- Welche Mechanismen haben wir, um relevante Ereignisse zu erfassen und zu filtern?
- Wie früh erkennen wir Risiken und Chancen?
- Wie leicht oder schwer tun wir uns mit unserer Reaktion auf diese?
- Wie konsequent sind wir in der Umsetzung beschlossener Reaktionen?
- Was können und wollen wir an unseren Verhaltensmustern im Umgang mit Veränderungen anpassen?

3.3 Lebenszyklus einer Organisation

Ichak Adizes bezieht sich in seinem in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts entwickelten Modell explizit auf das Lebenszyklus-Phänomen lebender Organismen, die geboren werden, heranwachsen, altern und sterben und während ihrer Entwicklung in jeder dieser Stufen vorhersehbaren Mustern folgen. Nach diesem Modell erleben Organisationen – wie lebende Organismen – die normalen Kämpfe und Schwierigkeiten, die jede Stufe ihres Lebenszyklus begleiten und sehen sich mit Übergangsproblemen konfrontiert, wenn es um die Erreichung der nächsten Stufe ihrer Entwicklung geht. Das System muss diese Schwierigkeiten überwinden, um zur Blütezeit (dem Höhepunkt im Lebenszyklus) zu gelangen, bzw. das Altern und Sterben zu vermeiden. Das Ziel der Führung von Organisationen ist es, die Blütezeit oder Reifephase möglichst lange zu erhalten und damit die Lebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

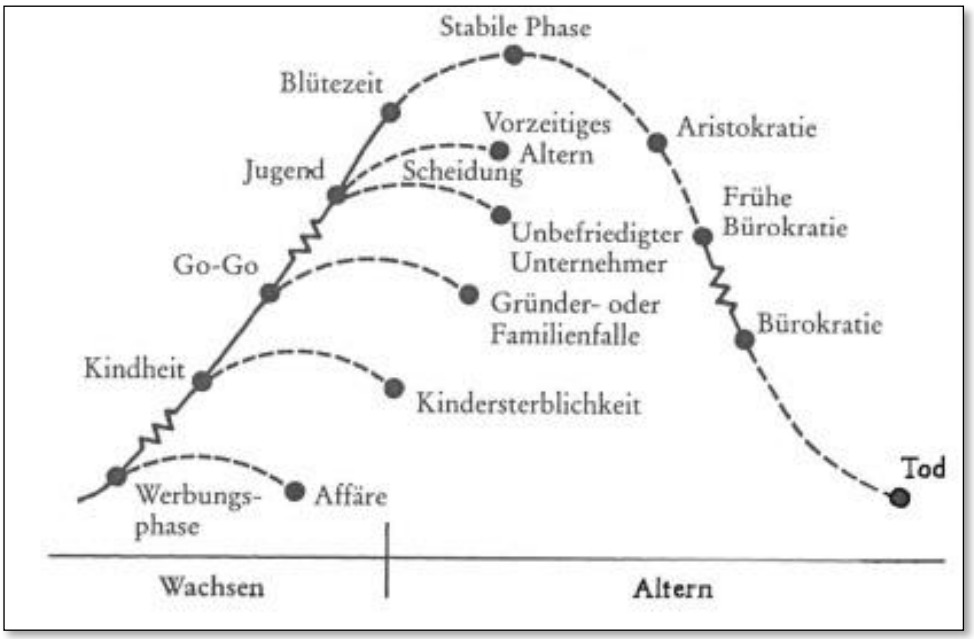


Abbildung 17: Der Lebenszyklus einer Organisation (Adizes, I. 1995, S. 112)

Ein Gradmesser für die Effizienz und Effektivität einer Organisation ist der Aufwand, den sie in das sogenannte „interne Marketing“ stecken muss. Damit ist die Zeit und Energie gemeint, die Menschen in einer Organisation benötigen, um einander ihre Ideen „zu verkaufen“, damit etwas passieren kann. Immer dann, wenn der Aufwand für das interne Marketing höher ist als der für das externe Marketing (die Mittel, die eine Organisation für den Verkauf ihrer Dienste an die Kund_innen einsetzt), steckt eine Organisation in gewisser Weise fest.

Wie bei lebenden Organismen auch, manifestiert sich der Wachstums- und Alterungsprozess einer Organisation zuerst in der **Wechselbeziehung von zwei Faktoren: Flexibilität und Steuerbarkeit**. Flexibilität meint die Fähigkeit von Organisationen, sich an wandelnde Rahmenbedingungen anzupassen, Steuerbarkeit bezieht sich auf die organisatorische Steuerbarkeit des Verhaltens einer Organisation. Junge Organisationen sind in der Regel sehr flexibel, aber nicht immer steuerbar. Solche Organisationen verändern sich relativ leicht, das Verhalten ist aufgrund der geringen Steuerbarkeit aber kaum vorhersagbar. Bei alten Organisationen ist es genau umgekehrt: Das Verhalten ist steuerbar, sie sind aber nicht flexibel und neigen kaum zu Veränderungen.

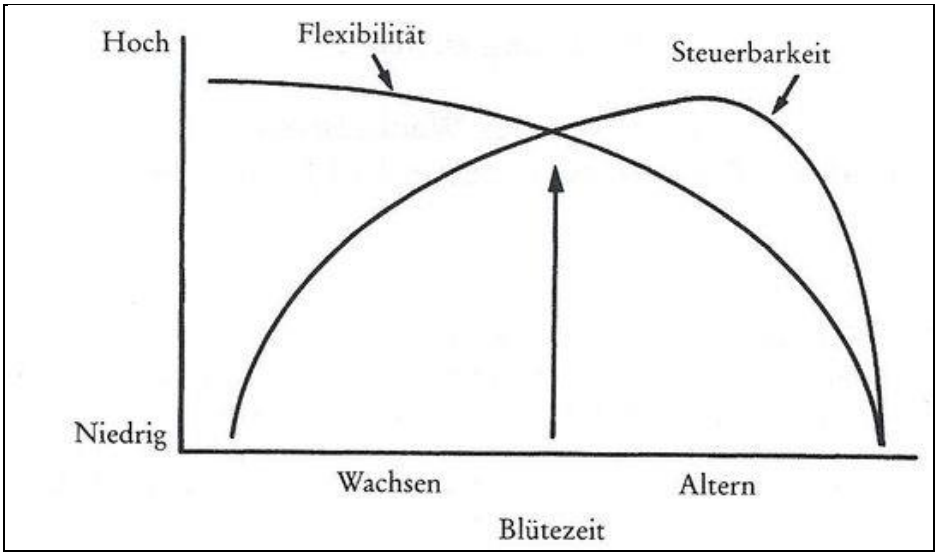


Abbildung 18: Das Wesen des Wachstums und des Alterns (Adizes, I. 1995, S. 22)

In der ersten Stufe der Entwicklung einer Organisation, der **Werbungsphase**, existiert die Organisation lediglich als Idee. Eine Organisation wird geboren, wenn mit der Idee Bindung aufgebaut und diese erfolgreich allen Prüfungen standgehalten hat. Eine Gründer_in „verkauft“ ihre Idee an sich selbst und an andere und überprüft damit deren Realitätsgehalt. Eine Werbung ohne Realitätstest ist wie eine „Affäre“ – das Engagement verflüchtigt sich wieder. In der **Kindheitsphase** geht es nun nicht mehr vorrangig um inbrünstiges Engagement und Werben, sondern um harte Arbeit und Überlebenskampf angesichts hoher Risiken. In einer gesunden Kindheit zeigt sich

ein ausgewogenes Wachstum, das den zur Verfügung stehenden Ressourcen entspricht. Das Kind wird sterben, wenn der_die Gründer_in seinem_ihrem Werk fremd gegenüber steht, die Kontrolle verliert oder die Organisation irreparabel an Liquidität verliert. Wenn die finanziellen Mittel und die Aktivitäten sich irgendwie stabilisiert haben und die Gründungsidee „funktioniert", tritt die Organisation in das nächste Stadium, die **Go-Go-Phase** ein. Solche Organisationen sehen keine Schwierigkeiten, sondern nur Möglichkeiten – alles ist Gelegenheit! Schnellem Wachstum steht allerdings häufig ein Mangel an Kontinuität und Konzentration gegenüber. Organisationen können sich in zu viele verwandte und entfernte Geschäfte involvieren und durch diese große Diversifizierung auf zu vielen zu dünnen Beinen stehen. Die Organisation ist um die Mitarbeiter_innen herum organisiert, nicht um Aufgaben, das Verhalten ist reaktiv, nicht aktiv. Ein großes Risiko ist die „Gründerfalle", also der Versuch der Gründer_innen zu delegieren, ohne die Kontrolle zu verlieren. Dies gleicht einem Jo-Jo: „Sie sind zuständig. Nein, ich bin zuständig" und kann bis zur völligen Resignation der Mitarbeiter_innen gehen.

In der **Jugend** wird die Organisation unabhängig von den Gründer_innen wiedergeboren und gleicht einem Teenager, der_die versucht, von der Familie unabhängig zu werden. Diese Geburt ist schmerzhafter und erfordert viele unproduktive Sitzungen, auf denen interne Konflikte und Inkonsequenzen thematisiert werden. Beobachtet werden oft eine „wir gegen sie"-Mentalität der alten gegen die neuen Mitarbeiter_innen, Gruppenbildungen sowie Inkonsequenzen bei Zielen, Grundsätzen und Anreiz-Systemen (das „falsche" Verhalten wird belohnt). Wenn die Gründer_innen die Souveränität der Organisation akzeptieren und die Führung über ein professionelles Management erfolgreich institutionalisiert wird, erreicht die Organisation ihre Blütezeit.

Die **Blütezeit** ist nach Adizes der optimale Punkt auf der Lebenszykluskurve, an dem die Organisation ein Gleichgewicht der Selbststeuerung und der Flexibilität erreicht hat und sich durch eine große Vitalität auszeichnet. Organisationen in der vollen Blüte wissen, was sie machen, wohin sie sich entwickeln und wie sie dort hinkommen. Die charakteristischen Merkmale dieser Entwicklungsphase sind:

- Funktionsgerechte Systeme und Strukturen
- Institutionalisierte Vision und Kreativität
- Ergebnisorientierung; die Organisation befriedigt die Kund_innen-Bedürfnisse
- Prognostizierbare exzellente Leistung

Die Organisation gliedert neue „kindliche" Organisationen aus.
Probleme, die in der Blütezeit auftreten können, sind nicht genügend gut geschultes Personal (inklusive das Management selbst) und das Fortdauern einiger interner Kämpfe. Die Herausforderung besteht darin, in voller Blüte zu bleiben und die Organisation in dieser Entwicklungsphase zu halten bzw. sie dorthin zurück zu führen.
Der Übergang in die **stabile Phase** läutet den Alterungsprozess ein. Die Organisation ist immer noch stark, aber beginnt ihre Flexibilität zu verlieren. Eigenschaften wie der kreative Geist, Innovationsfähigkeit und Mut zum Wandeln werden weniger

wichtig. Es wächst die Neigung, Vorbildern zu folgen und sich darauf zu berufen, was in der Vergangenheit gut funktionierte. Die Mitarbeiter_innen verbringen viel Zeit im Büro, die Anzahl und Dauer der Meetings nimmt zu, und auch die Abneigung gegen Veränderungen. Dieser Prozess der zunehmenden Selbsterhaltung wird von den Mitarbeiter_innen selbst oft fälschlicherweise mit der Blütezeit verwechselt, denn der Abstieg ist noch nicht deutlich zu erkennen. Im folgenden Stadium der **Aristokratie** verstärken sich die beschriebenen Tendenzen und interne Innovation wird selten. In der Gruppe gilt die Handlungsmaxime „Nur nichts aufrühren", es herrscht „Business as usual", die offizielle Botschaft lautet „Machen Sie sich keine Sorgen". Irgendwann leidet darunter dann auch die Fähigkeit, Ergebnisse zu erzielen. Die **frühe Bürokratie** zeichnet sich durch neue interne Konflikte und Auseinandersetzungen ab, die zur Paranoia der Belegschaft führen und bei denen es darum geht, Verantwortliche für die schlechte Lage der Organisation zu finden. Tatkräftige, kreative Mitarbeiter_innen haben die Organisation bereits verlassen, geblieben sind die Verwalter_innen. All dies beschleunigt den Abstieg zu den letzten Entwicklungsphasen **Bürokratie und Tod**. Die wirtschaftliche Lage der Organisation ist schlecht und die Organisation konzentriert sich – weitgehend abgekoppelt von ihrer Umgebung – auf sich selbst. Die Regeln und Abläufe sind so bürokratisiert und selbstreferentiell, dass sie Kund_innen eher abschrecken als binden. Das oberste Ziel ist die Erhaltung von Arbeitsplätzen. Der Tod tritt ein, wenn sich niemand mehr der Organisation verpflichtet fühlt.

Bis zur Jugend ist der Führungsstil die treibende Kraft von Kultur und Verhalten der Organisation. Ab der Jugend kehren sich diese Kräfte um: Die Organisationskultur ist die treibende Kraft und wirkt auf den Führungsstil ein. Adizes definiert **vier Funktionen des Managements** (PAEI-Funktionen), die bei jeder Entscheidung berücksichtigt werden müssen und in den verschiedenen Entwicklungsstadien sehr unterschiedlich ausgeprägt sind:

P-Funktion:	perform the **p**urpose, Zielerfüllung	Klare Antworten haben auf die Fragen: Wofür ist die Organisation da? Welche Bedürfnisse kann und wird sie befriedigen?
A-Funktion	effiziente **A**dministration	Verwalten und systematisieren, um Routine zu gewinnen und sicher zu stellen, dass die richtigen Dinge zur rechten Zeit mit der rechten Intensität gemacht werden
E-Funktion	**E**ntrepreneur-Funktion, Unternehmer_infunktion	Unternehmerisch aktiv agierend den Wandel vorantreiben, mit Kreativität und Risikobereitschaft
I-Funktion	**I**ntegrierende Funktion	Organische Kultur der Interdependenz und Affinität, um die Einzigartigkeit der Organisation zu hegen

Ein Ziel der Adizes-Methode ist es, über Beratung den persönlichen Führungsstil der Manager_innen so zu bereichern, dass sie die (PAEI)-Funktionen entsprechend der Position der Organisation im Lebenszyklus gestalten können.

Hier können nur einige **Beispiele** gegeben werden, die dies illustrieren: Die kindliche Organisation sollte einen Führungsstil (PaEi) haben, also Personen mit ausgeprägtem Unternehmertum, die klare Antworten auf die Frage der Zielerfüllung geben können. In der Go-Go-Phase ist es wünschenswert, (I)ntegration zu entwickeln, um der Organisation eine solide Basis für die spätere Institutionalisierung zu geben. Während des Jugend-Stadiums geht es darum, eine effiziente Administration (A) in der Organisation zu fördern und eine starke Struktur zu schaffen. Das Unternehmertum (E) muss institutionalisiert, also von der Figur der Gründer_innen losgelöst werden. Es findet also eine Übertragung von (E) auf (A) statt. In der Blütezeit gilt die größte Sorge dem Verlust von (E), der die Organisation durch Dezentralisierung oder Ausgliederung von „Satelliten“ wirkungsvoll begegnen kann. Wird nichts dergleichen von der Führungskraft unternommen, dann wird die Organisation mit der Zeit zu gewichtig und gelangt in die stabile Phase. Hier ist die Bewusstseinsentwicklung die entscheidende Aufgabe. Die Mitarbeiter_innen müssen sich darüber im Klaren sein, dass (E) in diesem Stadium fällt und (I) ansteigt. Arbeitsgruppen sollten sich aus Personen mit verschiedenen Fähigkeiten zusammensetzen, um das höchstmögliche (E) zu erlangen. Die stabile Organisation braucht als Führungskraft eine Person mit einer hohen (E)-Kapazität. Auch bei Organisationen in der aristokratischen Phase geht es darum, ein tiefgreifendes Bewusstsein und starkes Engagement für den Wandel zu entwickeln. Nicht ein sofortiger Wechsel der Führungskraft und die Entwicklung neuer Ziele stehen an, sondern die (Re-)Integration von Personen mit einem aktiven (E), die sich als „Abweichler_innen“ bisherigen Routinen möglicherweise widersetzt haben. Diese Personen sollen mehr Verantwortung übernehmen und an der Entwicklung von (P) aktiv mitarbeiten. Das verjüngt die Organisation.

Die Methode unterstützt Berater_innen dabei, die Rolle und die Funktionen von Führung in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus einer Organisation systematisch zu reflektieren und mit der Organisation zu bearbeiten. Wenn Organisationen ihren Standort im Lebenszyklus kennen, dann lässt sich das Verhalten einer Organisation durch die Führung vorausschauend beeinflussen.

3.4 Entwicklungsphasen von Organisationen nach Glasl/ Lievegoed

Das in diesem Kapitel behandelte Modell der **Entwicklungsphasen von Organisationen** nach Glasl/Lievegoed wurde 1974 von Bernhardt Lievegoed im Niederländischen Pädagogischen Institut für Volkswirtschaftslehre (NPI), dem späteren Institut für Organisationsentwicklung, entwickelt und 1993 von Friedrich Glasl ergänzt. Die Grundkonzepte werden nach 1995 in die Trigon Entwicklungsberatung integriert. Die bei Trigon entwickelten Konzepte haben ihre Grundlagen vor allem in der Humanistischen Psychologie, der Gestalttherapie, der Transaktionsanalyse und insbesondere betriebswirtschaftlichen Konzepten, die auf Entwicklung und Emanzipation der Menschen ausgerichtet sind und gehen damit über vieles hinaus, was seinerzeit im NPI entwickelt worden ist.

Die Basis aller bei Trigon entwickelten Konzepte ist das anthroposophische Menschenbild nach Rudolf Steiner mit seiner Sicht auf den **Menschen als dreifältiges**

Wesen, bestehend aus Leib, Seele und Geist. Sie bilden die Grundlage der menschlichen Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens, Wollens und Handelns, sind entscheidend für Werte, Lebensziele und biographische Gestaltungen und bestimmen die Beziehung des Menschen zum Geistigen und zur Natur insgesamt. Im Sinne dieses menschengemäßen dreifältigen Prinzips ist Organisationsentwicklung ein Beitrag zur Befähigung und Ermächtigung der Menschen, miteinander mehr und mehr zu eigenverantwortlichen Gestalter_innen der sozialen Umwelt zu werden.

Um im Beratungskontext als Berater_in die vom Beratungssystem zur Verfügung gestellten vielfältigen Informationen, Beispiele und Anliegen zu ordnen, bedienen sich Lievegoed und Glasl eines von Glasl entwickelten ganzheitlichen Organisationsbilds, das sieben Wesenselemente umfasst und drei Subsystemen zugeordnet wird. Damit soll allen Beteiligten ermöglicht werden, sich selbst einen Überblick zu verschaffen, Orientierung zu erhalten, Diagnose zu vereinfachen und in einen erweiterten Kontakt zur eigenen Situation und den in diesem Kontext relevanten Fragestellungen zu kommen. Dabei wird das im Folgenden vorgestellte Modell der **7 Wesenselemente** immer im Bewusstsein verwendet, eine Orientierungshilfe bzw. Landkarte zu sein, die weder mit der Landschaft des beratenen Systems selbst verwechselt noch so selbstverständlich werden sollte, dass aus einem nützlichen Modell unter vielen anderen Wahrheiten ein „richtiges“ Organisationsmodell wird. In Organisationen beobachtete Phänomene werden also diesen sieben Wesenselementen zugeordnet, um eigene Erfahrungen komplexer sozialer Wirklichkeiten zu strukturieren und zu vereinfachen, so dass sie handhabbar und eine Bearbeitung zugänglich gemacht werden.

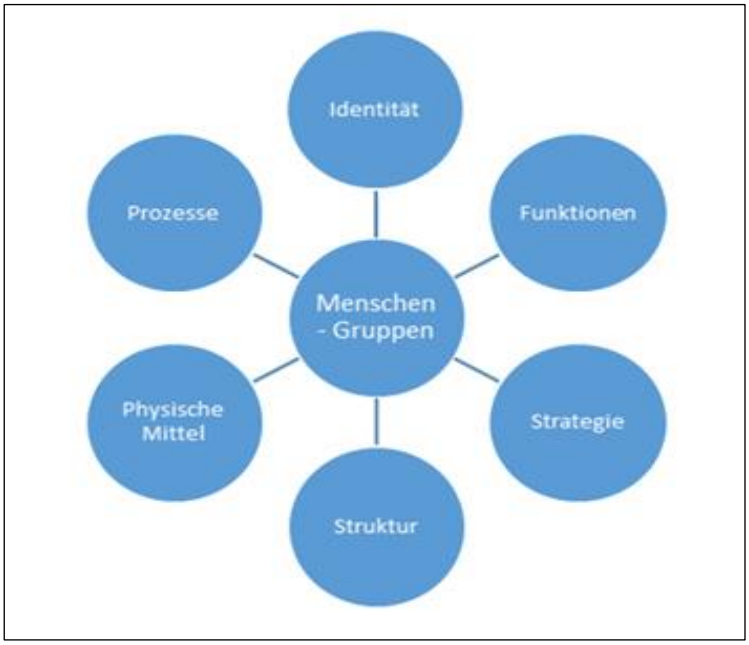


Abbildung 19: 7 Wesenselemente von Organisationen nach Glasl

Wesenselement	Organisationsinterne Elemente/Aspekte

Identität	Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation
Strategien	Ziele und Strategien, langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkte, Markt-, Finanz-, Preis- und Personalpolitik
Strukturen	Statuten, Gesellschafter_innenvertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout
Menschen - Gruppen	Menschen, Gruppen, Wissen und Können der Mitarbeiter_innen, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima
Funktionen	Einzelfunktionen, Organe, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialist_innen, Koordination
Prozesse	Prozesse und Abläufe, primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse, Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse
Physische Mittel	Instrumente, Maschinen, Geräte, Möbel, Material, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel

Die sieben Wesenselemente werden im Rahmen des ganzheitlichen Organisationsbilds drei **Subsystemen** zugeordnet: Dem kulturellen Subsystem (Identität, Strategie), dem sozialen Subsystem (Struktur, Menschen – Gruppen, Funktionen) und dem technisch-instrumentellen Subsystem (Prozesse, Physische Mittel). Diese sieben Elemente zusammen machen das Wesen bzw. das Erscheinungsbild, die Wirkung und die "Gestalt" der Organisation aus. Jedes einzelne Element ist einerseits zentral wichtig und wirkt andererseits nur dann positiv, wenn es als Teil des Ganzen gelebt wird.

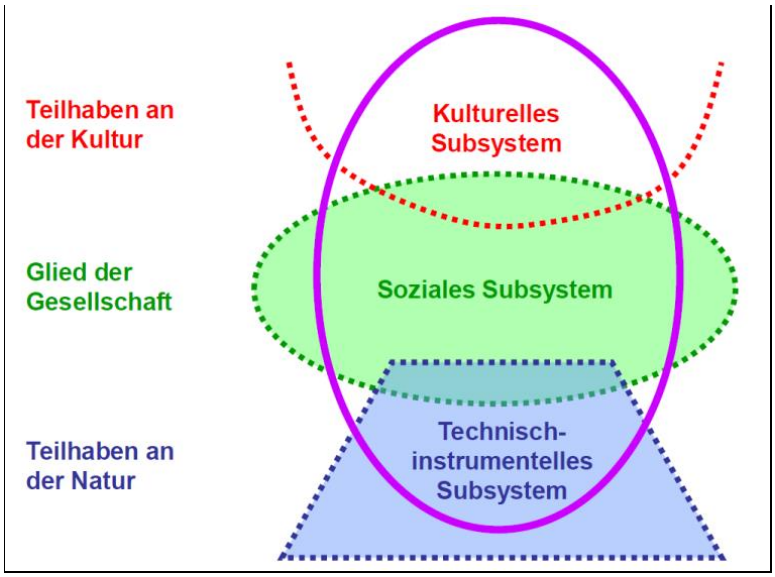


Abbildung 20: Subsysteme in Organisationen nach Glasl / Lievegoed (2004)

Es ist Lievegoeds und Glasls Anliegen, eine Organisation nicht nur nach ihren Wesenselementen zu beschreiben, sondern auch nach ihren Entwicklungsphasen. Die sieben Wesenselemente verändern sich je nach Stand der Entwicklung. Aus der phasentypisch unterschiedlichen Charakterisierung der Wesenselemente wird die Phase ablesbar, in der sich eine Organisation befindet. Die Entwicklungsphasen zeigen die zeitliche Gliederung und die Wesenselemente die „räumliche" Verortung und Beziehung im System der Organisation.

Das **Modell der Entwicklungsphasen** basiert auf der Beobachtung, dass Organisationen als nicht-statische Gebilde Entwicklungsprozesse durchlaufen, die einem spezifischen Muster folgen. Angelehnt an die Phasen der menschlichen Entwicklung in Kindheit, Jugend, Erwachsenenalter und Reife (vgl. Kapitel 3.1) wurden von Glasl/Lievegoed zur Veranschaulichung vier Phasen von Entwicklung beschrieben: Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase und Assoziationsphase.

Die Darstellung dieser vier Entwicklungsphasen von Organisationen ist idealtypisch. Ziel ist es auch hier, Erfahrungen ordnen zu können. So entsteht für die eigene Organisation eine „Entwicklungsdiagnose", indem die jeweilige Entwicklungsphase bestimmt wird. Typische Phänomene beim Übergang zur nächsten Phase können erkannt werden und lassen auf wichtige Herausforderungen schließen, die bewältigt werden müssen. Für die vier Phasen in der Entwicklung einer Organisation lassen sich generelle Metaphern finden:[84]

Phase	„Metapher"	Kernaufgaben der Phase	Randproblem
Pionierphase	Organisation als Familie oder Stamm	Aufbau einer informellen Organisation rund um eine Person oder Personen	Systemtransparenz fehlt
Differenzierungsphase	Organisation als konstruierter Apparat	Aufbau eines beherrschbaren, steuerbaren Apparates	Menschliche Beziehungen
Integrationsphase	Organisation als lebendiger Organismus	Entwicklung eines ganzheitlichen Organismus	Umweltprobleme Kohärenzprobleme
Assoziations-phase	Organisation als Glied im Biotop	Vernetzung der Organisation mit den Umwelten Netzwerke bilden	Machtblöcke

Friedrich Glasl beschreibt in seinem Buch „Dynamische Unternehmensentwicklung" von 1993 die Zusammenhänge zwischen den vier **Entwicklungsphasen** wie folgt: „Abstrakt lässt sich sagen: Die Dynamik der Entwicklung entspringt polaren Qualitäten und den daraus geweckten Veränderungsenergien. An dieser Stelle lässt sich dies an der Spannung zwischen Innenwelt und Außenwelt der Organisation, zwi-

[84] Vgl. Lievegoed / Glasl 1993

schen Kernaufgabe und Randproblemen zeigen. Die Konzentration auf die Bewältigung der Kernaufgabe löst für die Organisation Rand- und Nebenprobleme aus. Diese werden für die nächste Phase die Kernaufgaben – und ihre Bearbeitung löst wiederum neue Randprobleme aus.“ [85]

Was heißt das konkret? Damit eine Organisation oder ein Unternehmen überhaupt gegründet wird, muss jemand in seiner Umgebung ein Kund_innen- oder Zielgruppenproblem erkennen, für das mit den vorhandenen Fähigkeiten wertvolle Lösungen gefunden werden sollen. Für die **Pionierphase** ist also die Kernaufgabe das „Impulsieren“ einer nach außen orientierten, spontan und unkompliziert funktionierenden Arbeitsgemeinschaft, nämlich einer informellen Organisation. Dies geschieht durch die besonderen Fähigkeiten einer Gründerin oder eines Pioniers. Das Funktionieren dieser Organisation lässt sich am besten mit der Metapher „Familie oder Stammeskultur“ charakterisieren, weil durch die mitgebrachten Persönlichkeitsstrukturen der Beteiligten informelle Rollensysteme entstehen, die zu einer autokratisch-charismatischen Führung beitragen. Bei der Bewältigung der Kernaufgabe tritt – bedingt durch die spontane, informale Art zu führen und zu organisieren – immer mehr ein Randproblem auf: Die Transparenz und Steuerbarkeit des Systems. Das „Familien-„ oder „Stammesmodell“ der Pionierphase kommt somit trotz seiner bewiesenen Stärken an seine Grenze, weil dieses Rand- und Begleitproblem das bisher selbstverständliche spontane Denken und Handeln grundsätzlich in Frage stellt. Am Anfang wird zwar noch mit den bisherigen bewährten Denk- und Handlungsansätzen versucht, das neue Problem zu lösen, aber mit der Zeit gelingt dies nicht mehr. Man braucht ein anderes Gedankenkonzept, andere Prinzipien, Denkmuster, Verhaltensweisen, Strukturen usw..

Die **Differenzierungsphase** konzentriert sich deswegen voll und ganz darauf, mit Chaos und Willkür, Unberechenbarkeit und Unlenkbarkeit aufzuräumen. Die Kernaufgabe ist das logische und planmäßige Konstruieren und Aufbauen eines Organisations-Apparates, der den Willen der Geschäftsführung reibungslos ausführt. Es ist typisch, dass beide Urheber der klassischen, techno-strukturellen Organisationslehre, Taylor und Fayol, Ingenieure gewesen sind. In dieser Phase stellt sich das makro-soziale und kulturelle Problem der Nichtberücksichtigung des Menschen und der menschlichen Beziehungen, dies bleibt jedoch außerhalb des Blickfelds der Klassiker. Es tritt deswegen als Randproblem und immanente Schwäche dieses Konzepts immer deutlicher hervor.

Durch das ganzheitliche Denken der **Integrationsphase** kommen die drei konstituierenden Subsysteme und deren gegenseitige Beziehungen neu ins Bewusstsein. Die Kernaufgabe ist es, wieder ein Ganzes zu schaffen und die Vitalisierung des leblosen Apparats durch Ziel- und Kund_innenorientierung, durch Prozessdenken und Selbstorganisation zu erreichen, so dass die Menschen an möglichst vielen Stellen der Organisation „unternehmerische“ Mitverantwortung tragen können. Bei der

[85] Glasl, F., Lievegoed, B. (1993), S.102-103

Realisierung der Integrationsphase lässt sich erkennen, wie durch die Integrationsbemühungen zwar viele Kraftquellen im sozialen System geweckt und genutzt werden können, dass aber die Grenzen der Organisation zu ihren verschiedenen Umwelten als Barrieren spürbar werden: Die Beziehung zu Lieferant_innen und Vorlieferant_innen, Geldgeber_innen und Know-how-Geber_innen, zu Händler_innen, Kund_innen und Zielgruppen werden zwar von einer durchgehenden Zielgruppenorientierung getragen, jedoch bleibt die Gestaltung der Organisationsprozesse auf die eigene Organisation konzentriert und beschränkt. Materialfluss, Produktentwicklung und dergleichen übersteigen aber immer die organisatorischen Grenzen von Abteilungen, Bereichen und Unternehmen. Der Bewusstseins- und Handlungsrahmen muss sich ausweiten. Dazu kommt noch, dass seitens der Gesellschaft Kommunal- und Landespolitiker_innen immer häufiger Anforderungen an die Unternehmen und Organisationen stellen und den Interessensvertreter_innen gegenüberstehen. Mit all diesen Phänomenen zeichnet sich das neue herausfordernde Randproblem ab: Sowohl die Integration als auch die Festigung einer Organisation im beschriebenen Sinne können kollektive Egoismen der relativ selbständigen Unternehmen und Organisationen fördern. Dieser Gruppenegoismus wird dann auf Kosten anderer Organisationsteile oder Lieferant_innen sowie der Kund_innen und Zielgruppen ausgetragen. Im gesellschaftlichen Umfeld kommt heute noch die fortgeschrittene Zerstörung der Natur dazu, so dass alle politischen Entscheidungsorgane unter Handlungsdruck geraten.
Die **Assoziationsphase** wendet sich nun der Kernaufgabe zu, das Unternehmen bzw. die Organisation mit der Umwelt assoziativ so zu integrieren, dass sie sich vorausschauend pro-aktiv und partnerschaftlich dialogisch mit verschiedenen Umwelten auseinandersetzen kann. In diesem Spannungsfeld werden verbindliche Maßnahmen getroffen. Informationsaustausch sowie Problemlösung und Entscheidungen in Fragen der verschiedenen Umwelten müssen zu Kernaufgaben der Führung und Organisation gemacht werden. Anstelle der Dominanz einer Organisation müssen Mittel und Wege gefunden werden, wie mit gegenseitiger Abhängigkeit aller Beteiligten konstruktiv umgegangen werden kann. Dadurch entstehen weitläufige, miteinander vernetzte Unternehmens- bzw. Organisations-Gruppen, die von Glasl „Unternehmens-Biotope“ genannt werden. Denn wie in der organischen Natur viele Lebewesen einander bedingen und erhalten, so schließen sich auch die Unternehmen bzw. Organisationen zu lockeren sozial-ökologischen Gebilden zusammen. Auch die Assoziationsphase bedingt ihr Randproblem. Es wird vermutlich durch die Bildung großer Machtpotentiale auftreten, im politisch-rechtlichen und geistig-kulturellen Bereich der Gesellschaft eine unerwünschte Dominanz bekommen und ggf. demokratische Entscheidungs- und Kontrollformen außer Wirkung setzen. Die Folge wäre eine sehr mächtige Form des Totalitarismus, z.B. als „Wirtschafts-Totalitarismus“ (vgl. F. Glasl, B. Lievegoed, 1993).

Um dieses theoretische, idealtypische Modell verständlicher zu machen, sollen typische **Merkmale und Schwierigkeiten**, die charakteristisch für die jeweilige Phase

sind, beschrieben werden. Schwierigkeiten, die sich in einer Phase ankündigen, können auf den Übergang in die nächste Phase hinweisen und Berater_innen wertvolle Hinweise für Ansatzpunkte im Beratungs- und Begleitungsprozess geben. Die Entwickler des Phasenmodells gehen davon aus, dass die Phasen 2 bis 4 nur aufgrund von **Lernprozessen**, nämlich in der Auseinandersetzung mit Schwierigkeiten der jeweils vorangegangenen Phase erreicht werden können. Die Phasen 3 und 4 zeichnen sich dadurch aus, dass sie auch die Vorteile der ersten beiden Entwicklungsstufen integrieren und ihnen einen adäquaten Stellenwert zuweisen können. Sprünge zurück bzw. nach vorn sind zwar möglich, überfordern aber nicht selten die Organisationssysteme. Ebenso ist der Zerfall der Organisation möglich. Es gibt aber auch innerhalb einer Organisation Teilorganisationen, die sich in unterschiedlichen Phasen befinden können. Hier entstehen oft Rivalitäten und Konflikte.

3.4.1 Pionierphase (Gründungsphase)

Die Pionierphase als erste Entwicklungsphase weist folgende wichtige **Merkmale** auf: Die Führung geht stark von einer Person aus und ist oftmals autoritär oder autokratisch. Die Kommunikation in der Organisation verläuft direkt und gradlinig. Die Aufgaben und Arbeitsabläufe sind überschaubar und der Arbeitsstil ist oft die Improvisation. Es herrscht Personenorientierung bei Zielen und Mitteln („Wer macht was gerne?“ „Wer macht was am besten?“). Die Pionierorganisationen arbeiten von Auftrag zu Auftrag oder von Projekt zu Projekt. Die Finanzierung steht oft auf tönernen Füßen. Die Eigeninitiative jeder_jedes Beschäftigten ist nötig, möglich und wird gefordert. Kunden_innen bzw. Zielgruppen stehen im Zentrum: „Wir tun alles für sie“. Es gibt bei den Mitarbeiter_innen eine große Flexibilität und hohe Identifikation („Ich bin/wir sind die Organisation“).

Die **Schwierigkeiten**, die sich in der Pionierphase ankündigen und den Übergang zur nächsten Phase weisen, können wie folgt aussehen: Das Wachstum bringt Unübersichtlichkeit und Planungsdefizite in Prozessen, Steuerung und Planung. Eine unzureichende Erfolgskontrolle führt zu Fehlern und Unzufriedenheit bei Kunden_innen und Zielgruppen. Es fehlt an Transparenz. Innerhalb der Organisation treten Kommunikationsprobleme auf und die Kompetenzunklarheit nimmt zu. Es kommt zu einer Überforderung der Pionier_innen und die Organisation ist nicht mehr zu handhaben. Interne und externe Übersicht gehen verloren und es kommt zu Blockaden und Entscheidungsdefiziten. Die Umwelt der Organisation ändert sich schneller als von den Pionier_innen wahrgenommen.

Kennzeichen von Wesenselementen in der **Pionierphase**	
Identität	Identitätsbildung der Organisation ist nachhaltig geprägt durch die Persönlichkeit der Pionierperson(en). Kund_in ist König. Kund_innentreue.
Strategie	Ziele und Leitsätze sind implizit und intuitiv. Treue, Kreativität, Spontanität sind tragend.
Das kulturelle Subsystem	**Personifizierung bis Personenkult.**
Struktur	Weder Formalisierung noch Festlegung, breite „Kammstruktur“ um Pionier_innen und Sub-Pionier_innen, Flexibilität.
Menschen und Gruppen	Charismatisch-autokratische Führung, direkte informale, persönliche Kontakte, Wärme.

Funktionen	Aufgabenkonzentration um Personen, durch Allrounder-Funktionen, Erfolgserlebnisse.
Das soziale Subsystem	**Informales Gebilde bewirkt Verbundenheit, Wir - Gefühl, Exklusivität.**
Prozesse	Die Ablauforganisation und Prozesse zeichnen sich durch Beweglichkeit, Improvisation nach handwerklichen Gesichtspunkten aus. Sonderanfertigungen statt Standards.
Physische Mittel	Gebäude, Maschinen usw. werden als untergeordnet erlebt, improvisierend gebraucht.
Das technisch-instrumentelle Subsystem	**Hat untergeordnete Bedeutung, z.T. mit prekären Ausstattungen.**

3.4.2 Differenzierungsphase

Die Differenzierungsphase weist folgende Merkmale auf: Die Organisation denkt von „innen nach außen“ und funktioniert wie eine Maschine (Bürokratisierung): Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen werden schriftlich festgelegt, Struktur und Ordnung lösen das kreative Chaos der Pionierphase ab. Es gibt eine Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse (Dienstweg) und Verwaltungsaufgaben treten in den Vordergrund. Papiere, Statistiken, Analysen und Berichte gewinnen an Einfluss. Die Organisation wird zur Karriereleiter für die Mitarbeiter_innen. Ein ausgeprägtes Abteilungsdenken ist zu beobachten, Kund_innen/Klient_innen werden zu anonymen Zahlen. Sachaufgaben stehen im Vordergrund, Personen sind in erster Linie Funktionsträger.

Die Schwierigkeiten, die sich in der Differenzierungsphase ankündigen und den Übergang zur nächsten Phase weisen, können wie folgt aussehen: Abteilungsdenken verhindert eine konstruktive Zusammenarbeit, das Handeln ist nur noch regelgeleitet, und es gibt eine geringe horizontale und vertikale Kommunikation. Mitarbeiter_innen werden zu beliebigen Rädchen im Getriebe, wodurch Fragen nach dem Sinn laut werden. Innere Verabschiedung und Resignation greift um sich, und es gibt Motivationsprobleme bei den Mitarbeiter_innen. Es kommt zur Erstarrung des Organisationslebens, die Herausforderungen fehlen; Dienst nach Vorschrift verhindert Kreativität und Engagement.

Kennzeichen von Wesenselementen in der **Differenzierungsphase**	
Identität	Rationales Definieren der Positionen, Markt anonym, von innen nach außen denkend.
Strategie	Prinzipien der wiss. Betriebsführung festgelegt: Transparenz, Steuerbarkeit, Ordnung.
Das kulturelle Subsystem	**Materielle („Ding“)Symbole, Verankerungsmittel im Vordergrund, Rituale**
Struktur	Formalisierung, funktionale Gliederungen, Stab-Linie, Führungsebenen spezialisiert in konstituierende, organisierende und dirigierende Führung.
Menschen und Gruppen	Sachorientiertes Führen, technokratisch und bürokratisch instrumentalisierte Kontakte, kaum Teamarbeit, Kühle und Distanz.
Funktionen	Rationale Aufgabenteilung und Spezialisierung, Festlegung in Stellenbeschreibung, Trennung von Planung, Ausführung und Kontrolle.
Das soziale Subsystem	**Formale Aspekte stehen im Vordergrund, Gestaltung analog dem technisch-instrumentellen Subsystem.**

Prozesse	Standardisierung und Routine, Verfahren geplant, formalisiert, mechanisiert und möglichst automatisiert, zentrale Koordinationsstellen
Physische Mittel	Durch technische Orientierung hoher Stellenwert, Logik der Technik prägt als „Sachzwang“ auch das Soziale, Informationstechnologie hat zentrale Stellung.
Das technisch-instrumentelle Subsystem	**Prägt das Denken in allen Bereichen.**

3.4.3 Integrationsphase

Ein wesentliches **Merkmal** der Integrationsphase ist, dass wieder verstärkt das kulturell-soziale Subsystem, also Aspekte persönlicher Beziehungen zwischen Menschen, Sinnstiftung durch die Arbeit oder Herstellung lebendiger Kontakte zu Kunden_innen und Zielgruppe in den Vordergrund treten. Selbstständiges Arbeiten in Gruppen und allein ist erwünscht, Delegation von Verantwortung findet statt. Das Denken in Entwicklungen und Prozessen gewinnt an Bedeutung und Entscheidungen werden gemeinsam, in bewussten Schritten vorbereitet und gefällt. Es kommt zur Suche nach einem Profil, einem Leitbild, nach Werten („wer sind wir eigentlich?“). Eine bewusste Marktorientierung führt zur (Wieder-)Entdeckung der Kund_innen bzw. der Zielgruppen. Bedürfnisse nach Partnerschaft und Vertrauen werden formuliert.

Schwierigkeiten, die in dieser Phase auftreten, sind Rückfälle in technokratisches Verhalten durch z.B. rigide Führung und eine leichtfertige Zerstörung von Vertrauen mithilfe eines „Durchgreifens“. Es kann zu einer gegenseitigen Überforderung und Infarktgefahr kommen. Erfolge eines Teams werden von Einzelnen in Anspruch genommen.

Kennzeichen von Wesenselementen in der **Integrationsphase**	
Identität	Bewusste Arbeit an Mission = Leitbild, Credo, orientiert auf Kundenbedürfnis
Strategie	Partizipativ überarbeitet und kommuniziert: Initiative, Verantwortung, Selbstorganisation
Das kulturelle Subsystem	**Bewusst reflektierte und gestaltete Kultur, Symbolhandlungen, immaterielle, materielle und personale Symbole.**
Struktur	Mischung aus formaler und informeller Struktur, föderative Vernetzung relativ autonomer Unternehmensbereiche, auf Kund_innen/ Produktgruppen bezogen.
Menschen und Gruppen	Agogisch-situatives Führen, strategische Personalentwicklung, formale und informale Kontakte, viel Teamarbeit, Wärme und Nähe (Agogisch = pädagogisch didaktisch geschicktes Handeln)
Funktionen	Sachlich und humane Kriterien für Funktionsinhalte: Job Enrichment = integrierte Funktionen, Flexibilität
Das soziale Subsystem	**Soziales Subsystem wird Träger der Organisationsentwicklung, Emanzipation und Entwicklung der Menschen.**
Prozesse	Innerhalb der Rahmenvorgaben flexible Prozesssteuerung durch Betroffene, Mischung von Selbst- und Fremdplanung/-steuerung.
Physische Mittel	Räume und Ausstattungen nach sozio-technischen Kriterien, „soft technology“ erlaubt Team-Bedienung, Informationstechnologie dezentral genutzt.
Das technisch-instrumentelle Subsystem	**Wird als gleichwertig zu den Subsystemen gesehen.**

3.4.4 Assoziationsphase

Die Assoziationsphase weist folgende **Merkmale** auf: Es gibt ein hoch entwickeltes Projekt- und Prozessmanagement mit weitgehenden Kompetenzen. Mitarbeiter_innen haben großen Einfluss auf den Arbeitsprozess (Selbstorganisation). Minimale Hierarchie (Lean Management) ist zu beobachten. Eine permanente Verbesserung von Produkten, Leistungen und Prozessen durch intensiven Kontakt mit Kunden_innen und Lieferant_innen (Qualitätsmanagement) findet statt. Es gibt eine Vernetzung der Organisation mit dem Umfeld (Partner_innen, Kommunen und anderen). In der Entwicklungszusammenarbeit findet eine Vernetzung mit anderen Geberorganisationen, NRO und staatlichen Organisationen auf Makro,- Meso- und Mikroebene statt.

Die **Schwierigkeit**, die in dieser Phase auftreten kann, ist – wie bereits beschrieben – das Entstehen von Machtblöcken.

Kennzeichen der Wesenselemente in der **Assoziationsphase**	
Identität	Assoziiert zu Unternehmens-Biotop, Position durch gesellschaftlichen Nutzen im Dialog definiert.
Strategie	Leitsätze proaktiv im Zusammenspiel mit dem Umfeld als Schicksalsgemeinschaft entwickelt, Durch den Verzicht auf Sicherheitsnetze, gegenseitige Abstimmung und Ausrichtung erforderlich, die durch Leitsätze, Strategien und mittelfristige Programme gestützt wird.
Das kulturelle Subsystem	**Bewusste Pflege der Kultur, Kulturdialog im Organisationsbiotop.**
Struktur	Durchlässige Grenzen der Organisation, interne und externe Vernetzung relativ selbststeuernder Bereiche, Nahtstellenorgane mit Externen.
Menschen und Gruppen	Hohe Durchlässigkeit der Führung, agogisch-situativ, Personalentwicklung auch im Unternehmensbiotop, Mitarbeiter_innen als Bürger_innen
Funktionen	Ausbau des Job Enrichment, erweiterte Aufgaben- und Prozesshorizont, Nahtstellenmanagement, externe Jobrotation.
Das soziale Subsystem	**Weitere Pflege des sozialen Subsystems, Ausweitung über formale organisatorische Grenzen hinweg.**
Prozesse	Ausweitung des Prozessdenkens und der Selbststeuerung, Nahtstellenmanagement, Verzicht auf Pufferzonen und Sicherheitsnetzen (just-in-time) usw.
Physische Mittel	Anlagen auf Teamarbeit ausgerichtet, wesentliche Vereinfachungen der Unterstützung durch Roboter, äußerst sparsamer Einsatz von Raum, Kapital
Das technisch-instrumentelle Subsystem	**Hat sich den Gesamtanforderungen unterzuordnen.**

Glasl **resümiert** 2014 seine **Erfahrungen** mit dem **Entwicklungsmodell** wie folgt[86]: „…Wir haben mit dem Modell der Entwicklungsphasen offensichtlich eine Art „Meta-Sprache“ entwickelt, die es uns ermöglicht, verschiedene Organisationstypen sozusagen „artgerecht“ zu betrachten und diese entsprechend der unterschiedlichen Phasen zu analysieren und zu strukturieren.“ Die Frage, ob Organisationen immer alle Entwicklungsphasen durchlaufen müssen, beantwortet er folgendermaßen: „…Die Entwicklung sozialer Systeme ist nicht naturgemäß determiniert: Sie ist eine Möglichkeit. Die Entwicklung geschieht nur, wenn sie von den maßgeblichen Menschen

[86] OrganisationsEntwicklung Nr.2/2014, Seite 14 ff.

gewollt wird. Es gibt Organisationen, die über viele Jahre in der Pionierphase bleiben, häufig ist das bei klassischen Familienunternehmen der Fall.

Wir hatten oft Zweifel, ob eine Beschleunigung beim Durchlaufen der Phasen funktionieren kann. Wenn man Organisationen als lernende Organisationen versteht, ist das erklärbar. Ein komplettes Überspringen einzelner Phasen hat sich aus meiner Erfahrung aber immer gerächt. Besonders, weil dabei die dritte Phase nur eine Neuauflage der Pionierphase ist. Wenn eine Organisation als System nicht in der Differenzierungsphase lernt, mit Grenzen von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung rational umzugehen, dann führt das Bemühen um die Integrationsphase ins Chaos. Und die Wirkungen der viel komplexeren Assoziationsphase schaffen Organisationen nur, wenn sie vorher die Wirkung der Integrationsphase erreicht und internalisiert haben."

Der **Übergang** von **einer Phase zur nächsten** gelingt nur durch aufmerksames Beobachten. Hier kommt Führungskräften eine besondere Aufgabe zu: Sie müssen sowohl Veränderungen der relevanten Umwelten der Organisation wahrnehmen als auch einen wachen Blick nach innen haben. Spannungen im Kulturellen Subsystem sind in diesem Zusammenhang ein wichtiger Indikator für konkreten Handlungsbedarf. Dabei ist die Selbstorganisationsfähigkeit in Interaktion mit der Umwelt eine zentrale Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Wie eine Organisation sich selber wahrnimmt und ob die mentalen Modelle der Menschen in der Organisation bekannt sind und verstanden werden, ist entscheidend dafür, ob und in welche Richtung Veränderung gestaltet werden kann und sollte. Was an mentalen Modellen der Organisationsmitglieder in der Organisationskultur seinen Niederschlag gefunden hat, ist entscheidend für die Veränderungsrichtung, d.h. ob sich eine Organisation von einer in die nächste Phase entwickelt oder ob die Phase in der sich die Organisation befindet, optimiert wird. Um diagnostisch zu nützlichen Schlussfolgerungen zu kommen, ist es in diesem Zusammenhang wichtig, alle relevanten Mitarbeiter_innen in den Diagnoseprozess zu den Entwicklungsphasen mit einzubeziehen. Es müssen verschiedene Wahrnehmungen erfasst werden, um sinnvolle Entscheidung zur Veränderungsrichtung treffen zu können.

4 Organisations- und Veränderungsverständnis

Die IZ/ EZ bewegt sich seit Mitte der 90er Jahre im Spannungsfeld zwischen dem Anspruch nach systemischem Verständnis von Organisationen und deren Veränderungen, dem eigenen Rechtfertigungs- und Mittelabflussdruck, Steuergelder zielgerichtet und in Übereinstimmung mit westlichen entwicklungspolitischen Werten einzusetzen sowie den Vorstellungen der Partnerorganisationen bzw. deren Führungskräfte, Veränderungen haben zu wollen, die ihre Werte, Einstellungen und (Macht-) Interessen möglichst nicht berühren. Für die bilaterale IZ/ EZ ist dieses Unterfangen schon anspruchsvoll genug, im Rahmen der multilateralen IZ/ EZ kaum noch leistbar, da sich jede beteiligte IZ-/ EZ-Organisation mit ihrer eigenen Logik und ihren eigenen autopoietischen Anteilen einbringt. Der **Unterschied zwischen Organisations- und EZ-Projekt-Logik** wird in **Teil 3** vertieft. [87]

Wir folgen im Wesentlichen dem Ansatz der systemisch geprägten Organisationsentwicklung (OE), wenn wir von Change Management oder OE reden. In unserem Verständnis ist OE ein geplanter, systematischer Prozess, in dem verschiedene Methoden und Instrumente der angewandten Sozialwissenschaften und der systemischen Beratung in eine bestehende Organisation oder Teile derselben mit dem Ziel eingeführt werden, Führungskräfte und Mitarbeiter_innen anzuregen, die Effektivität und Effizienz ihrer Organisation selber zu analysieren, daraus Veränderungsbedarfe abzuleiten und die Veränderungen eigenständig durchzuführen.

Es handelt sich dabei nicht nur um „äußere“ Veränderungen von Prozessen, Strategien, Methoden und Systemen, sondern um tiefer greifende Veränderungen, die eine innere Entwicklung der Wertvorstellungen, Bestrebungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter_innen sowie gegenseitiges Lernen bewirken sollen. Die Veränderungen laufen dabei auf verschiedenen Ebenen ab und sind nur dann nachhaltig, wenn sie nicht nur formal auf dem Papier stehen, sondern

- in den Arbeitsbeziehungen von Gruppen und Personen,
- in den Regeln,
- im Verhalten der Organisationsmitglieder und
- in den Beziehungen zur Umwelt der Organisation

verankert sind.

Dementsprechend sollte aus unserer Sicht das Zielsystem im Veränderungsmanagement grundsätzlich auf zwei Ebenen wirken:

[87] Leser_innen, die an einer allgemeinen Kritik der IZ interessiert sind, seien auf Sülzer, R./ Zimmermann, A., 2013, verwiesen.

Zum einen wird auf Effizienz- und Effektivitätsziele hingearbeitet,

zum anderen wird parallel und gleichwertig an der Fähigkeit der Organisation gearbeitet, die Veränderung selbständig und nachhaltig im Sinne einer **lernenden Organisation** durchzuführen.

Dies geht nur, indem die Betroffenen einbezogen werden: nicht nur in Bezug auf die Analyse der Ist-Situation, sondern auch hinsichtlich der Erarbeitung angepasster Problemlösungen. Beteiligung ist kein Selbstzweck, sondern unabdingbare Notwendigkeit, um die angestrebten Veränderungen tatsächlich in den Partnerorganisationen zu verankern.

Um Effizienz- und Effektivitätsziele zu erreichen, kommen auch in der IZ/ EZ betriebswissenschaftlichen Instrumenten zum Einsatz (z.B. Strategieentwicklung, Leistungsprozessoptimierung). Häufig müssen diese Instrumente aber an eine betriebswirtschaftlich nicht vorgebildete Klientel angepasst werden (siehe Teil 4 des Readers). Wesentlich dabei ist die Einhaltung der **Grundannahmen der systemisch geprägten OE,** die sich in einer entsprechenden Berater_innenhaltung manifestiert:

- Veränderungen können nicht von außen in Systeme hinein getragen werden.
- Ansatzpunkt der Veränderung sind die Verhaltensweisen und Einstellungen der Betroffenen. (Verbindung individuellen und organisatorischen Lernens.)
- Eine Organisation besteht immer aus (sozio-technischen) Subsystemen, die sich gegenseitig bedingen. Änderungen in einem Subsystem haben immer auch – beabsichtigte oder unbeabsichtigte – Auswirkungen auf die anderen Subsysteme.

Daraus ergeben sich folgende **Prinzipien der systemisch geprägten OE-Beratung**:

- Keine Maßnahme ohne Analyse (aber auch: keine Analyse ohne Veränderungsbereitschaft!)[88]
- Angemessene Beteiligung der Betroffenen von Anbeginn
- Ganzheitlicher Ansatz und mehrdimensionale Zielsetzung (Effizienz, Effektivität und Lernen)
- Planung in kleinen Schritten und prozesshaftes Vorgehen
- Transparente Information und Kommunikation zu Notwendigkeit, Zielen und Vorgehensweise
- Regelmäßige Rückkopplungs-Schleifen

Ansatzstellen für den Wandel sind Probleme oder Themen, die als „Impulsgeber“ besonders viel versprechend sind, weil hier besonders viel Energie und/oder Lei-

[88] In der Literatur wird sowohl der Begriff (Organisations-)analyse als auch -diagnose verwendet. Die Verfasser_innen bevorzugen den Begriff der Analyse, weil diese – in Analogie zum medizinischen Verständnis – einer Diagnose voraus geht.

densdruck für eine Veränderung besteht. Die Veränderung sollte auch in einem überschaubaren Zeitrahmen erreichbar sein, damit die Veränderungsmotivation nicht erlahmt. Die ersten Veränderungen schaffen ein prägendes Muster für das, was später passiert und sie schaffen ein Klima in der Organisation, das für weitere Veränderungen günstig oder behindernd sein kann. Egal, wo man ansetzt, sollte man sich jedoch bewusst sein, dass jede Veränderung im Sinne des Weisbord-Modells auch auf die nicht direkt angesprochenen Elemente einer Organisation wirkt.

Die Stärken dieses Vorgehens liegen auf der Hand: Veränderungen sind tragfähig, weil sie im Handeln der Betroffenen verankert sind. Und künftige Probleme können von den Beteiligten zunehmend eigenständig gelöst werden. Ebenso klar sind die Schwachstellen: Die Umsetzung von Beteiligung ist in stark „top-down“ geprägten Organisationen und Kulturen problematisch, da das Management i.d.R. Machtverlust befürchtet. Ohne starke Unterstützung der obersten Führung kann die Beratung nicht erfolgreich sein. (Letzteres gilt jedoch für alle Veränderungen.) Das beteiligten-orientierte Vorgehen macht den Ansatz auch zeit- und kostenaufwendig. Allerdings werden die hohen Kosten dadurch relativiert, dass die entwickelten Lösungen leichter in der Organisation umgesetzt werden können. So ist ein Expert_innen-Vorschlag zu notwendigen Veränderungen sicherlich zunächst kostengünstiger und schneller, doch werden bei der Umsetzung hohe Reibungsverluste infolge erhöhten Widerstandes der betroffenen Organisationsmitglieder auftreten, welche wiederum Zeitverluste und Kostenerhöhungen mit sich bringen. Oder der Expert_innenvorschlag bleibt ohnehin in der Schublade der Vorgesetzten, weil die internationale/ entsandte Fachkraft nach deren Meinung die Kultur der betreffenden Partnerorganisation nicht verstanden hat („Das geht bei uns nicht“).

4.1 Organisationaler Wandel und Lernen

Individuelles Lernen allein reicht nicht aus, um Veränderungen in einer Organisation zu bewirken. Daher sind die meisten externen Capacity Building-Maßnahmen wenig bis gar nicht geeignet, die Absolvent_innen nach Rückkehr in ihre Organisation zu befähigen, dort aktiv Veränderungen voranzutreiben. Umgekehrt sind Veränderungen der Organisation nicht ohne individuelles Lernen zu bewerkstelligen. Auf beiden Ebenen ist Lernen (als Voraussetzung für Veränderung) durch unsere **mentalen Grundmodelle** begrenzt. Jedes Lernen im Veränderungsprozess muss sich daher mit den mentalen Modellen der Organisation und auch der Einzelpersonen auseinandersetzen. Mentale Modelle wiederum lassen sich nicht mechanistisch umprogrammieren. Menschen sind keine Maschinen. Dazu schreibt Peter Senge (2006):

> *„Die erforderlichen Veränderungen betreffen nicht nur "unsere Organisationen", sondern auch uns selbst. Die zentrale Botschaft der Fünften Disziplin ist etwas Radikaleres als die "radikale Umgestaltung von Organisationen" - nämlich, dass die Art und Weise, wie unsere heutigen Organisationen funktionieren, letztlich davon abhängt, wie wir denken und wie wir interagieren. Nur wenn wir unsere Denkweisen ändern, können wir tief verwurzelte Regeln und*

Verfahren ändern. Nur wenn wir unsere Interaktionsweisen ändern, können wir gemeinsame Visionen, gemeinsame Erkenntnisse und die Fähigkeit zum koordinierten Handeln entwickeln.

Diese Vorstellung ist ziemlich neu für uns. Wir haben die starke Neigung, notwendige Veränderungen als etwas zu betrachten, das in der äußeren, nicht in unserer inneren Welt stattfinden muss. Es ist eine schwierige Vorstellung für uns, dass wir die manifesten Strukturen unserer Organisationen umgestalten und gleichzeitig auch die inneren Strukturen unserer "mentalen Modelle" umgestalten sollen. Aber es ist die einzige Methode, die den erforderlichen Wandel bewirken wird. … Ein radikaler Wandel unserer Arbeitsweisen führt unweigerlich zu neuen Arbeitsplatzbeschreibungen mit neuen Fähigkeitsanforderungen, die wiederum neue Persönlichkeitsprofile erfordern.

Aber der "Umbau von mentalen Modellen" ist nicht dasselbe wie der Umbau technischer Geräte. Wir haben keine mentalen Modelle. Wir sind unsere mentalen Modelle. Sie sind das Medium, durch das wir mit der Welt interagieren. Sie sind untrennbar in unsere persönliche Lebensgeschichte und unser Identitätsgefühl eingewoben. Eine alte Redewendung sagt: "Das Auge kann sich selbst nicht sehen." Ein Lernprozess, durch den mentale Modelle verändert werden, ist eine ungeheure Herausforderung. Er ist desorientierend. Er kann beängstigend sein, weil er tief verwurzelte Überzeugungen und Annahmen in Frage stellt. Man kann diesen Lernprozess nicht allein durchlaufen. Er ist nur in einer Gemeinschaft von Lernenden möglich.“

Wir begrenzen uns selbst mit unseren mentalen Modellen – die Geschichte vom schwachen Elefanten

In Indien konditionieren Elefantenhüter Baby-Elefanten, indem sie ein Seil mit einem Pflock um ein Bein des Elefanten binden und den Pflock in den Boden stecken. Der Baby-Elefant zieht und zieht vergeblich an dem Seil. Das lehrt den Elefanten, dass egal was er tut, er nicht entkommen kann, solange er an ein Seil gebunden ist. Später, wenn der Elefant ausgewachsen ist und der Führer will, dass der Elefant an Ort und Stelle bleibt, muss er dem Elefanten lediglich ein Seil um das Bein binden. Der riesige Elefant ist nun allein auf Grund seiner Erinnerung an diesen Ort gefesselt.

Erinnert Sie das an ein ähnliches Verhalten in Ihrer Organisation?

Wir sind durch unsere eigenen mentalen Modelle und erlernte Verhaltensmuster gebunden, welche Veränderungen in bestimmten Kontexten verbieten. Deshalb müssen wir unsere mentalen Modelle in Frage stellen, bevor echte Veränderung stattfinden kann.

Wenn wir im OPE 01-Kurs von Change Management sprechen, meinen wir also nicht nur Veränderungen an der Oberfläche einer Organisation (zum Beispiel Veränderung in der Infrastruktur, einer bestimmten Methode oder eines Prozesses), sondern auch tiefere Veränderungen, die auf die Entwicklung von Werten, Meinungen, Glauben, Verhalten und Bewusstsein der Menschen einwirken, die in der Organisation arbeiten („deeper learning cycle”): also Veränderung nicht nur im Kopf, sondern auch im Tun

und im Herzen. Dieses „tiefere Lernen" ist oft über einen beträchtlichen Zeitraum nicht wahrnehmbar. Aber man reißt ja auch nicht die Radieschen aus dem Boden, um sie wachsen zu sehen. Veränderungen der Einstellungen und des Verhaltens bedürfen eines längeren Zeitraums.

Lernprozesse anzustoßen bedeutet also auch Einflussnahme auf die Organisationskultur, die durch spezifische organisations-kollektive Werte und Einstellungen geprägt wird (siehe Kapitel 5).

Es soll aber keinesfalls suggeriert werden, dass eine Veränderung quasi automatisch auftritt, sofern man sich nur genügend Zeit lässt. Die Entwicklung hin zu einem tieferen Lernzyklus muss durch entsprechende beraterische Interventionen und förderndes Verhalten der Führungskräfte kontinuierlich unterstützt werden.

4.2 Beratungsprozesse in der IZ/ EZ

Der Beratungsprozess beginnt auch in der IZ/ EZ mit der Kontext- und Auftragsklärung. Hier findet die erste gegenseitige Orientierung statt und die internationale/ entsandte Fachkraft gewinnt einen Eindruck, ob, wo und in wieweit die oberste Führungskraft Bedarfe für interne Veränderungen sieht. Im idealtypischen Fall einer OE-Beratung gibt es eine_n Auftraggeber_in (AG), der_die mit dem_der Berater_in Art und Umfang des Auftrages sowie die Auswahl der Datensammlungs- und Feedbackmethoden vereinbart sowie eine_n Klient_in, der_die von der_dem Berater_in unterstützt werden soll (selten die gesamte Organisation, meist eine oder mehrere Organisationseinheiten, ggf. auch nur eine einzelne Führungskraft, die gecoacht werden soll). Da es in der IZ/ EZ verschiedene Spezifika in der Auftragsklärung gibt, wird dieser im Anschluss ein separates Unterkapitel gewidmet.

Ist das Anliegen des_der AG (vorläufig) eingegrenzt, schließt sich im Beratungsprozess ein Zyklus von Informationssammlung, Hypothesenbildung, Maßnahmenplanung und -durchführung an. Dieser wird im Sinne von Lernschleifen wiederholt durchlaufen. Die **Lernschleifen** entsprechen der in Kapitel 1.3.3 bereits erläuterten **systemischen Schleife**. Der geschilderte Ablauf ist idealtypisch. (Siehe hierzu auch die Phasenmodelle in Teil 3 des Readers.) Im Grunde geht es in der systemisch geprägten OE darum, jede Intervention als systemische Lernschleife für die Organisation zu gestalten, so dass de facto eine Art **Spirale systemischer Schleifen** entsteht, in der – immer basierend auf dem derzeitigen Erkenntnisstand der Organisation – der jeweils nächste Schritt geplant wird.

Innerhalb der systemischen Schleife gibt es Rückkopplungen. Rückkopplung zur Überprüfung der Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen (= Wirkungsmoni-toring oder M&E/ Monitoring & Evaluation) ist allgemein anerkannte Praxis. Nicht immer beachtet wird dagegen, dass es vor der Planung konkreter Maßnahmen unbedingt auch einer zumindest selektiven Rückkopplung der Hypothesen der Berater_innen/ der internationalen Fachkraft an die AG bedarf. Denn wie in Kapitel 1.3.2 bereits

erwähnt, ist es eine menschliche Eigenheit, Wahrnehmungen und Informationen sofort und unmittelbar zu interpretieren. Dabei machen wir uns i.d.R. nicht bewusst, dass es sich hierbei zunächst nur um Hypothesen handelt, also um unsere Annahmen über die Wirklichkeit und nicht die Wirklichkeit selber. Eine internationale/ entsandte Fachkraft muss sich wie alle OE-Berater_innen bewusst sein, dass nicht nur alle Mitarbeiter_innen und Führungskräfte ihrer Partnerorganisation(en), sondern auch er_sie selber den Gesetzmäßigkeiten des Wahrnehmungsfilters und der Ähnlichkeitsannahme unterliegt. Er_sie tut daher gut daran, seine_ihre eigene Wahrnehmung lediglich als eine mögliche Perspektive zu erkennen und durch das gezielte Abfragen der Perspektiven anderer (von der Veränderung Betroffener) zu ergänzen.

Für das Lernen des Individuums wie auch der Organisation als Ganzes sind die systemische Schleife und der Wahrnehmungsfilter grundlegende Modelle. Indem wir die Existenz von Annahmen (Hypothesen) in unserem Denken anerkennen, versetzen wir uns in die Lage, uns in konstruktiver Weise mit unseren Hypothesen und denen der Partnerfachkräfte auseinander zu setzen. Jede Intervention im Veränderungsprozess stützt sich auf explizit formulierte Hypothesen.

Wir folgen der „systemischen Schleife“ in einzelnen Phasen sowie im Gesamtprozess einer Veränderung. Hypothesen können sowohl individuell als auch in einem Projektteam oder zusammen mit den Betroffenen einer Veränderung entwickelt werden. Die Organisation dazu zu bewegen, Hypothesen über ihre eigene Situation zu entwickeln und verschiedene Perspektiven zu „vergemeinschaften“, ist der Beginn eines Veränderungsprozesses (siehe hierzu auch Kap. 1.3.3 sowie Teil 2, Ziele der Organisationsanalyse).

Häufig werden internationale/ entsandte Fachkräfte mit Aufträgen konfrontiert, die auf die Lösung unmittelbar erkennbarer Symptome hinzielen: „Machen Sie uns das weg“; „Sie müssen den Prozess für uns beschleunigen“; „Die Mitarbeiter_innen müssen motiviert werden.“ Dabei sind die geforderten Lösungen oft aus einer eingeschränkten Problemsicht heraus formuliert. Manchmal ist das dahinter stehende Denken, also die Einstellungen die sich mit dem Lösungsvorschlag offenbaren, selbst das Problem. Und häufig ist es schlicht die fehlende Gesamtschau, die dazu führt, dass ein Symptom nicht mit anderen Ereignissen in Verbindung gebracht wird. Wenn internationale/ entsandte Fachkräfte solche Problembeschreibungen und Lösungsansätze als „wahr“ und gegeben annehmen, fallen sie einer eingeschränkten Wirklichkeitsbeschreibung zum Opfer und verlieren ihre Wirksamkeit für eine tiefer greifende Veränderung.

4.3 Auftragsklärung

Die Vorgehensweise der Auftragsklärung in der IZ/ EZ stammt aus der Organisationsentwicklung. Sie ist prinzipiell auf alle IZ-/EZ-Aufträge übertragbar. Sie besteht

idealtypisch aus folgenden Phasen: Kontakt, Vorbereitung (Vorgespräche), Vereinbarung (Kontrakt).

Ein Kontrakt im OE-Sinne bedeutet: Die Beteiligten (AG = Auftraggeber_in, Berater_in, Klient_in = zu beratende Organisationseinheit oder Führungskraft) verständigen sich über Ziele, Inhalte, Vorgehensweisen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben – wie auch über diesbezügliche **Dissense**. Der Kontrakt kann, aber muss nicht schriftlich erfolgen: wichtig ist hier nicht die formal-juristische Seite, sondern die Verständigung auf eine gemeinsame Vorgehensweise und offene, kooperative Zusammenarbeit. Die Auftragsklärung bildet somit die Grundlage für die formale Zusammenarbeit.

Die Auftragsklärung in der IZ/ EZ ist sehr viel komplexer, was die beteiligten Akteure anbelangt, und bedarf zumeist mehrerer „Auftragsklärungsrunden“. Es sollte daher grundsätzliche IZ-/ EZ-Praxis sein, die Auftragsklärung sukzessive durchzuführen (nach jeder Lernschleife) und sich nicht zu früh auf konkrete Problemlösungen festzulegen. Das bedeutet, in den Auftragsklärungen zwischen AG (GIZ Büro- oder Programmleiter oder/ und GIZ Zentrale) und der Trägerorganisation eher den Prozess und die Zielrichtung zu fokussieren und mit den Durchführungsträgern (Partnerorganisation, PO) die Ziele, Inhalte und Vorgehensweisen zu präzisieren.

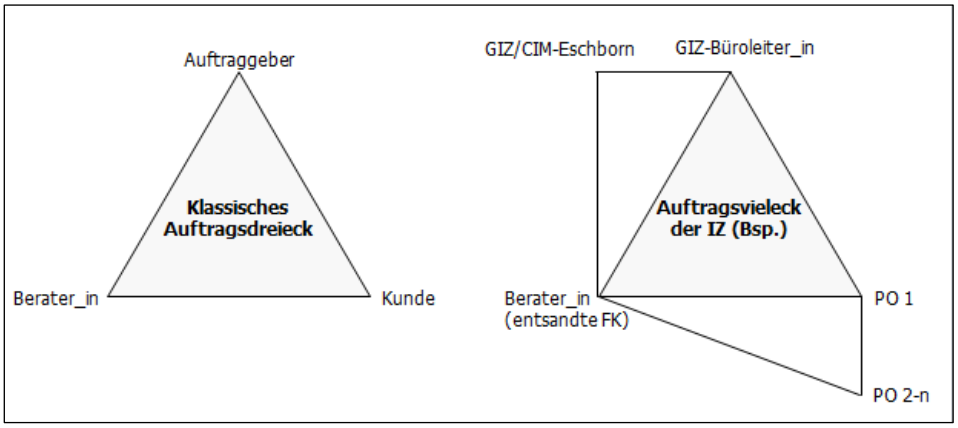


Abbildung 21: Auftragsdreieck und Beispiel einer Abwandlung im IZ-Kontext

Aus dem Dreieck kann also schnell ein „Vieleck“ werden. Auch wenn anfangs „alles klar“ erscheint, zeigt die Erfahrung, dass der Abstimmungsbedarf im Hinblick auf Ziele, Inhalte und Vorgehensweise von den einzelnen Akteur_innen zumeist unterschiedlich gesehen wird. Dies ist die Folge davon, dass selbst mit gleichen Begrifflichkeiten häufig individuell unterschiedliche Interpretationen und Bewertungen verbunden sind. Dementsprechend bedarf es zumeist mehrerer „Auftragsklärungsrunden“.

Für die internationale/ entsandte Fachkraft ist relevant, dass die zwischen der/den IZ-/EZ-Agenturen und der/ den Partnerorganisationen scheinbar klar vereinbarten Zielen, Inhalte, Vorgehensweisen, formalen Rahmenbedingungen, Aufgaben- und Rollenzuweisungen in der Realität unterschiedlich interpretiert und bewertet werden. Die Entsendung von Fachkräften ist oft „donor-driven“. Man einigt sich auf bestimmte IZ-politische Schlagworte, die jedoch durchaus unterschiedlich interpretiert und mit Bedeutung gefüllt werden. Ist die durchführende PO nicht gleichzeitig der formal-politische Träger, kommt es mitunter vor, dass „für“ eine PO eine entsandte Fachkraft vereinbart wird, ohne dass diese hinreichend in den Entscheidungsprozess einbezogen wurde.

So sehen IZ-/EZ-Agenturen aus ihrer Projektperspektive häufig einen Bedarf für Organisationsberatung in PO, der aber von den Organisationen selbst nicht unbedingt in gleichem Maße geteilt wird. Die überwiegende Mehrheit der PO erwarten von der internationalen/ entsandten Fachkraft eher den Fachexperten oder Unterstützer bei der Akquisition externer Finanzmittel. Wir haben in der IZ/ EZ nur selten ein explizites Mandat für OE/OB (Organisationsberatung). Projektlogik und Organisationslogik klaffen, wie bereits erwähnt, häufig auseinander (siehe hierzu auch Kap. 2.6 in Teil 3 des Readers).

Weiterhin ist zu bedenken, dass zwischen der Entscheidung, eine Fachkraft X zur Beratung einer PO Y zu entsenden und deren Arbeitsbeginn vor Ort zumeist Monate oder gar Jahre liegen. Das hat Implikationen:

- Die Stellenbeschreibung entspricht nicht (mehr) den aktuellen Bedarfen, denn die PO und / oder die Rahmenbedingungen haben sich inzwischen gewandelt.
- Die Personen, die die Stelle dereinst verhandelt haben, sind nicht mehr in Ihrer Funktion. Die Neuen sind entweder nicht informiert oder sehen den Beratungsbedarf anders.

Es ist daher ratsam, dass jede entsandte Fachkraft vor Ort in separaten Gesprächen mit dem/ der IZ-/EZ-Vorgesetzten und dem/ den Verantwortlichen der PO überprüft, welche Erwartungen in Bezug auf Ziele und Interventionsbereiche der Beratung, Aufgaben und Rollen jeweils konkret an sie gestellt werden. Erscheinen diese Erwartungen nicht kongruent, ist frühzeitig mit dem Vorgesetzten zu besprechen, welche Implikationen dies hat und wie damit umgegangen wird.

Voraussetzung für erfolgreiche Beratung ist, dass Einigkeit über folgende Punkte erzielt wird:

- Eine Maßnahmenplanung erfolgt erst nach ausführlicher Diagnose des Ist-Zustandes unter Einbeziehung der Betroffenen. D.h. es wird konstatiert, dass die „Problemlage“ zu Beginn des Einsatzes der entsandten Fachkraft nicht im vollen Umfang bekannt ist, weswegen eine Vorgehensweise angezeigt ist, bei der Planung und Maßnahmendurchführung schrittweise erfolgen sollten (im Sinne eines Lernprozesses).
- Selbst wenn es sich nicht um eine Erstbesetzung sondern um eine Neubesetzung einer bereits vorhandenen Berater_instelle handelt, sollte der neuen entsandten Fachkraft eine Einarbeitungsphase eingeräumt werden, in der sie sich mit der PO und den Sichtweisen der für ihren Arbeitsbereich relevanten Mitglieder vertraut machen kann.
- Alle Schritte werden in gemeinsamer Abstimmung zwischen entsandter Fachkraft und PO geplant. Das gilt sowohl für die Leistungen der entsandten Fachkraft als auch für jeweils organisationsinterne Maßnahmen der beteiligten Strukturen, die das Projekt/ den Auftrag in irgendeiner Weise berühren könnten.

Es ist evident, dass ein derartiges Vorgehen ein Beratungs- und Rollenverständnis der internationalen/ entsandten Fachkraft im Sinne der OE voraus setzt, welches nicht immer kompatibel mit den Erwartungen und Erfahrungen des/der AG und Partnerorganisationen ist. Eine entsandte Fachkraft sollte dennoch versuchen, sich in den ersten Wochen ein eigenes Bild der Ist-Situation zu machen und mit Organisationsmitgliedern aus verschiedenen Funktionsgruppen zu sprechen.

Ohne klares Mandat, ohne den geäußerten Veränderungsbedarf der PO in Bezug auf ihr Innenleben, sollten und können internationale/ entsandte Fachkräfte keine umfängliche Organisationsberatung durchführen. Wichtig ist es, dort anzusetzen, wo die PO ein unmittelbares Anliegen hat. Hier ist Fachberatung zunächst die Alternative der Wahl, wenn sie ihre Implikationen auf Organisationsinterna mit bedenkt und im Vorgehen berücksichtigt. Durch ihr fachliches Wirken können internationale/ entsandte Fachkräfte die Selbsterkenntnis der Organisationen so weit stärken, dass die Organisationen den OE/OB-Bedarf selber entdecken und als Bedarf formulieren. Über Fachberatung Einsicht in die Veränderung von Strukturen und Abläufen zu schaffen, ist ein sinnvolles strategisches Vorgehen. Aber es muss eben ein strategisches Vorgehen und kein Augenverschließen vor den Realitäten in der Organisation sein. Denn es ist ebenso eine Erfahrung der Entwicklungspraxis, dass fachliche Innovationen durch die bestehenden Organisationsstrukturen oft blockiert werden. Irgendwann kommt man nicht umhin, an diesen Strukturen zu arbeiten, um selbsttragende, selbstverantwortete Fortschritte zu erzielen. Die Veränderungsenergie muss letzten Endes aus der PO kommen, die entsandte Fachkraft kann diesbezüglich als „Reifmacher“ wirken. Mehr dazu im Teil 2, Organisationsdiagnose, und Teil 3, Veränderungsmanagement.

4.4 Zum Umgang mit Hypothesen

Schon im ersten Kontakt mit neuen Menschen oder Situationen beginnen wir (zumeist unbewusst), uns über diese Gedanken zu machen, um uns selber Orientierung – und damit Handlungssicherheit - zu verschaffen. Wir beobachten, sammeln vielleicht auch Informationen und versuchen, auf der Basis unserer bisherigen Erfahrungen und (Wert-) Vorstellungen Annahmen darüber zu treffen, nach welchen Mustern oder Regeln sich die andere Person verhält oder die Situation zu erfassen ist. Im besten Fall überprüfen wir unsere Hypothesen so lange bzw. stellen immer wieder neue Hypothesen auf, bis wir meinen, dass unsere Interpretation mit der beobachteten Wirklichkeit übereinstimmt.

In der Beratung verhält es sich nicht anders. Bereits in der Auseinandersetzung mit Projektdokumenten oder der eigenen Stellenbeschreibung und in vorbereitenden Gesprächen beginnen wir damit, Annahmen über die künftige Partnerorganisation (PO) und deren interne wie externe Zusammenhänge zu bilden. Im Zuge der Kontaktaufnahme und Einarbeitung in den ersten Monaten vor Ort, wird eine professionell arbeitende Fachkraft ihre Annahmen kontinuierlich überprüfen, ergänzen, verwerfen oder verfeinern.

Für eine erfolgreiche Veränderung ist es daher erforderlich, den Prozess der **Hypothesenbildung** bewusst zu durchlaufen und die eigenen Beobachtungen sowie die aufbereiteten Informationen in einer angemessenen Weise an die Organisation rückzukoppeln. **Für künftige Veränderungen ist nicht die Wahrnehmung der internationalen / entsandten Fachkraft in Bezug auf die gegenwärtige Problemlage maßgeblich, sondern das, was die übrigen Akteure als verbesserungswürdig und -fähig erkennen.**

Das Feedback der Hypothesen ist meist eine heikle Phase im Veränderungsprozess, da sich die Beteiligten mitunter „ertappt“ oder falsch bewertet fühlen können und entsprechend Widerstand gegen die Beobachtungen, Einschätzungen und Schlüsse der entsandten Fachkraft mobilisieren. Werden die Verantwortlichen zu schnell mit organisationsinternen Schwachstellen konfrontiert, ist eine unmittelbare Abwehrreaktion zu erwarten, da wir als externe Berater_in davon ausgehen müssen, dass unsere Wirklichkeits-Wahrnehmung mit der der Partnerorganisation nicht unbedingt übereinstimmt. Die entsandte Fachkraft muss hier strategisch-psychologisches Denken entwickeln: Was kann ich tun, damit die PO selber auf die Schwachstellen stößt? Was sollte von der PO genauer betrachtet werden? Wer muss dazu mit wem in Kontakt gebracht werden?

Wurde die Hypothese entwickelt, dass eine bestimmte Leistungserbringung qualitativ und/oder von der Prozessorganisation her nicht erbracht wird, weil sich die beteiligten Abteilungen nicht hinreichend austauschen, macht es oft keinen Sinn, diese Hypothese direkt auszusprechen. Liegt die Beschäftigung mit diesem Leistungsprozess und dem dazugehörigen Output im Rahmen des fachlichen Mandats, kann die entsandte Fachkraft das Interesse der obersten Führungskraft wecken, den oder die

infrage stehenden Outputs genauer anzuschauen zu lassen, um zu überprüfen, welche Dienstleistungen oder Produkte an die Bedarfe der Zielgruppen (Kund_innen) angepasst sind und wo man ggf. noch besser werden könnte. Es kann das Mandat erbeten werden, Betroffene aus den beteiligten Organisationseinheiten an der Informationssammlung und Hypothesenformulierung zu beteiligen. Als Berater_in können wir nämlich nur dann „veränderungswirksam“ werden, wenn wir es schaffen, mit den Mitgliedern der Partnerorganisation eine „gemeinsame Wirklichkeit“ über die inneren Zusammenhänge der Organisation herzustellen, die unseren Beratungsauftrag betreffen (siehe hierzu auch Teil 2 des Readers, Kap. 1.4). Die Aufgabe der internationalen/ entsandten Fachkraft ist es also, die Wahrnehmungsvielfalt und damit die Möglichkeiten alternativen Handelns zu erhöhen. Damit ist bereits die Phase der Informationssammlung, Hypothesenbildung und -rückkopplung eine beraterische Intervention und Teil des Veränderungsprozesses.

Hat man beispielweise die Hypothese, dass eine bestimmte Leistungserbringung qualitativ und/oder von der Prozessorganisation her nicht stimmt, weil sich die beteiligten Abteilungen nicht hinreichend austauschen, macht es oft keinen Sinn, diese Hypothese direkt auszusprechen. Liegt die Beschäftigung mit diesem Leistungsprozess und dem dazugehörigen Output im Rahmen des fachlichen Mandats, kann die entsandte Fachkraft das Interesse der obersten Führungskraft wecken, den oder die infrage stehenden Outputs genauer anzuschauen zu lassen, um zu überprüfen, welche Dienstleistungen oder Produkte an die Bedarfe der Zielgruppen (Kund_innen) angepasst sind und wo man ggf. noch besser werden könnte. Man kann das Mandat erbeten, Betroffenen aus den beteiligten Organisationseinheiten an der Informationssammlung und Hypothesenformulierung zu beteiligen. Als Berater_in können wir nämlich nur dann „veränderungswirksam“ werden, wenn wir es schaffen, mit den Mitgliedern der Partnerorganisation eine „gemeinsame Wirklichkeit“ über die inneren Zusammenhänge der Organisation herzustellen, die unseren Beratungsauftrag betreffen (siehe hierzu auch Teil 2 des Readers, Kap. 1.4). Die Aufgabe der entsandten Fachkraft ist es also, die Wahrnehmungsvielfalt und damit die Möglichkeiten alternativen Handelns zu erhöhen. Damit ist bereits die Phase der Informationssammlung, Hypothesenbildung und -rückkopplung eine beraterische Intervention und Teil des Veränderungsprozesses.

5 Organisationskultur

„Kultur ist die Musik, die niemand hört und zu der dennoch alle tanzen."

5.1 Zum Phänomen Organisationskultur

„Die Beschäftigung mit Kultur ist anstrengend. Sie müssen ihre Wahrnehmung erweitern. Sie müssen die eigenen Denkprozesse untersuchen. ...akzeptieren, dass es auch andere Denk- und Arbeitsweisen gibt.
Aber wenn Sie die >>kulturelle Perspektive <<, wie ich es nenne, erst einmal erworben haben, werden Sie erstaunt feststellen, wie lohnend sie ist. Die Welt ist mit einem mal viel klarer. Anomalien lassen sich erklären, Konflikte verstehen, Widerstand gegen Veränderung erscheint normal. Am wichtigsten aber ist, dass Sie demütiger werden. Und diese Demut macht Sie weiser."

(Schein 2003, S. 178)

Diese Einschätzung kultursensibler Beratungsarbeit drückt das Ergebnis von gut einem halben Jahrhundert Entwicklungsarbeit mit Organisationskulturen, Forschung zu Organisationsentwicklung sowie Lebenserfahrungen aus. Ed Schein, Mitbegründer der Organisationsentwicklung und geistiger Vater der Prozessberatung, bringt damit sowohl die Herausforderungen der Auseinandersetzung mit dem Thema Organisationskultur zum Ausdruck, wie auch deren professionellen Nutzen und Wert für die persönliche Entwicklung von Berater_innen in interkulturellen Kontexten.
Bei der Planung und Umsetzung von Veränderungen, sowie dem Umgang mit Veränderungsresistenzen taucht das Thema Organisationskultur als Dreh- und Angelpunkt für gelingende Veränderungsprozesse auf. Ein erheblicher Anteil gescheiterter Fusionen von Unternehmen kann u. a. mit Vernachlässigung bzw. ungenügender Berücksichtigung des komplexen Phänomens Organisationskultur erklärt werden, z. B. BMW-Rover, Daimler-Chrysler.

Schließlich durchlebt die GIZ selbst seit 2011 – eingeleitet durch die Fusion von drei Vorgängerorganisationen – einen komplexen und dynamischen Veränderungsprozess. Hautnah erfahren GIZ-Mitarbeitende hierbei sämtliche Ein-, Aus- und Nebenwirkungen im Aufeinandertreffen unterschiedlicher „Organisationskulturen". Beispielsweise wird erlebt, dass oft die gleichen Wörter in den verschiedenen Organisationseinheiten benutzt werden, sich aber etwas ganz anderes dahinter verbergen kann, wenn z.B. Ex-GTZ, Ex-InWEnt oder Ex-DED von Kooperation sprechen.

„In der Welt der Organisation scheint es viel wilder zuzugehen, als es die gut kommunizierbare Formalstruktur der Organisation oder gar die Nichtmitgliedern gegenüber präsentierte Schauseite der Organisation vermittelt."

(Stefan Kühl, 2010, S.2)

Auf den ersten Blick wirkt das Konstrukt „Organisationskultur" recht schwammig und es wird oft auch als Schlagwort benutzt, um ein unscharfes Phänomen zu benennen. Wie „tickt" die Organisation oder „wie kann ich irgendwie verstehen, worum es geht, weshalb Veränderungsschritte nicht wie geplant wirksam werden", warum die erwünschte „Fusionsrendite" in gut 50% nicht erreicht wird.

Zur Annäherung an das Phänomen Organisationskultur lassen sich eine Vielzahl von „Etiketten“ einer Organisations-Kultur zusammenstellen, aus denen sich sowohl Hinweise auf das jeweilige Organisations-Thema wie auch auf die angestrebte Soll-Kultur einer Organisation ableiten lassen: Diversity-Kultur, genderfreundliche Kultur, Fehlerkultur, Leistungs-/ Innovations-/ Kooperations-Kultur.

5.1.1 Haben Organisationen eine Kultur (Variablen-Ansatz) versus sind Organisationen Kultur? (Metaphern-Ansatz)

Diese auf den ersten Blick vielleicht irritierende Frage hat durchaus Konsequenzen für die Wahrnehmung von Organisationen sowie für Beratungs- und Change-Prozesse. Die klassische betriebswirtschaftliche (funktionalistische) Perspektive geht davon aus, dass Organisationskultur eine steuerbare Unternehmensvariable ist. Als ein weiterer „strategischer Erfolgsfaktor“ (Pümpin), neben Strukturen, Prozessen, Strategien, Vision versteht sich Kultur nach diesem Verständnis als ein vom Management steuerbares Instrument. So „**hat jede Organisation eine Kultur**“ und es geht um das Management dieser wirkungsstarken Organisationsvariable. Ihr wird eine kausale Kraft im Hinblick auf die weiteren Variablen wie Mitarbeitenden-Motivation, Innovations-, Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, Umgang mit Fehlern, Verbesserung der Kooperation, Mitarbeitenden-, kundenorientierte Führung etc. zugeschrieben.

Ein alternativer, sog. „root metaphor“-Ansatz richtet den Blick darauf, dass **Organisationen besondere Kulturen sind**. Organisationskultur bildet demnach den „Ursprung“ des organisationalen Geschehens und somit auch das „Medium“ von Change und Transformation. Dieses Verständnis ist mit dem systemischen Beratungsansatz verträglich. Gemeinsam ist beiden, dass Organisationen keine „trivialen Systeme“ sind. Vielmehr entwickeln sie Eigen-Sinn.

Ihre Bestandteile sind hochgradig miteinander verbunden und von Wahrnehmungen, Interpretationen, Handlungsmustern verschiedener Akteure und Gruppen beeinflusst. Organisationskultur ist somit nur teilweise unmittelbar und eindeutig erschließbar. Gleiches gilt für die Hoffnung auf Beeinflussbarkeit im Sinne kausaler Wirkungen.

Erhebliche Wirkungsgrößen und Einflussmöglichkeiten liegen sozusagen „unter Wasser“ und sind damit einem einfachen Zugang und Verständnis entzogen. Somit lassen sich Organisationskulturen kaum mit angenommenen Kausalzusammenhängen erkunden.

Ein solch umfassendes Verständnis von Unternehmenskultur lässt sich mit dem Konzept soziotechnischer Organisation von Weisbord (siehe Teil 1, Kapitel 1.2.2) verbinden. So kann Organisationskultur als alles umfassende und durchdringende Hülle verstanden werden, die auf alle Wesenselemente einwirkt, von diesen beeinflusst wird und sie verbindet. Schließlich ist ein Merkmal von „soft facts“, dass sie „hard facts“ erheblich beeinflussen.

5.2 Zum Verständnis von Organisationskultur

„the way we do our things around here“, „die Art und Weise, wie wir Sachen und Maßnahmen hier angehen“, „Geist und Stil des Hauses“, „wofür wir stehen…“

Was ist nun genau Organisations- oder Unternehmenskultur?
Ein erster Blick auf die „Oberfläche“ von Organisation zeigt meist „handfeste“ Dinge. (Architektur, Räumlichkeiten, Broschüren, Leitbilder, Strategiepapiere, Organigramme, Produkte). Sicht- und hörbar sind agierende Menschen, wie sie miteinander was kommunizieren und arbeiten. Eine Arbeitsatmosphäre lässt sich erspüren. Alle diese Dinge können als erste, greifbare Indikatoren für die spezifische Kultur eines Unternehmens, einer Organisation verstanden werden.
Ein Großteil der Elemente von Organisationskultur liegt dagegen – wie bei einem Eisberg – unterhalb der Oberfläche und ist daher von außen nicht ohne weiteres wahrzunehmen. Die Bedeutung solcher Elemente ist selbst für Organisationsmitglieder nicht ohne weiteres zu verstehen. Noch schwerer ist es, diese zu beeinflussen oder gar zu ändern.

5.2.1 Scheins Modell von Organisationskultur

Ein besonderes Modell von Organisationskultur lässt sich dem subjektivistischen „root metaphor“-Ansatz zuordnen. Als Essenz von Organisationskultur definiert Ed Schein „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“ (E. Schein 1995)

Der Komplexität des Themas Kultur nähert sich Schein über folgende drei Kultur-Ebenen an, die nacheinander zu beschreiben bzw. zu untersuchen sind, um auf diesem Wege ein Vordringen zu einem tieferen Verstehen der Kultur von Organisationen zu ermöglichen. Verstanden als Reflexions- und Erkundungsrichtungen unterscheidet er:

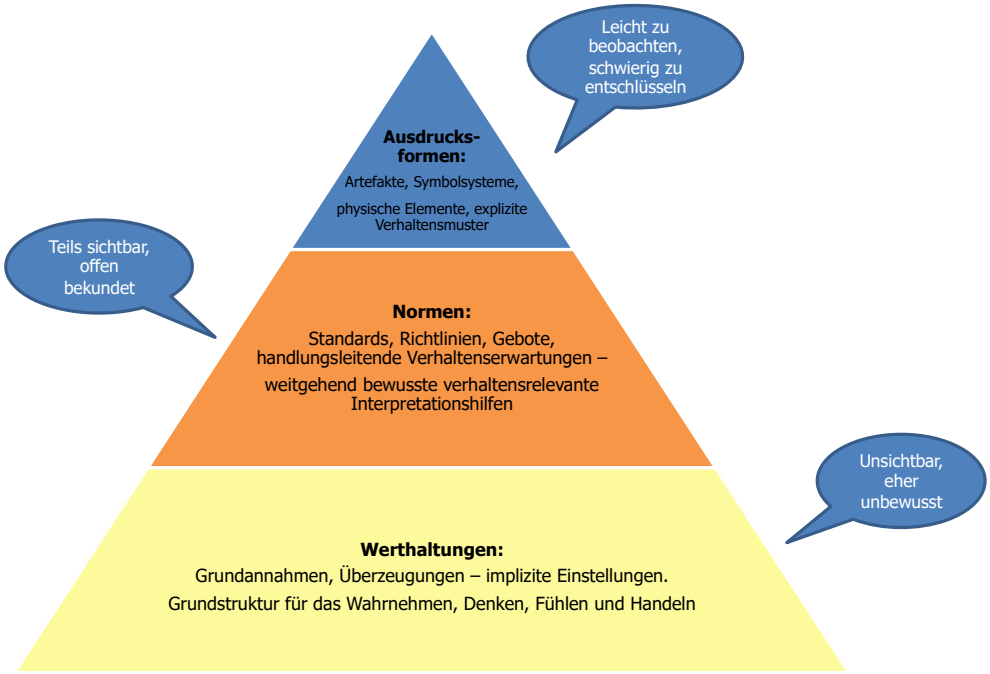


Abbildung 22: Kulturebenen nach Edward Schein

Kulturebene: Ausdrucksformen / Artefakte
(sichtbar, leicht beobachtbar, schwer zu entschlüsseln, interpretierbar)

Artefakte sind geschaffene, sicht- und greifbare Produkte der Organisation, also die Dinge auf der Spitze des Eisbergs, wie Internetauftritt, Logo, etc. Broschüren wie z. B. der GIZ-Leitbild-Folder und die Hauszeitschrift „wir“ lassen Sinn und Funktion solcher Artefakte erkennen.
Zu Artefakten gehören auch: Soll-Organisationsstruktur (sichtbar in Organigrammen), beobachtbare Prozesse und Betriebsabläufe, Prozessbeschreibungen und Richtlinien, Rituale, Feierlichkeiten, wiederkehrende Treffen, Meetings sowie die Art und Weise der Interaktion. Neue Mitarbeitende setzen sich in besonderer Weise mit diesen Artefakten auseinander, um zu erkennen, welche tiefere Bedeutung und schließlich welche Erwartungen/Appelle sich hinter dem äußerlich Sichtbaren verbergen.

Physische Artefakte und Verhalten dieser Ebene lösen bei Organisationsmitgliedern wie Berater_innen emotionale Reaktionen aus. Diese emotionale Dimension beeinflusst in ihrer jeweiligen Qualität Wohlsein und gefühlte Wertschätzung im Organisationsleben. Die Menschen werden darüber emotional angesprochen.

Kulturebene: Normen, „wie die Dinge sein sollten“
(teils sichtbar, offen bekundet, Bedeutungs- und Interpretationsbedarf hoch)

Öffentlich propagierte Werte, Visionen, Ziele, Strategien, eine verkündete Unternehmensphilosophie („bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“, „wir kümmern uns um Zukunft“), verkündete Normen und Standards, was als gut und richtig anzusehen ist sowie Hinweise auf gewünschte Einstellungen und Verhaltensweisen, wie z. B. technikaffin, großzügig, zielorientiert, kooperativ.

Kulturebene: Werthaltungen, Scheins Essenz
(unsichtbar, schwer zugänglich)

Diese unterste Ebene der Organisationskultur ist auch die am wenigsten unmittelbar greifbare. Zugleich wirkt sie außerordentlich entscheidungs- und handlungsleitend.
Nach Schein handelt es sich hierbei um grundsätzliche, verinnerlichte und unausgesprochene Annahmen, **Überzeugungen und Weltanschauungen,** die von allen geteilt und für selbstverständlich gehalten werden. Im Alltag werden sie nicht mehr hinterfragt, kaum reflektiert und können nicht ohne weiteres wahrgenommen und verstanden werden (Schein, 2003). Dazu zählen Menschenbilder, die Bedeutung menschlicher Beziehungen, verinnerlichte Annahmen über Natur, Gesellschaft und schließlich auch über den Sinn und Zweck der Organisation.
Solche Grundannahmen und Haltungen über den Existenzgrund und Sinn der Organisation wirken als „Kulturbrille“. Sie fokussieren Wahrnehmungen, begründen unbewusst Verhaltensweisen und wirken eher unbewusst auf Entscheidungen und Prioritäten im Sinne einer informellen Tiefenstruktur.
Eine wertschätzende Beraterhaltung und kluge Interventionen können helfen, unbewusste Kulturebenen Organisationsmitgliedern zugänglich zu machen.
Wenn beispielsweise bei der – besonders in interkulturellen Kontexten geforderten – dialogischen Beratungsarbeit mit diesen unterschiedlichen Ebenen und Dimensionen deutlich wird, dass formulierte Werte und Ansprüche der Sollkultur vom erlebten Verhalten und der sichtbaren Haltung abweichen.
Oder eine Organisation propagiert Werte und Prioritäten, die mit der inneren Haltung und dem daraus resultierenden Verhalten von Akteur_innen nicht oder nur teilweise übereinstimmen.
Wird z. B. Wertschätzung als grundlegende Maxime oder „Fusion auf Augenhöhe“ gefordert, lässt sich vermuten, dass sowohl Mitarbeiter_innen, Partner_innen und Kund_innen Diskrepanzen zwischen der inneren Haltung der Akteur_innen und Entscheidungsträger_innen in der Organisation spüren werden. Dann werden Aussagen zu versprochenem Umgang auf „Augenhöhe“ in Veränderungsprozessen kritisch betrachtet und überprüft.

5.3 Merkmale und Funktion von Organisationskultur

„Kultur ist, was unter der Oberfläche übrigbleibt.“

(Thomas Sattelberger)

Doch wozu ist das alles gut? Öffentlich propagierte Unternehmensphilosophie, Leitlinien und Werte bieten nicht nur Anreize für Kund_innen, die Leistungen eines Unternehmens nachzufragen. Im Rahmen interner Kommunikation bieten sie den Mitarbeitenden Handlungs- und Verständnishilfen.
Ohne lange zu überlegen, können sie sich an Grundannahmen orientieren und entsprechend „routiniert“ agieren.

Herausgehobene Merkmale des dynamischen Konstrukts **Unternehmens-Kultur** sind:

1. **Grundlegende Überzeugungen und Haltungen** bezüglich **Menschen- und Weltbildern, Prioritäten, Prozessen, Ursachen, Verbesserungen**, die in der Regel nicht direkt zugänglich sind.
   - Die Dimension **„Prioritäten“** drückt dabei aus, was der Organisationskultur oder Teilkulturen wichtig ist und welche Prioritäten daraus abzuleiten sind.
   - Die Dimension **„Prozesse“** charakterisiert, was wie gemacht wird, wie also der richtige Umgang mit Mitarbeitenden, anderen Abteilungen im Wertschöpfungsprozess sowie Kund_innen, Lieferanten und Partnerorganisationen sein soll.
   - Die Dimension **„Ursachen“** beinhaltet wiederum Erklärungsmuster wie möglicherweise die Fragen, wer etwas verursacht, wer woran beteiligt ist, wer etwas verschuldet hat?
   - Die Dimension **„Verbesserungen“** bezieht sich auf Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen, wie mit Innovationen und Change umgegangen werden soll.

   Zentrales Merkmal dieser grundlegenden Überzeugungen ist, dass diese nur indirekt zugänglich sind. Sie beruhen auf geteilten Erfahrungen, sind emotional verankert, den Träger_innen in der Regel nicht bewusst und zu unbewusster Routine geworden. Routinen solcherart erleichtern rasche organisationale Entscheidungen und Aktivitäten.

2. **Prozesse unbewusster Beeinflussung** der Wahrnehmung, des Denkens, Handelns und Fühlens der Kulturakteure. In der Funktion einer Kulturbrille („cognitive map“) lenkt Organisationskultur die Aufmerksamkeit der Kulturträger_innen, beeinflusst Entscheidungen, steuert Verhalten und wirkt auf Haltungen z. B. gegenüber Veränderungen oder fremden Einflüssen ein.

3. **Erlern- und somit auch Ver-lernbares**
   Organisationskultur ist erfahrungsbasiert, also erlernt im Umgang mit Erfolgs- und Misserfolgs-Erlebnissen. Basis hierfür liefert die Bewältigung von Organisationsproblemen der internen Integration, wie z. B. Zusammenarbeit und Kooperation sowie die Verarbeitung externer Herausforderungen.

Sobald Menschen miteinander kooperieren und damit Erfahrungen teilen, entwickeln sich im Zeitverlauf Handlungsmuster mit. Diese bestehen aus erfolgreichen, zum Teil einzelnen Handlungen, woraus sich langsam zugrunde liegende Prinzipien herauskristallisieren, die dann zu Regeln verallgemeinern.
Diese Regeln stellen fortan die Grundlage für erfolgreiches Funktionieren einer Gruppe oder eines Teams und nehmen die Gestalt von Werten an. Dauert die Existenz der Gruppe – und insbesondere ihr Erfolg – an, werden die Werte immer weniger in Frage gestellt und mit der Zeit zur zunehmend unbewussten (und damit nicht mehr hinterfragbaren) Gewohnheit. Wandel durch Veränderung externer Bedingungen erschüttert unter Umständen durch die Veränderung externer Bedingungen diese Grundannahmen und stellt damit das unbewusst gewordene „Erfolgsrezept“ eines Teams oder sogar einer ganzen Organisation in Frage.
Die neue Herausforderung erfordert dann nicht nur ein Neu-Lernen, sondern zugleich auch ein Ver-Lernen, im Sinne von Abschied nehmen von emotional verankerten Routinen.

4. **Unternehmenskultur überdauert den Wechsel von Individuen**
   Auf dem Weg über „Selektionseffekte“, z. B. bei der Auswahl von Mitarbeiter_innen wie auch über begleitende Sozialisationseffekte werden organisationskulturelle Eigenheiten an neue Gruppenmitglieder weitergegeben. Muster, Vorstellungen, Prägungen, die sich im Laufe der Zeit im erfolgreichen Umgang mit Problemen aus der Umwelt und der internen Koordination als sinn- und wirkungsvoll herausgebildet haben, werden “…bewusst oder unbewusst kultiviert und weitergegeben" (Schreyögg, 1999).
   Neue Mitglieder werden formell und informell in die offiziellen, unterschwelligen und auch verborgenen Regeln und „hidden agendas“ eingeweiht. So sichern Organisationen einerseits die Existenz der Organisationskultur, andererseits besteht die Chance, Veränderung und Innovationen durch „Neue“ anzuregen (Sackmann, 2002).

Eine zentrale **Funktion** von Unternehmenskultur ist ihre **Orientierungsfunktion**. Grundlegend unausgesprochene Annahmen wirken wie ein mentales Programm, welches die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und Handeln der Organisationsmitglieder beeinflusst.

Eine weitere Funktion liegt darin, **Stabilität und Kontinuität** herzustellen. Die Steuerung der Organisationsmitglieder sichert die Existenz und den Fortbestand der Organisation insbesondere bei Fluktuation der Akteure

Reduktion von Komplexität ist als entlastende Funktion zu verstehen. Die Organisationskultur ermöglicht Auswahl, Einsatz und Umsetzung von Verhaltensroutinen. Abstimmungsprozesse werden somit minimiert.

Schließlich ermöglicht Organisationskultur **Identifikation** und gibt Antworten auf die Fragen: „Was unterscheidet uns von anderen?“ „Was macht uns einzigartig?“ Damit stiftet sie **Sinn sowie Identität** und fördert **Kohäsion**. Dies wiederum hilft, konstruktiv mit binnenkulturellen Unterschieden als erlebter Diversity umzugehen.

Organisationskultur begründet also Identität.
„Wer sind wir?", vermittelt Identifikation, Sinn und Motivation.
„Was ist unsere unternehmerische Mission?"
„Was würde der Welt fehlen, wenn es uns nicht gäbe?“ stiftet Konsens.
„Was verbindet uns?" gibt Handlungsorientierung sowie Entscheidungs- und Koordinationshilfen: „Was habe ich zu tun?"

5.4 Zum Beratungsansatz im Umgang mit Organisationskultur im IZ-Kontext

»When you see a river from afar, it may look like a blue (or green, or brown) line across the landscape; something of awesome permanence. But at the same time, you cannot step into the same water twice, for it is always moving, and only in this way does it achieve its durability. The same way with culture – even as you perceive structure, it is entirely dependent on an ongoing process.«

(Hannerz, 1992)

Systeme neigen dazu, die kulturelle Orientierung in ihrer Lebenswelt nach Möglichkeit einheitlich zu gestalten, also kulturelle Dissonanz zu vermeiden. Dies gilt auch für Organisationen. Treffen neue Überzeugungen auf eine gewachsene Organisationskultur, kann es passieren, dass sich moderne und traditionelle Werte scheinbar unversöhnlich gegenüber stehen. Neue Orientierungen können also zu Spannungen und Widersprüchen führen. Zu denken ist hier beispielsweise an die Verwirklichung partizipativer Ansätze, die Forderung nach Nachhaltigkeit sowie nach „unternehmerischem Denken“.
Organisatorische „Mischkulturen“ sind allerdings durchaus leistungsfähig. Im Rahmen von Organisationsberatung gilt es daher, dialogisch eine geeignete Mischkultur, völlig neue Handlungsmuster und/oder organisatorische Formen zu entwickeln. Dabei können folgende Leitfragen hilfreich sein:

- Wie weit spielen soziokulturelle Aspekte bei Veränderungen in bzw. von Organisationen im Rahmen der IZ/ EZ eine Rolle?
- Welche Verbindungen gehen kulturelle Eigenständigkeit und (technische) Modernisierung bzw. Innovation ein?
- Welchen Sinn haben partizipative Managementmethoden in einer traditionell eher hierarchisch geprägten Kultur?
- Was ist kulturell angemessen und zumutbar?

Als systemisch beeinflusste Berater_innen gehen wir davon aus, dass die Wirklichkeit durch menschliche Wahrnehmung und Kommunikation konstruiert, beeinflusst und somit vielfältig ist. Verstanden als Vielfalt von lebendigen Lebenswelten, im Sinne eines sozialen Systems definiert sich Organisationskultur ja vor allem dadurch, wie dieses System durch die Organisationsmitglieder selbst wahrgenommen und erfahren wird. Für die Nutzbarkeit dieses systemisch-konstruktivistischen Verständnisses von Organisationkultur ist es daher erforderlich, einen „ offenen“ Blick für die intrakulturelle Vielfalt und binnenkulturellen Differenzen innerhalb von Organisationen zu haben und zu bewahren.

Die wertschätzende lösungsfokussierte Haltung, der gezielte Einsatz sowie die Formulierung von Arbeitshypothesen im Prozess der systemischen Schleife stellen grundlegende Beratungskompetenzen dar.
Um den Erfolg interkulturellen Handelns langfristig zu sichern, ist **„**das In-Frage-Stellen und Thematisieren sowohl der jeweils eigenen Handlungsvoraussetzungen als auch das der fremdkulturellen Partner Bedingung“ (Bolten, 2012).
Dies gilt insbesondere für die Gestaltung von „co-kreativen Prozessen“, wie von der Entsenderin GIZ zur Umsetzung des Anspruchs “partizipativer Entwicklungsarbeit“ gefordert. In Change-Prozesse braucht der erforderliche Abgleich von Ist- und Sollkultur ein kooperatives Miteinander, also die Bereitschaft, einen gemeinsamen Blick für die Vielfalt von Chancen, Risiken, Kompetenzen und Entscheidungs-Alternativen zu entwickeln.
Berater_innen im interkulturellen Organisationskontext sind in ihrer Diversitäts-kompetenz, ihrem Anspruch an den Umgang mit nicht-eindeutigen, unbekannten Situationen daher besonders gefordert. Der in jüngerer Zeit verbreitete Diversity-Ansatz entdeckt gerade den Wert kultureller Differenzen, der sich schon aus dem Verständnis von Teil- und Subkulturen innerhalb von Organisationen ableiten lässt. Die Wahrnehmung und Akzeptanz von Heterogenität gilt als Erfolgsgrundlage und Motor des Wandels moderner Unternehmen wie auch in der internationalen Zusammenarbeit.

Das Selbstverständnis von Beratung in diesem Kontext ist das der Co-Creation, die sich nicht als Nehmende oder Gebende versteht, sondern als Beitragende zu einem gemeinsamen Neuen

5.5 Methodische Überlegungen

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“.

Jedes Reformvorhaben in der internationalen Zusammenarbeit ist beeinflusst durch die kulturellen Orientierungen der Akteur_innen. Die Veränderungsstruktur entwickelt und verfügt gleichzeitig über eigene Binnen-Kulturen. Als Teil- oder Subkulturen mit eigenen Normen, Verhaltensweisen und Deutungsformen verfügen sie über ein fundiertes Handlungswissen zu dem, was sich bislang in der Organisation bewährt hat.
Erkundungsfragen in diesem Kontext können sein:
„Worin besteht z. B. Erfolg? Wie ist mit Zeit und Raum umzugehen? Welche Form fördert Zusammenarbeit und Partizipation? Welche Loyalitäten und Beziehungen sind zu pflegen?“

Angesichts der Komplexität und Vernetztheit des Phänomens Organisationskultur sind qualitative und quantitative methodische Zugänge (Triangulation) zu den Kultur-Phänomenen denkbar und notwendig.
Die professionelle Kunst kultursensitiver Beratung besteht darin, angemessene, Formate und Designs interkulturellen Dialogs mit repräsentativen Akteur_innen und Entscheider_innen zu gestalten. Dazu gehört ein ganzheitlicher Blick auf die wünschenswerte Zukunft der Organisation: „Wo stehen wir im Jahre XY und wie sieht unsere Organisationskultur dann aus?“

Das **Konzept der Kulturanalyse** von Edgar Schein stellt einen methodischen Zugang zur **Selbstanalyse von Organisationen dar.** Im Rahmen dieser Analyse werden sich die Mitglieder der Organisation ihrer Organisationskultur bewusst und „entdecken“, worauf die charakteristischen Eigenschaften der Organisation beruhen.
Dem Selbstverständnis als Prozessberater_in entspricht die Einbindung motivierter „Insider“. Gemeinsam sollen sie die Kultur ihrer Organisation erkunden und entschlüsseln.

In seinem prozessorientierten Verständnis von Veränderung kommt der Führungskraft – verstanden als „leader“ – eine besonders initiierende und prägende Rolle zu. In der Pionierphase schaffen sie die Kultur, tragen zu deren Verankerung bei und haben die Aufgabe, in Phasen der Reife der Organisation, in Zeiten großer äußerer und innerer Herausforderungen und auch in der Phase des (drohenden) Niedergangs einen „Kulturwandel“ herbeizuführen.

Um diese Herausforderung zu bewältigen, gilt es, die Kompetenz dieser Gruppe „Subkultur Chefetage“ zu entwickeln, die Bedeutung sowie direkte und indirekte Wirkung der verschiedenen Ebenen differenziert wahrzunehmen und zu entschlüsseln – ein Entwicklungsverständnis, das dem systemischen Beratungsverständnis zugrunde liegt.
Methodisch hilfreich ist in diesem Zusammenhang neben systemischem Fragen und wertschätzender Erkundung auch die Haltung der sogenannten „humble inquiry“, eine Vorgehensweise einfühlsamen Fragens und echten Zuhörens (Schein, 2013).

Jedes Entwicklungsvorhaben bedeutet eine „Intervention in komplexe soziokulturelle Systeme“.
Jede Annäherung an andere Organisationskulturen konfrontiert Berater_innen insofern nicht nur mit den „fremden“ Artefakten, Erlebens-, Verhaltensweisen, Werten, sozialen Normen und Haltungen, sondern auch mit dem „Kulturrucksack“ der eigenen Werte, Normen und Verhaltensweisen.
Der Ansatz der **„kulturellen Dilemmata“** ist ein geeignetes „Denkwerkzeug“, um die eigene Prägung und fremd erscheinende Verhaltensweisen systematisch betrachten und reflektieren zu können. Über verschiedene Wertepaare lassen sich hiermit in interkulturellen Kontaktsituationen eigenes wie fremdes Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln verständlich machen (implizite/indirekte versus explizite/direkte

Kommunikation, Konflikte austragen versus Harmonie, Aufgabenbezug versus Beziehungsbezug, gleichzeitige Zeitplanung versus Zeitplanung nacheinander) (vgl. Sumadirana & Uhlmann, 2015; Kapitel „Interkulturelle Kommunikation im Überblick“).

Es ist nicht vorhersehbar, wie das eigen-sinnige System Organisation, vor allem in fremdkulturellen Kontexten auf die Einflussnahme / Intervention von externer Beratung reagiert, denn „culture matters“.
In Change-Prozessen ist es daher hilfreich, sich auf den Prozess und die Grenzen der Steuerbarkeit zu besinnen und den emergenten Charakter von Veränderungsprozessen zu bedenken.

Für Arbeit in fremdkulturellen Zusammenhängen hilft es in jedem Fall, sich auf die bewährte Praxis solider Handwerker_innen zu besinnen, die genau Maß nehmen, bevor sie eine Maßnahme empfehlen.

Weiterführende Literatur zum Thema:

- Bertelsmannstiftung: Messen, Werten, Optimieren – Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis. http://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Messen_werten_optimieren.pdf
- Bolten, Jürgen (2012): Interkulturelle Kompetenz. Landeszentrale für politische Bildung Thüringen.
- Juch, Susann, Rathje, Stefanie & Köppel, Petra (2007): Cultural fit oder fit for culture? – Ansätze für ein effizientes und effektives Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, Nr. 2 / 2007.
- Kühl, Stefan (2010): Informalität und Organisationskultur. Ein Systematisierungsversuch. Working Paper 3/2010. http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Informalitat-und-Organisationskultur-Workingpaper-01062010.pdf
- Kühl, Stefan (2011): Jenseits der Metapher vom Eisberg – Zu Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikation über Organisationen. Working Paper 3/2011. http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Working-Paper-3-_-2011-Jenseits-der-Metapher-vom-Eisberg-Working-Paper-110305.pdf
- Rathje, Stefanie (2009): Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel. http://www.stefanie-rathje.com/fileadmin/Downloads/stefanie_rathje_organisationskultur.pdf
- Sackmann, Sonja (2012): Diskrepanzanalyse. Ist und Soll der Organisationskultur. In: Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin J. Eppler, Caspar Fröhlich (Hrsg.): Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements. Stuttgart: Schäffner-Poeschel Verlag.
- Sonja Sackmann (2002): Unternehmenskultur. Erkennen – Entwickeln – Verändern. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.

6 Welche Organisationstypen unterscheiden wir?

Dieses Kapitel wirft einen Blick auf unterschiedliche Typen von Organisationen. Insgesamt richten sich Literatur und Forschung zum Thema Organisationsentwicklung stark an Wirtschaftsunternehmen aus. Soziale Dienstleistungssysteme (wie etwa Schulen oder Krankenhäuser) und die bürokratische Verwaltung unterscheiden sich allerdings deutlich von diesen. So müssen sie sich beispielsweise sehr viel umfassender an gesetzlichen Vorgaben und Ansprüchen der Öffentlichkeit ausrichten. Während sich die öffentliche Verwaltung über Steuergelder refinanziert, und Schulen, Gerichte oder Sozialdienste staatlich oder durch kirchliche Gelder alimentiert werden, vermarkten Unternehmen die von ihnen erstellten Produkte und Leistungen.

Für die Analyse von Organisationen und die Beratung von Veränderungsprozessen ist die Überlegung, um was für eine Art von Organisation es sich (nicht) handelt, wichtig. Obwohl jede Organisation ein einzigartiges soziales System ist, lassen sich im Folgenden doch gewisse typische Muster aufzeigen, die einerseits mit den strukturellen Bedingungen der jeweiligen Organisationstypen und andererseits mit dem historischen Verständnis und entsprechenden Erwartungen zusammenhängen. Ein geschulter Blick auf diese Muster erleichtert nicht nur das Verständnis der Organisations-Dynamiken, sondern hilft auch bei der Entscheidung für die „richtige“ Beratungsintervention. Es versteht sich von selbst, dass die beschriebenen Muster sich zunächst vor allem auf den westeuropäischen Kulturraum beziehen und im interkulturellen Kontext angesichts der bestehenden Rahmenbedingungen überprüft und ggf. verworfen werden müssen.

In der Wissenschaft hat es sich durchgesetzt, mit „**Organisation“ eine besondere Form von sozialem Gebilde** zu bezeichnen, die sich von anderen sozialen Gebilden – wie etwa Familien, Gruppen, Netzwerken oder Protestbewegungen – unterscheiden lässt.[89]

Organisationen entstanden erst in der modernen Gesellschaft mit der Ausbildung bürokratischer Verwaltungen, der Bildung stehender Heere mit Berufssoldaten, der Durchsetzung der Erziehung an Schulen und anderen Ausbildungsstätten, der Behandlung von Kranken in Arztpraxen oder Kliniken, der Verlagerung der Produktion in Handwerksbetriebe und Fabriken und der Ausbildung von Vereinen, Genossenschaften und Parteien. Mit der Entstehung dieser sozialen Gebilde wurde es zur Regel, dass die Mitgliedschaft auf einer bewussten Entscheidung beider Akteure beruhte: des Mitglieds und der Organisation selbst. Der Soziologe Niklas Luhmann[90] nutzt die **drei Merkmale Mitgliedschaft, Zwecke und Hierarchien**, um die Besonderheit von Organisationen in der modernen Gesellschaft deutlich zu machen:

[89] Vgl. Kühl, S. (2011), S. 13 f.
[90] Vgl. Luhmann, N. (1975), S. 99 f. und Luhmann, N. (1973), S. 87 ff.

- Die Organisation entscheidet über den Eintritt und Austritt von Personen, also Mitgliedschaft. Sie kann darüber entscheiden, wer ihr angehört, wer nicht, und wer ihr nicht mehr angehören soll (z.B. weil er oder sie den Regeln der Organisation nicht mehr folgt). Die Organisation schafft so Grenzen, in denen sich die Mitglieder den Regeln der Organisation zu unterwerfen haben.
- Zwecke spielen bei Organisationen eine zentrale Rolle: Sie produzieren (öffentliche) Dienstleistungen oder Waren, z.B. um die Bedarfe bestimmter Bevölkerungsgruppen zu decken, Wissen zu vermitteln oder Profit zu erzielen. Die Formulierung von Zwecken ist sowohl nach innen in die Organisation hinein wichtig, um den eigenen Mitgliedern eine Richtung zu weisen und ein gewisses Maß an Sicherheit zu geben, als auch nach außen, um sich öffentlichkeitswirksam darzustellen und die Aufmerksamkeit auf die angebotenen Güter zu lenken.
- Organisationen in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kunst sind über Hierarchie strukturiert. Man mag innerhalb von Organisationen darüber diskutieren, wie viele Mitspracherechte Mitarbeiter_innen haben sollen und wie viele Hierarchieebenen nötig sind, aber keine Organisation verzichtet komplett auf Hierarchie.

Von zentraler Bedeutung ist schließlich, dass Organisationen die Autonomie besitzen, über ihre Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften selbst entscheiden zu können. Natürlich sind sie nie völlig frei in diesen Entscheidungen – schließlich sind sie immer auch Teil der Gesellschaft mit geltenden Rechten, politischen Vorgaben und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Innerhalb dieser Beschränkungen können Organisationen jedoch strategische Entscheidungen treffen. Ist dies nicht der Fall – beispielsweise, wenn Organisationen bestimmtes Personal aufnehmen müssen und dieses auch nicht entlassen können, oder wenn der Zweck der Organisation komplett von außen vorgegeben und von der Organisation selbst nicht zu gestalten ist – dann ist die Funktionsfähigkeit des sozialen Systems stark eingeschränkt. Netzwerke gelten aufgrund ihrer nicht eindeutig definierten Mitgliedschaft, den eher vagen Zielsetzungen und flexiblen, wenig formalisierten Strukturen und Prozessen zwar als soziale Gebilde, nicht aber als soziale Systeme. Verbindliche Kooperationssysteme zwischen Organisationen, die auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind – wie in dem von der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) herausgegebenen Handbuch zum Managementmodell Capacity WORKS detailliert beschrieben – nehmen eine Stellung zwischen Organisationen und Netzwerken ein.

Heutzutage werden als Organisation **verschiedenste „organisatorische Erscheinungen“** wie Verwaltungen, Schulen, (transnationale) Unternehmen, Polizei, Militär, Parteien, Vereine, Wohlfahrtsorganisationen, Forschungseinrichtungen, Theater, Krankenhäuser oder Universitäten aufgefasst. Auch religiöse, kriminelle und Zwangsorganisationen werden immer wieder als Beispiele für Organisationen mit spezifischen Eigenschaften genannt. Schließlich gibt es internetbezogene Organisationsformen und Netzwerkorganisationen, bei denen zu analysieren wäre, ob es sich um Organisationen handelt, die sich mit Netzwerkelementen ausstatten oder um Netzwerke, die Organisationskapazitäten aufbauen.

Insbesondere in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts wurde in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften immer wieder der Versuch unternommen, eine irgendwie systematisierte Typologie der Organisation zu entwickeln (siehe Parsons 1960, Etzioni 1961, Blau/Scott 1962).

Die merkwürdig „ordnungsfrei“ erscheinende Art und Weise, wie in diesem Kapitel Organisationstypen vorgestellt werden, verweist auf grundlegende Schwierigkeiten, die mit der Bildung von Typologien der Organisation verbunden sind. Organisationen lassen sich nach so vielen analytischen Merkmalen ordnen, dass schnell ein hoch komplexes Bild mit vielen Dimensionen entsteht. Zudem verschwimmen die Grenzen zwischen den oft verwandt erscheinenden Merkmalen der Typisierung. Wer sich der Herausforderung der Typenbildung aus konstruktivistischer Perspektive nähert, erkennt: **Typen werden von Beobachtern gemacht**. Entlang der von ihnen gewählten Unterscheidungskriterien arbeiten sie stets mit Vereinfachungen oder Übertreibungen, um den einen spezifischen Typ Organisation von anderen Typen abzugrenzen und Vergleiche zu ermöglichen. Dafür müssen sie die Unterschiede innerhalb der Kategorie des ausgewählten Typs zunächst minimieren, obwohl diese in der Praxis durchaus groß sind. Wenn also z.B. Krankenhäuser von Unternehmen oder Forschungseinrichtungen unterschieden werden, dann werden die unterschiedlichen Erscheinungsformen der Krankenhäuser selbst (Privatkliniken, Universitätskliniken, etc.) erst einmal ausgeblendet. Dieses einfache Beispiel zeigt, dass Merkmale und Typen in der Praxis selten in „Reinform“ ausgeprägt sind.

Vielerorts verwendete **Unterscheidungskriterien** von Organisationen sind:

- die Funktionen, die Organisationen im Sozialsystem erfüllen (wirtschaftliche, politische, sozial-integrative, kulturelle Organisationen)
- die Art der Leistung, die die Organisation für ihre Umwelt erbringt (Produktorganisation, Dienstleistungsorganisation, Professionelle Organisation)
- die Zielsetzung der Organisation (for profit, non profit)
- der Träger der Organisation (staatlich, nicht staatlich)
- die Haupt-Nutznießer der Organisation (Mitgliederorganisationen, Business-Organisationen, Dienstleistungsorganisationen, dem Gemeinwohl dienende Organisationen)
- die Größe und der Einflussbereich der Organisation (z.B. lokale Organisationen, regionale Organisationen, national oder international tätige Organisationen)

- die Art und Weise, wie Organisationen die Folgebereitschaft ihrer Mitglieder sichern (normativ, utilitaristisch)
- die Art der Refinanzierung von Organisationen (Mitgliedsbeiträge, Abgabe von Leistungen oder Produkten, Zwangsabgaben, Alimentierung aus der Umwelt).

Legt man die systemtheoretische Einsicht zugrunde, dass Organisationen sich und ihre Strukturen in der Auseinandersetzung mit ihren Umwelten grundsätzlich selbst bestimmen (jedenfalls im vorgegebenen Rahmen), dann erscheint die Suche nach allgemeingültigen Ordnungskriterien für die Ausbildung von Typen fraglich. Die **neuere Forschung zu Organisationstypen argumentiert daher evolutionstheoretisch**: Die Prozesse der Herausbildung von Organisationen sind unbestimmt und das Ergebnis einer evolutionären „Bewährung" unter den gegebenen Rahmenbedingungen (vgl. Apelt und Tacke 2012).

Im Folgenden beschreiben wir einige ausgewählte Organisationstypen, die sich als Strukturmuster unter spezifischen Umfeld-Bedingungen erfassen lassen und die wir für die Zielgruppe des Readers als relevant einschätzen[91].

6.1 Das Unternehmen als Organisation

In der modernen Gesellschaft führt praktisch kein Weg an Unternehmen vorbei, die in vielfältiger Form daherkommen – wie etwa Supermärkte, Banken, Schiffswerften, Werbeagenturen, Internetanbieter oder Bekleidungsproduzenten. Interessant ist, dass sich die Sozialwissenschaften mit der Beschreibung von Unternehmen als Organisation schwer getan haben. Zum einen finden sich Ansätze, die Unternehmen und Organisationen als Gegenbegriffe auffassen (vor diesem Hintergrund hat sich auch der Begriff „Non-Profit-Organisation" herausgebildet), zum anderen wird mit Hinweis auf das Gewinnstreben von Unternehmen die Unterschiedlichkeit gegenüber anderen Organisationstypen überbetont. Die Betriebswirtschaftslehre wiederum fokussiert Unternehmen unter Neutralisierung der Organisation (Unternehmen sind nicht nur eine Organisation, sondern haben eine Organisation) oder begreift Unternehmen als Prototyp der Organisationen überhaupt. Unternehmen sind in solch einem Verständnis die „vollkommeneren" Organisationen, während Schulen, Parteien oder Kirchen diesen gegenüber unvollständig erscheinen.

Das auffälligste Merkmal von Unternehmen ist, dass sie **sich aus der Abgabe der von ihnen erstellten Leistungen oder Produkte refinanzieren** und Profite erwirtschaften müssen. Um im Wettbewerb mit Konkurrenten bestehen zu können, sind Unternehmen auf Innovationen angewiesen, die Investitionen und damit die Notwendigkeit zur Überfinanzierung voraussetzen. Auch die Tatsache, dass Unternehmen Eigentümer haben, für die die Organisation in erster Linie ein Instrument zur Geldvermehrung ist, ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Organisationstypen. Die spezifische Rolle dieser Eigentümer (sind sie selbst die oberste Entscheidungsinstanz oder handelt es sich um managergeführte Unternehmen?)

[91] Viele Anregungen für diese zusammenfassende Beschreibung sind dem Handbuch Organisationstypen von Maja Apelt und Veronika Tacke (2012) entnommen. Aus Gründen der Lesbarkeit dieses Readers werden diese nicht an jeder Stelle zitiert.

kann variieren bzw. sich auch verändern. Letzteres ist häufig verbunden mit dem Wachstum von Unternehmen und der „Lebensphase“, in der sie sich befinden.

Ein zweites Unterscheidungsmerkmal ist die **umfassende Entscheidungsautonomie** dieses Organisationstyps. Über die Belange des Unternehmens entscheidet dieses ausschließlich selbst. Dies gilt sowohl für die Entscheidung über die Grenzen der Organisation (Unternehmen können den Zufluss ihrer benötigten Ressourcen im Prinzip frei organisieren und sich – wie etwa globalisierte Konzerne – von Grenzziehungen in ihrer Umwelt, wie z.B. nationalstaatliche Grenzen, emanzipieren), als auch für die Entscheidung über das eigene Personal. Hierin unterscheiden sie sich deutlich von anderen Organisationen, wie etwa Parteien, Vereinen oder Schulen. Unternehmen verzichten zwar nicht ganz auf Routineprozesse - die etwa in Verwaltungen einen wichtigen Stellenwert haben - halten aber nicht dogmatisch an ihnen fest und definieren deren Gültigkeit lediglich „auf Bewährung“. Zudem etablieren Unternehmen spezifische Funktionen, die der „systematischen Verunsicherung“ eingefahrener Routinen dienen – etwa Marktanalysen, Produktstudien, Controlling, die darauf angelegt sind, Probleme zu markieren und damit Anpassungsbestrebungen unterstützen.

Durch diese große Entscheidungsautonomie entlasten sich Unternehmen und können so ihren Primärbezug auf die externe Umwelt aufrechterhalten. Sie ist eine Grundvoraussetzung für die **hohe Flexibilität**, die Unternehmen benötigen, um sich schnell an geänderte Umwelten anpassen und auf diese Weise den **vielfältigen Unsicherheiten** begegnen zu können, denen sie ausgesetzt sind. Diese entstehen sowohl aus der Qualitäts- und Preiskonkurrenz zu anderen Unternehmen als auch durch die nicht vorhersehbare Abnahmebereitschaft heute nachgefragter Leistungen bzw. Produkte.

Unternehmen entscheiden sich von anderen Organisationen auch über ihren Zweck. Typisch ist in diesem Fall, dass es keinen spezifischen Zweck von Unternehmen gibt, sondern dieser Organisationstyp seinen **Zweck bei Bedarf ändert**. So war Nokia ursprünglich eine Papierfabrik, stellte dann Gummierzeugnisse her und stieg schließlich in das Mobilfunkgeschäft ein. Die Entscheidungsautonomie von Unternehmen erstreckt sich also auch noch auf die Wahl ihrer Zwecke. Universitäten, Krankenhäuser, Schulen und viele andere Organisationstypen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Zwecke invariant halten. Die Generierung von Profiten – die vielerorts als allgemeiner Unternehmenszweck postuliert wird – taugt höchstens als Zweck des Eigentümers, nicht aber als Unternehmenszweck und brauchbare Arbeitsgrundlage, die eine zu erstrebende Wirkung definiert. Wenn Unternehmen sich universitäre, schulische oder medizinische Zwecke geben und mit diesen dann Profite erwirtschaften müssen (Privatuniversitäten, Privatschulen, Privatkliniken), dann droht zumindest die Gefahr einer Korrumpierung gesellschaftlich bezogener Zwecke durch wirtschaftliche Orientierungen.

Weiterführende Literatur zum Thema:

- DiMaggio, Paul (2001): The twenty-first century firm. Changing economic organization in international perspective. Princeton: University Press.
- Ortmann, Günther (2010): Zur Theorie der Unternehmung. Sozio-ökonomische Bausteine. In: Martin Endreß/Thomas Matys (Hg.): Die Ökonomie der Organisation – die Organisation der Ökonomie. Wiesbaden: VS Verlag. S. 225-304.
- Kette, Sven (2012): Das Unternehmen als Organisation. In: Maja Apelt/Veronika Tacke (Hg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 21-42.
- Mense-Pettermann, Ursula (2012): Multinationals, Transnationals, Global Players. In: Maja Apelt/Veronika Tacke (Hg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 43-62.

6.2 Die Organisation Öffentliche Verwaltung

Öffentliche Verwaltungen[92] sind hochgradig arbeitsteilige Organisationen des staatlichen Sektors, die **am Gemeinwohl ausgerichtet** sind. Mit öffentlichen Bediensteten hat die Verwaltung speziell ausgewählte Mitglieder, an die – im Vergleich mit anderen Organisationstypen – umfassende Erwartungen gestellt werden. Ausgangspunkt des öffentlichen Verwaltens sind die gesetzten Regeln (Gesetze, Verwaltungsvorschriften, Verfahrensweisen etc.). Zum einen führen Verwaltungen **von anderer Stelle vorgegebene Zielsetzungen**, Regeln und Programme aus. Dies geschieht gewöhnlich in der Form des Verfahrens, also reglementiert, arbeitsteilig standardisiert, nachvollziehbar und wiederholbar. Zum anderen können Verwaltungen an der Politikformulierung und der Entstehung von politischen Entscheidungen **selbst mitwirken**, z.B. indem sie Gesetzesentwürfe und Verwaltungsvorschriften erarbeiten, Informationen beschaffen und selektieren oder Anhörungs- und Beteiligungsverfahren durchführen. Die Funktion einer bürokratischen Verwaltung ist die Stabilisierung von Herrschaft. Die Organisation wird relativ unabhängig von den politischen Verhältnissen und den für Demokratien typischen Wechseln von Herrschaftsakteuren aufrechterhalten. In dieser **Gleichzeitigkeit von Abhängigkeit und Unabhängigkeit** liegt die Funktionalität moderner Verwaltungen in demokratischen Gesellschaften. In vielen Ländern des Südens ist diese Unabhängigkeit und Langfristigkeit des Verwaltungshandelns allerdings nicht in diesem Maße gegeben. Nach Wahlen werden Führungskräfte teilweise bis ins unterste Glied ausgetauscht, so dass die Dynamik und die Wechsel der Politik klar den Takt vorgeben.[93]

Verwaltungen sind auf allen Ebenen des politischen Systems anzutreffen und lassen sich in Fach- und Querschnittsämter unterscheiden. Fachämter sind primär einem spezifischen Gegenstand verbunden (z.B. ein Umweltamt, ein Sozialamt oder ein Kultusministerium), während Querschnittsämter Funktionen erfüllen, die quer zur

[92] Von Verwaltungen abzugrenzen sind öffentliche Betriebe, die häufig ähnliche Aufgaben erfüllen, aber – je nach Rechtsform – hierarchisch, haushalterisch, personalrechtlich oder operativ mehr oder weniger Selbständigkeit gegenüber dem öffentlichen Träger haben. Die Grenzziehung zwischen Verwaltung und öffentlichen Betrieben ist stets das Ergebnis politischer Entscheidungen.

[93] In Bolivien wurde beobachtet, dass nach der Amtsübernahme des indianischen Präsidenten Evo Morales bei Führungskräften und Mitarbeiter_innen in einigen Lokalverwaltungen ein jährliches Rotationsprinzip eingeführt wurde, das aus Sicht der handelnden Akteure dem Wert Gerechtigkeit („gleiche Chancen für alle“) am besten entsprach.

Fachstruktur zu erledigen sind (z.B. die kommunale Kämmerei, ein Rechnungsprüfungsamt, ein Finanzministerium).

Nach Max Weber (1921) besitzt eine Behörde idealtypisch eine fest geplante, formalisierte Binnenstruktur mit folgenden ganz spezifischen Merkmalen:

- einen kontinuierlichen und regelgebunden Betrieb von Amtsgeschäften
- eine Aufgabenzuweisung nach Kompetenz (Prinzip der Zuständigkeit)
- das Prinzip der Amtshierarchie
- personenunabhängige Regelbindung von Verwaltungshandeln
- die fachliche Auswahl von Beamten und ihre Regelschulung
- eine aktenmäßige Erfassung aller Vorgänge
- die hauptberufliche Amtsausführung, das Laufbahnprinzip und die Beförderung nach Seniorität
- eine nur sachlichen Regeln verpflichtete Amtsdisziplin und Kontrolle.

Wenngleich **formale Regelungsstrukturen** in öffentlichen Verwaltungen - im Unterschied zu anderen Organisationstypen, wie z.B. Unternehmen – eine herausgehobene Bedeutung haben, so gibt es daneben andere wesentliche Faktoren, die das Verwaltungshandeln beeinflussen: die Verwaltungskultur, informelle Regeln, Identitäten, interne und externe Erwartungen. Die aktuelle verwaltungswissenschaftliche Diskussion verweist darauf, dass die Binnenstruktur von Verwaltungen **abhängig von ihren Beziehungen zur Umwelt** ist. Öffentliche Verwaltungen operieren im Spannungsverhältnis von Politik, Wirtschaft, Recht und in jüngster Zeit zunehmend auch der Massenmedien.

Typisch für Verwaltungen ist eine besonders ausgeprägte Umfeldbeziehung zu Parteien und anderen politischen Organisationen. Die Interdependenz beider Akteure zeigt sich in personalen Doppelmitgliedschaften, Wahlbeamte bzw. politische Beamte (beamteter Staatssekretär, Ministerialdirektor, Bürgermeister und kommunale Beigeordnete). Interessant ist dabei, dass das Rollenverhalten einer Politiker_in dem einer Manager_in diametral gegenüber steht. Ein **Dilemma von Führungskräften** an der Spitze von Behörden und Verwaltungsorganisationen ist darin zu sehen, dass sie mit beiden Rollenanforderungen und dem sich daraus ergebenden Rollenwechsel zurechtkommen müssen Politiker_innen generieren Zustimmung in politischen Kontexten, indem sie klug taktieren, vage kommunizieren, sich möglichst spät festlegen und den Diskurs so lange in der Schwebe halten, bis sie herauszufinden, wohin die Mehrheit tendiert. Wer als Manager_in eine Organisation erfolgreich steuern und positionieren möchte, muss den Mitarbeiter_innen klar und sehr konkret sagen können, was zu tun ist, die Arbeit gut organisieren, zügig Entscheidungen treffen, konkrete Vorgaben machen und – auch gegen den Willen der Mehrheit der Beschäftigten –

mehr Leistung oder Qualität einfordern können. Die Spannungsfelder in der Doppelrolle von Führungskräften in der Verwaltung stellen sich wie folgt dar:[94]

Politiker_in	Manager_in
Spielfeld: Demokratie	Spielfeld: Hierarchie
Verdeckt machtorientierte Rollengestaltung	Offen machtorientierte Rollengestaltung
Der Kompromiss als strategisches Interaktionsziel	Die Positionierung als strategisches Interaktionsziel
Die Kunst der vagen Kommunikation beherrschen	Die Kunst der konkreten Kommunikation beherrschen

Parlamente und exekutive Akteure (Senat, Kabinett, kommunale Verwaltungsspitze) bestimmen über die Einrichtung oder Abschaffung von Verwaltungseinheiten und setzen durch Beschlüsse Vorgaben. Auch wenn das Leitbild eine Verwaltung als Instrument der Umsetzung politischer Entscheidungen ist, so sind die Beziehungen zwischen beiden Gruppen von vielfältigen Loyalitäten, Allianzen und informellen, persönlichen Kontakten geprägt.

Weitere zentrale Akteure, mit denen Verwaltungen ihre Beziehungen gestalten, sind: Andere Verwaltungseinheiten, öffentliche und nicht öffentliche Organisationen des spezifischen Verwaltungsfeldes (beispielsweise Jugendarbeit), Verbände, Kammern und Interessensvertreter_innen, und die auf Verwaltungen spezialisierten juristischen Kontrollinstanzen (Verwaltungsgerichte, Rechnungshöfe). Andere Verwaltungseinheiten können über- bzw. unterstellt sein, vielfach sind sie jedoch auch projektförmig gekoppelt. Mit dem Prinzip der Federführung werden solche eher loseren Beziehungen geregelt. Zudem gibt es auch Aushandlungsprozesse zwischen Verwaltungseinheiten, wie etwa Haushaltsberatungen verschiedener Verwaltungseinheiten mit der Finanzeinheit. In dem Feld, für dessen Regulierung sie zuständig sind, gestalten Verwaltungen die Beziehungen zu anderen Akteuren (wie etwa zu Vereinen, Unternehmen, Interessensgruppen, städtischen Betrieben, Schulen.) durch den Versuch der Regulation und das Setzen von Rahmenbedingungen. Die Beziehungen zu Verbänden oder Interessenvertreter_innen sind sehr vielgestaltig. Einerseits stellen diese wichtige Wissensressourcen für die Regelsetzung bereit und sind z.B. an Runden Tischen beteiligt, andererseits übernehmen sie häufig auch wichtige Umsetzungsfunktionen und entlasten damit die Verwaltung (z.B. die kassenärztlichen Vereinigungen für die Abrechnung der Arzthonorare).

Der **Wandel öffentlicher Verwaltung ist eng mit sich wandelnden Staatsleitbildern verbunden,** wie am Beispiel von Deutschland deutlich wird: Mit der Geburt moderner Bürokratien im preußischen Staat, wie Weber sie beschrieb, war vor allem die

[94] Vgl. Schäfer, F. (2011), S. 12

Orientierung an Rechtsstaatlichkeit verbunden und die öffentliche Verwaltung spielte die Rolle eines neutralen Instruments politisch vorgegebener Zwecke. Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges erhielten Verwaltungen eine positive Verantwortung für die Aufrechterhaltung zivilisatorischer Errungenschaften. In den 60er und 70er Jahren, in denen eine Staatsauffassung der Allzuständigkeit und generellen Planbarkeit vorherrschte, wurden Verwaltungen verstärkt zum Träger eines gesellschaftsgestaltenden Planungsprozesses. In den 80er Jahren, als marktwirtschaftliche Koordinationsformen der staatlicher Regulierung gegenüber als überlegen galten, wurden die Aufgabenbereiche der öffentlichen Verwaltung auf ihre Kernbereiche zurückgeführt. Mit dem Aufkommen des New Public Management und dem Neuen Steuerungsmodell wurden Verwaltungen unternehmerischen Reformen unterworfen. Mit der Verselbständigung, Verwettbewerblichung und Verbetriebswirtschaftlichung im öffentlichen Sektor gewinnt die Idee einer unabhängigen Regulierungsbehörde an Gewicht, die als relativ unabhängige Verwaltungseinheit einen gesellschaftlichen Sektor steuert (so z.B. die Bundesnetzagentur die Bereiche Telekommunikation, Energie, Gas, Post und Eisenbahnschienennetze). Diese Behörden implementieren nicht nur Gesetze und Vorschriften, sondern gestalten ein wettbewerbliches Umfeld, insbesondere in vormals staatlichen oder staatlich kontrollierten Wirtschaftsbereichen.

Omnipräsent ist heute im Blick auf die öffentliche Verwaltung eine **bürokratiekritische Perspektive**, die Bürokratismus zum Synonym für Inflexibilität, Leistungs- und Anreizschwäche, Ineffizienz und Unangemessenheit der Verfahren gegenüber den Bürgern macht. Damit eng verbunden ist die Vorstellung, dass Verwaltungen rationalisierbar sind und der wichtigste Hebel dafür die Verwaltungsstruktur ist. Obwohl die Verwaltung Zwecken des Gemeinwohls dienen soll, wird gleichzeitig heute stärker die **Eigenlogik des Verwaltens** gesehen, die dazu dient, Umwelteinflüsse abzupuffern (also auch politische Zweck-Zuweisungen). Moderne Leitbilder der Gestaltung des Gemeinwesens sehen Verwaltungen weniger als Regulierungsinstanzen mit Kompetenzen in jedem Bereich, sondern setzen stärker auf die Selbstregelungspotentiale der Gesellschaft. Dieses Regulierungsverständnis setzt auf die Pluralität von Koordinationsmechanismen und institutionellen Arrangements (wie Hierarchie, Markt, Netzwerk, Solidarität, Gemeinschaft etc.).

Weiterführende Literatur zum Thema:

- Bogumil, Jörg / Jann, Werner (2005): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Mayntz, Renate (1997): Soziologie der öffentlichen Verwaltung. Heidelberg: C.F. Müller.
- Richter, Peter (2012): Die Organisation öffentlicher Verwaltung. In: Maja Apelt/Veronika Tacke (Hg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 91-112.
- Schäfer, Frank (2011): Kommunales Change Management. Strategien für Reformen im Öffentlichen Dienst. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

6.3 Mitgliederorganisationen

Unter Mitgliederorganisationen sind so unterschiedliche Organisationen zu fassen wie Sport- und Gesangsvereine, politische Parteien, Genossenschaften, Kooperativen, Berufsverbände, Gewerkschaften, lokale Frauenorganisationen oder Umweltbewegungen. Gemeinsam ist ihnen - im Unterschied zu anderen Organisationstypen, dass die **Mitglieder ein spezifisches Interesse verbindet**, sie freiwillig eintreten, und in der Mehrzahlehrenamtlich mitarbeiten.[95] Die Mitgliedschaft besteht in der Regel so lange, bis ein Mitglied sein Interesse an der Organisation, deren Thema oder Zweck verliert und austritt. Ein Hauptunterschied zu anderen Organisationstypen, wie etwa Unternehmen, besteht darin, dass die Mitglieder (und nicht die Eigentümer) die **Träger der Organisation** sind. Ehrenamtlich tätige Mitglieder werden von der Mitgliederversammlung gewählt und leisten Führungs- und Stabarbeit in Vorständen und Präsidien, in Ausschüssen oder Kommissionen und als Abgeordnete und Delegierte.

Anders als bei Netzwerken, deren Charme ja gerade in der Offenheit gegenüber allen interessierten Akteuren liegt, besteht bei Mitgliederorganisationen durch die formal (meist über Beiträge) definierte Mitgliedschaft eine klare Abgrenzung gegenüber ihrer Umwelt. Zwischen den Organen innerhalb der Organisation sind – im Unterschied zu Unternehmen oder Behörden – die Grenzen oft sehr fließend.

Von der Grundidee her sind die Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten der einzelnen Mitglieder ähnlich groß und über regelmäßige Treffen und Gruppenaktivitäten organisiert. Viele Mitgliederorganisationen (insbesondere Verbände und Bewegungsorganisationen[96]) kennzeichnet jedoch das ständige **Spannungsfeld zwischen Einfluss- und Mitgliederlogik**, das auf tendenziell inkompatible Organisationsmodelle hinweist. Die erfolgreiche Sicherung einer breiten Basis engagierter Mitglieder – denn letztlich sind Mitgliederorganisationen auf freiwilliges Engagement und Unterstützung durch die Mitglieder in Form von Mitarbeit, Geld und/oder Fürsprache angewiesen – ist eher dadurch zu erreichen, dass die interne Differenzierung (beispielsweise in bezahlte Mitglieder für hauptamtliche Aufgaben, freiwillige Mitglieder und zahlende Mitglieder) so gering wie möglich bleibt. Auf den regelmäßig stattfindenden Treffen und Aktivitäten können sich diese so als solidarisch und gleichberechtigt wahrnehmen – ein wichtiger Aspekt für die Mitglieder-Mobilisierung. Gleichzeitig steigen allerdings die Chancen für eine Mobilisierung von Ressourcen und eine erfolgreiche Vertretung eigener Positionen in der Öffentlichkeit, wenn daran professionelle und bezahlte Fachkräfte arbeiten. So gibt es in vielen Mitgliederorganisationen angestellte hauptamtlich tätige Funktionäre in der Rolle von Geschäftsführer_innen, Referats- oder Abteilungsleiter_innen oder auch Mitarbeiter_innen.

---

[95] Auch „klassische“ NGOs zeichnen sich oft durch kulturell und ideologisch homogene Mitglieder aus. Diese sind jedoch durch Arbeitsverträge an die Organisation gebunden und üben ihre Beschäftigung regelmäßig, häufig in Vollzeit-Anstellung, aus.

[96] Im Englischen werden diese mit dem Begriff „Social Movement Organisations“ bezeichnet. Damit sind formale Organisationen gemeint, die der Ressourcen- und Mitgliedermobilisierung sozialer Bewegungen dienen.

Kompatibel scheint die Kombination dieser beiden Logiken dann zu sein, wenn die Professionellen taktisches Geschick beweisen und die solidarischen Werte überzeugend vertreten. Die Organisation muss sensibel für die Interessen und Deutungen unbezahlter Mitglieder oder Aktivisten bleiben. Im Rahmen festgelegter demokratischer Verfahren erhalten diese häufig die Möglichkeit, das Handeln der Funktionäre zu kommentieren und zu kontrollieren. Zudem muss (z.B. im Rahmen von Mitglieder- und Delegiertenversammlungen oder Kommissionen) immer wieder die Gelegenheit geschaffen werden, neue, zusätzliche oder längst vergessene Anliegen und Erwartungen unbezahlter Mitglieder auszudrücken, zu diskutieren und in die Zielfindungsprozesse der Organisation zu integrieren. Diese **drei Daueraufgaben - Effektivität, Repräsentation und Rekrutierung -** müssen in ausgewogener Form miteinander kombiniert werden, um das Überleben der Organisation zu sichern. Keine dieser Aufgaben darf die organisatorischen Entscheidungsprozesse dominieren, keine darf vernachlässigt werden. Interessenskonflikte sind ein strukturell angelegter Bestandteil dieses Organisationstyps.

Der Meinungs- und Willensbildungsprozess der Mitglieder führt zur Definition des Zwecks und der konkreten Güter oder Dienstleistungen, die die Organisation erbringt. Für Organisationen des Dritten Sektors gilt, dass ihre Zielsetzung nicht Gewinnmaximierung ist, sondern sie eine auf das Gemeinwohl bezogene gesellschaftliche Funktion erfüllen. Die Entscheidung darüber, für wen die Güter oder Dienstleistungen erzeugt werden und ob diese den Mitgliedern und/oder Dritten entgeltlich oder unentgeltlich zur Verfügung gestellt werden, wird über demokratische Entscheidungsstrukturen getroffen. Anders als in Unternehmen oder Behörden handelt es sich hier also um eine Bottom-up-Hierarchie, bei der **Entscheidungen prinzipiell der Kontrolle der Mitglieder unterworfen** bleiben (auch wenn diese ihre Entscheidungsrechte z.B. im Rahmen der Mitgliederversammlung an gewählte Vertreter_innen abgeben).

Insbesondere bei Vereinen und Verbänden, die sich überwiegend nach innen an den Motiven ihrer Mitglieder orientieren, ist der **Zweck oft sehr allgemein gehalten** und bündelt relativ heterogene Erwartungen. Dies macht ein operatives Zerlegen in klare und allseits akzeptierte Teilziele, an denen Erfolg gemessen werden kann, schwierig bis unmöglich. Ist etwa ein Sportverein, der ganz allgemein „der Förderung des Sports dient“ dann erfolgreicher, wenn die Mitgliederzahlen steigen, die Finanzlage sich verbessert und/oder mehr sportliche Erfolge erzielt werden? Welchen Bezug hätten solche Teilziele überhaupt zum Gesamtziel der Förderung des Sports und wie müssten sie zueinander stehen, um den Erfolg der Organisation zu gewährleisten? Da sich aus solchen Zielsetzungen kaum konkrete Handlungsanweisungen, sondern im besten Fall Absichtserklärungen ableiten lassen, haben letztlich auch Organisationsmitglieder bzw. Amtsinhaber_innen nur wenig klare Vorstellungen von ihren Aufgabengebieten. In der Satzung festgelegte Routinen und Entscheidungsprozesse münden selten in eine rasche und effiziente Entscheidungsfindung und –umsetzung.

Vielmehr sind langwierige Verhandlungen zwischen verschiedenen Interessengruppen an der Tagesordnung. **Entscheidungen werden vertagt**, mit erheblicher zeitlicher Verzögerung oder auch gar nicht getroffen. Bei den gewählten ehrenamtlichen Amtsinhaber_innen kommt erschwerend hinzu, dass diese nicht täglich präsent sind und anderen Verpflichtungen nachgehen müssen. Dann laufen die Entscheidungsvorgänge oft nicht entlang formal etablierter Kommunikationswege und –prozesse, sondern folgen informellen Kanälen („Klüngelei“). Die Amtsinhaber_innen werden üblicherweise aus dem Kreise der Mitglieder rekrutiert, wobei häufig nur eine sehr begrenzte Zahl von Personen zur Verfügung steht. Ausschlaggebende Kriterien für die Wahl einer Person sind eher deren Persönlichkeit und die „Treue“ gegenüber der Kultur der Organisation und den Interessen der Mitglieder als fachspezifische Kompetenzen. Die Wahrscheinlichkeit, dass von einer Person Entscheidungen überhaupt und in angemessener Zeit getroffen werden können, erhöht sich mit der steigenden Akzeptanz dieser Person als Führungspersönlichkeit. In Mitgliederorganisationen, die auf diese Weise strukturiert sind, ist daher der individuelle Einfluss der Person auf Entscheidungen sehr groß. Durch die lange „Vereinskarriere“ ist abgesichert, dass die Amtsinhaber_innen die herrschende Organisationskultur erfahren und verinnerlicht haben und den Bestand der Organisation sichern. Tiefgreifende Veränderungen sind daher kaum zu erwarten und auch nur schwer durchzusetzen.

Werden in Mitgliederorganisationen hauptamtliche Geschäftsführer_innen angestellt, so sind diese einem Gremium ehrenamtlicher Mitglieder (z.B. einem gewählten Vorstand) unterstellt. In vielen Mitgliederorganisationen wird regelmäßig die Frage aufgeworfen, ob und inwiefern die Ausdifferenzierung von Führungsrollen nicht eigentlich der Programmatik der Organisation widerspricht. Wo Werte wie Gleichberechtigung, Solidarität, Emanzipation, Mitbestimmung o.ä. engagiert vertreten werden, verweisen Mitglieder gerne auf die Selbstverpflichtung der Organisation, sich diesen Werten entsprechend zu verhalten. **Führung erfolgt daher oftmals ad hoc, kurzlebig, aufgabenbezogen und ohne starke Bindungskraft für die Geführten**. Da die Basis meist die zentralen Führungsgremien einsetzt und alimentiert, sind Sanktionen schwer bis unmöglich durchzusetzen.[97] In Verbänden ist vielfach zu beobachten, dass Führung auch deshalb nicht effektivist, weil zu viele Gremien mit diffusen Kompetenzen existieren, ehrenamtliche Vorstände überlastet sind und sich nicht den wirklich strategischen Fragen widmen können. Wenn diese Probleme benannt werden und die Organisation zur Steigerung der Effektivität und Effizienzeinen Weg der Professionalisierung einschlägt, dann ist – aufgrund des oben beschriebenen Spannungsfeldes – die Gefahr der Loslösung von der Basis der Mitglieder und damit der nächste Interessenkonflikt vorprogrammiert.

[97] Über Statuten und Satzungen sind zwar Rechte und Pflichten der Organisationsmitglieder sowie die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten unter den organisationsinternen Organen oft bis in alle Einzelheiten geregelt, die häufig auftretenden Interessenskonflikte lassen sich jedoch selten über den Verweis auf diese Dokumente beilegen, sondern müssen über Aushandlungsprozesse bearbeitet werden. Zudem entsprechen Statuten und Satzungen nicht immer der aktuellen Situation bzw. den aktuell verfügbaren Ressourcen, werden aber auch nur ungern angepasst, da dies – angesichts der dafür notwenden Beteiligungsprozesse – mit einem hohen administrativen und finanziellen Aufwand verbunden ist.

Anders als die vorwiegend nach innen (auf die Mitgliederinteressen) orientierten Vereine zielen die ebenfalls zu den Mitgliederorganisationen zählenden **politischen Organisationen** (Parteien, Parlamentsfraktionen, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Bewegungsorganisationen) darauf ab, zukünftige, noch zu treffende kollektiv verbindliche Entscheidungen zu beeinflussen. Hier ist die Mitgliedschaft vor allem an ein „Sich-Vertreten-Fühlen“ gebunden. Gemeinsam ist ihnen eine **besondere Außenorientierung**, denn ihr genuiner Selbstzweck ist es ja, ihre soziale Umwelt aktiv mitzugestalten. Auch Unternehmen sind zwar von ihrer sozialen Umwelt abhängig, sie werden aber nur politisch aktiv, um profitabel arbeiten und die Erwartungen der Eigentümer (nicht etwa der Mitglieder!) erfüllen zu können. Politische Organisationen steigern ihre Effektivität und Zielverwirklichung erst dadurch, dass sie ihre inhaltlichen Ziele als vorteilhaft auch für Nichtmitglieder präsentieren. Um thematisch an die „politische Arena“ anschlussfähig zu sein, müssen sie ihr Anliegen mit allgemein anerkannten Wertorientierungen rechtfertigen und als universelles Interesse präsentieren. Als Begleiterscheinung sind hier ähnlich vage Zweck-Formulierungen zu finden wie oben beschrieben.

In größeren Mehr-Ebenen-Verbänden wird die Beteiligung über Vertreter_innen oder Delegierte geregelt. Handelt es sich um Dachverbände, dann sind die Mitglieder keine Einzelpersonen, sondern regional und/oder fachlich gegliederte Vereine oder Unterverbände. Ein zentraler Aspekt, der in solchen Mehr-Ebenen-Organisationen immer wieder neu analysiert und diskutiert werden muss, ist die **Frage, welche Aufgaben zentral und welche dezentral zu erfüllen sind**. Dabei gibt es grundsätzlich drei Alternativen:

- Der Zentralverband erbringt die Kernleistungen für das gesamte Gebiet und alle Mitgliedervereine (z.B. Aus- und Weiterbildung der Mitglieder, Verwaltungsaufgaben, Versicherungen).
- Die Mitgliedervereine erbringen die Kernleistungen selbst und tun dies auf der Grundlage eines für alle Teile verbindlichen Konzepts (der Zentralverband hat dabei eine steuernde und lenkende Funktion).
- Zentralverband und Mitgliedervereine teilen sich die Aufgaben, einige werden zentral erbracht (wie etwa Mitgliederwerbung, Öffentlichkeitsarbeit), andere dezentral.

Häufig ist in solchen Organisationen eine Ko-Existenz unterschiedlicher Selbstverständnisse und das Problem der Kompetenzabgrenzung zu beobachten. Nicht immer ist klar erkennbar, ob die regional oder fachspezifisch operierenden Mitgliedervereine Teil eines Ganzen sind, für dessen Lenkung der Zentralverband zuständig ist, oder ob der auf Makroebene operierende Verband lediglich der spezifische Teil eines Gesamtverbandes ist, der sich nur um die Angelegenheiten auf dieser Ebene kümmert. Insbesondere wenn regionale oder fachliche Mitgliedergruppen vor dem Gesamtverband entstanden sind, legen diese auf ihre Eigenständigkeit größten Wert und sind einer Zentralisierung von Funktionen gegenüber skeptisch. Diese Haltung zeigt sich

im Wehren gegen Beiträge, Sträuben gegen eine zentrale Koordination, Pochen auf repräsentative Gremien-Zusammensetzung und auf dezentrale Aufgabenerfüllung. Hier ist in Regeln klar zu verankern, ob der Zentralverband generell verbindliche Weisungen erlassen darf oder dies nur im Einzelfall tun kann und ob der Zentralverband bei Schlüsselentscheidungen der Mitgliedervereine ein Mitspracherecht hat (z.B. Antragsrecht an Organe der Basisorganisationen, Pflicht der Mitgliedervereine zur Inanspruchnahme von Dienstleistungen des Zentralverbands, Vetorecht des Zentralverbands).[98]

Weiterführende Literatur zum Thema:

- Borggrefe, Carmen u.a. (2012): Der Sportverein als Organisation. In: Maja Apelt/Veronika Tacke (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 307-326.
- Hoebel, Thomas (2012): Politische Organisationen. In: Maja Apelt/Veronika Tacke (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 63-90.
- Zimmer, Annette (2007): Vereine – Zivilgesellschaft konkret. Wiesbaden: VS Verlag

6.4 Professionelle Organisationen

In professionellen Organisationen wird das **Personal von Berufsgruppen gestellt**, die eine wissenschaftliche Ausbildung an Universitäten erhalten haben (Professionen) und sich über die Form des Kollegiums organisieren. Professionelle Organisationen lassen sich differenzieren nach der Art und Weise, in der sie kollegiale und bürokratische Strukturen miteinander kombinieren. Auf der einen Seite stehen *ausschließlich kollegiale Organisationen* wie etwa Anwaltskanzleien oder Gemeinschaftspraxen von Ärzten, in denen die interne Koordination durch Konsensfindung erfolgt und die Kontrolle und Evaluation durch Peers ausgeübt wird. Die Arbeit orientiert sich hier in erster Linie an professionellen Standards und nicht an formalen Regeln. Auf die Strategieentwicklung wird wenig Wert gelegt; sind strategische Entscheidungen nötig, so werden sie kollektiv von den Partnern getroffen.

Vorherrschend kollegiale Organisationen umfassen große und komplexe Organisationen wie etwa Krankenhäuser und Universitäten, in denen administrative Belange der professionellen Arbeit untergeordnet sind. Es handelt sich hier überwiegend um soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen, die aus Steuereinnahmen oder Sozialversicherungsbeiträgen (mit)finanziert werden. Typisches Kennzeichen dieser Organisationen ist die starke Dezentralisierung, so dass die einzelnen Organisationseinheiten relativ getrennt voneinander operieren. Sie weisen kein ausgeprägtes Machtzentrum auf, und auch im mittleren Management gibt es nur wenig Personal. Aufgrund der meist großen Zahl unterstützenden Personals gibt es eine ausgeprägte Verwaltungsstruktur, allerdings kein entwickeltes System bürokratischer Kontrolle. Formale Regeln und Prozeduren zur Sicherung der Arbeitsqualität

[98] Insbesondere in komplexer strukturierten Mitgliederorganisationen bedarf es klarer Regelungen zur Antragskompetenz (wer ist neben dem Vorstand antragsberechtigt, d.h. darf Anträge für Beschlüsse der Verbandsorgane einreichen?), zur Vertretungskompetenz (wer vertritt den Verband nach außen?) und zur Weisungskompetenz (welchen Akteuren sind die Mitarbeiter des Geschäftsbetriebes unterstellt?)

erübrigen sich und erscheinen sogar kontraproduktiv, weil sie die Autonomie der Professionellen – die im Idealfall mit ihrer besonderen Ethik dem Wohle der Klienten verpflichtet sind – außer Kraft setzen würden. Da unter den Professionellen Partizipation, Konsultation und Selbstregulation einen hohen Stellenwert genießen, ist die Spitze der professionellen Verwaltung kaum in der Lage, eine kohärente, verbindliche Strategie zu formulieren oder organisatorische Strategien autonom zu entwickeln. Strategie meint hier häufig eher eine Ansammlung professioneller „Projekte", die auf der Initiative professioneller Entrepreneurs beruhen.

Schließlich gibt es *intermediäre kollegiale Organisationen* wie etwa Sozialverwaltungen und Anstalten des Erziehungssystems (Kindergärten, Schulen, Berufskollegien), bei denen kollegiale Einheiten in ein bürokratisches System integriert sind und die Arbeit durch bürokratische Vorgaben und Regeln bestimmt wird. Die Professionellen sind als Angestellte einem hierarchisch-administrativen Rahmen untergeordnet, und ihre Autonomie ist relativ gering. Kollegial zustande gekommene professionelle Entscheidungen haben eher einen beratenden Charakter. Bei den meisten professionellen Organisationen koexistiert also die Organisationsform Kollegium mit der Bürokratie. Gemeinsam sind beiden Organisationsformen Karrierewege und Dauerstell(ung)en sowie eine über die Kompetenz des Fachpersonals definierte Rationalität der Zielerreichung. Der wesentliche Unterschied ist die Autoritätsstruktur. Während in der Bürokratie Hierarchie, Regelkonformität und die Pflicht zur Rechenschaftslegung vorherrschen (Entscheidungen sind Angelegenheit der Vorgesetzten und die Untergebenen haben sich diesen Entscheidungen zu fügen), **werden im Kollegium Gleichheit, Konsens und Autonomie gesichert** - Entscheidungen sind moralisch bindende kollektive Produkte. Führung stützt sich also hier nicht auf politische Macht und/oder ökonomischen Erfolg, sondern auf kulturelle Kriterien der Legitimität. Auf der Basis verallgemeinerter, wissenschaftlicher Erkenntnisse haben die Professionellen idealerweise große Freiräume, unbestimmte und komplexe Probleme (die nicht durch die Anwendung eines regelbasierten Routinewissens oder Technologien gelöst werden können) eigenständig zu bearbeiten. Von ihrem Selbstverständnis her folgen Professionelle in ihrer Arbeit also weder bürokratischen Vorgaben und Regeln, noch richten sie ihre Leistungen an der Nachfrage von Kund_innen aus.

Kollektives Entscheiden impliziert kollektive Foren, in denen Entscheidungen getroffen werden. Unterscheiden lassen sich

- allgemeine Gremien für alle Mitglieder der Profession
- spezielle Gremien, die sich aus Kollegen einzelner Bereiche der Organisation zusammensetzen
- Delegiertengremien, in die Mitglieder per Wahl entsandt werden.

Große kollegiale Organisationen weisen daher oftmals eine **komplexe, teils hierarchisch gestaffelte Vielzahl von Gremien** auf, die Beteiligungsmöglichkeiten für alle

Professionsmitglieder sicherstellen sollen. Die Kommunikation in diesen Gremien ist diskursiv: Es wird argumentiert und beraten, und Entscheidungen erfolgen idealerweise im Konsens und auf der Basis vernünftiger Einsicht. Wenn auch Kollegien nach innen nicht autoritär strukturiert sind, so sind sie es häufig durchaus nach außen hin. Die Behandlung der Klienten durch die Professionellen ist fast unvermeidlich autoritär und oft auch recht bürokratisch.

Über Steuereinnahmen und/oder Sozialversicherungsbeiträge finanzierte kollegiale Organisationen (Krankenhäuser, Universitäten) waren, gesellschaftlich gesehen, Kennzeichen einer wohlfahrtsstaatlichen Politik. Mit dem Aufkommen einer marktorientierten **neoliberalen Wirtschaftspolitik kam zunehmende Kritik am autonomen professionellen Organisationsmodell** auf. So etwa der Vorwurf, sich nicht wirklich am Wohle der Klienten zu orientieren, sondern im Eigeninteresse eine ökonomische und politische Monopolisierung von sozialen Dienstleistungen zu betreiben. In den 1980er und 1990er Jahren trat neben die Bürokraten und Professionellen die Berufsgruppe der Manager_innen, die mit der Einführung von Informationstechnologien neue Formen der Kontrolle etablierten, die Organisationsstrategien zentralisierten, die Handlungsbedingungen des Personals nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten strukturierten und befristete Arbeitsverhältnisse einführten. Die strategische Spitze der Organisation (das „Topmanagement“) kontrolliert hier die Verwendung der Ressourcen mit Hilfe von Zielvereinbarungen. An die Stelle kollegialer Selbstkontrolle tritt eine Evaluation der Ergebnisse, die auch durch Audits und Rankings öffentlich gemacht werden kann. Exemplarisch ist diese Steuerung an Universitäten zu beobachten, wo die Qualität von Wissenschaft anhand der Einwerbung von Geldern für Forschungsprojekte („Drittmittel“) oder der Zahl der Publikationen gemessen wird. Diese ökonomische Orientierung unterminiert systematisch die Bindung der Professionellen an die Prozeduren und Prinzipien des Kollegiums und deren frühere Autonomie. Damit entsteht ein neounternehmerischer Organisationstyp, der auch als „managed professional business“ bezeichnet wird.

Schulen sind eine besondere Organisationsform, da sie stärker als andere professionelle Organisationen vom Staat abhängen, der „Bildung für alle“ sicherstellen muss und damit ein zentraler Formgeber für die Schulorganisation ist. Auf der Führungsebene erscheint die Schule daher als bürokratische Organisation mit regelorientierter Amtsausübung, standardisierter Kontrolle und aktenmäßiger Kommunikation. Dies gilt allerdings weniger für den Kernbereich der Lehrertätigkeit, der sich nur bedingt bürokratisch regulieren lässt, da diese Arbeit kaum standardisierbar und technisierbar ist. Gleichzeitig herrscht bei Schulen eine „professionelle Monokultur“ vor, denn typischerweise gibt es kein professionsfremdes Personal, das Kontrolle ausübt.

Die staatliche Rahmenordnung stellt für die Einzelschule sowohl ein Potential (Ressourcenmobilisierung für Gebäude, Infrastruktur und Personal, finanzielle Zuweisungen bei staatlicher Anerkennung, Entlastung des Lehrbetriebs durch Verordnungen) als auch eine Einschränkung (Knappheit finanzieller Ressourcen, Eigentums- und Personalhoheit, vielfältige bürokratische Vorgaben) dar. In der Praxis führt dies bei

der Schule zu einer **Kombination struktureller Abhängigkeit mit operativer Autonomie**. So können Schul- und Fachkonferenzen beispielsweise über die Art der Lehrbücher entscheiden und vorgegebene Rahmenlehrpläne nach eigenen Kriterien ausgestalten. Entscheidungen werden schulintern entweder in Konferenzen getroffen, der kollegialen Abstimmung untereinander übergeben oder der einzelnen Lehrer_in überantwortet. Die Einzelschule gewinnt also einen wesentlichen Teil ihrer Identität in der Auseinandersetzung mit ihrer Rahmenordnung, wobei dies aus der Sicht der Lehrer_innen als eine Zumutung und Einschränkung ihrer professionellen Möglichkeiten erlebt wird. Wie andere Organisationen auch steht die Schule schließlich in vielfältigen Beziehungen zu Einzelpersonen und Organisationen, die Erwartungen an sie richten: Lehrer_innen, Eltern, Bildungsverwaltung, Lehrerverbände und Gewerkschaften.

Neuere Organisationsvorstellungen betonen, dass für Erziehungsorganisationen in besonderem Maße die Eigenschaften der Nicht-Trivialität, der externen Nicht-Steuerbarkeit und Eigenlogik gelten und unterstreichen die (ureigenen pädagogischen) Merkmale der Unplanbarkeit, Kreativität, Individualität und Spontaneität. Dies ist im Zusammenhang zu sehen mit dem aktuellen Diskurs zur Schulreform, der eine stärkere Autonomisierung und veränderte politische Steuerung der Schule thematisiert. Bei diesen Überlegungen ist in den letzten Jahren zu dem gewohnten (bildungs-)politischen Systemzwang der Bürokratie noch ein ökonomischer Systemzwang – zu fassen unter den Stichworten Ökonomisierung und Managerialismus – hinzugekommen.

Weiterführende Literatur zum Thema:

- Ballantine, Jeanne H. & Spade, Joan Z. (Eds.) (2008): Schools and society. A sociological approach to education. 3rd Edition, Los Angeles u.a.: Sage.
- Drepper, Thomas & Tacke, Veronika (2012): Die Schule als Organisation. In: Maja Apelt/ Veronika Tacke (Hg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 205-238.
- Freidson, Eliot (2001): Professionalism. The Third Logic. Cambrige: Polity Press.
- Klatetzki, Thomas (2012): Professionelle Organisationen. In: Maja Apelt/ Veronika Tacke (Hg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 165-184.
- Luhmann, Niklas / Schorr, Karl-Eberhard (1988): Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

6.5 Organisationen der Hilfe

Mit diesem Begriff werden Organisationen bezeichnet, die sich auf soziale Dienstleistungen für Menschen spezialisiert haben, deren persönliche Funktionstüchtigkeit (wie auch immer man diese definiert) gestört ist. Der Wohlfahrtsstaat des späten 20. Jahrhunderts zeichnet sich durch ein in starkem Maße staatlich administriertes und rechtlich durchreguliertes Netz sozialer Dienste aus, die einen Teil der wohlfahrtsstaatlichen Infrastruktur verkörpern. Organisationen der Hilfe arbeiten hochgradig regelbasiert, aktenförmig und rechenschaftsorientiert. Die durch staatliche oder freiwil-

lige Ressourcen (Spenden, Ehrenamt) gesicherte **Reproduktion dieser Organisationen hängt davon ab, ob sie relevante Umwelten überzeugen können** – etwa dadurch, dass sie eine konsequente Orientierung an gesellschaftlich anerkannten Hilfebedarfen versprechen. Formale Rechenschaftslegung wird also groß geschrieben, während gleichzeitig den angestellten Mitarbeiter_innen häufig ein mehr oder weniger großer Spielraum für Fallinterpretationen verbleibt (und verbleiben muss, um den spezifischen Problemlagen ihrer Klienten gerecht zu werden).So stellen diese Organisationen Dienstleistungen zur Verfügung, die zwar zum Teil marktförmig gehandelt werden, aber häufig als Vertrauensgüter gelten und zudem öffentlich verhandelten Bewertungsmaßstäben unterliegen.

Typisch für Organisationen der Hilfe ist eine **multiple Mitgliedschaft**. Die bezahlten Arbeitskräfte – die akademisch ausgebildeten sogenannten Sozialprofessionellen – bilden die Kernmitglieder. Sie verrichten Arbeit, die zwar fachlichen Standards folgt, zugleich aber immer auch fallindividuell-autonom ausgerichtet ist. Normalerweise ist eine starke intrinsische Bindung dieser Professionellen an den Zweck ihrer Tätigkeit vorauszusetzen. Der kontinuierliche **Verweis auf einen besonderen ethischen Kodex und sozialarbeiterische Professionalitätsnormen** ist grundlegend für die spezifische Organisationskultur, die in solchen Organisationen zu finden ist. Sie zeichnet sich vielfach auch durch eine Bindung an egalitäre oder paternalistische Werte und den Verweis auf historisch-politische Hintergründe aus.

Eine zweite Mitgliedergruppe ist das ausführende Personal, das über Lohnarbeitsverhältnisse an die Organisation gebunden ist. Als dritte wichtige Gruppe sind die Ehrenamtlichen bzw. freiwillig Engagierten zu nennen. Bei den Wohlfahrtsverbänden in Deutschland rekrutieren sich aus dieser Gruppe die zentralen Führungs- und Aufsichtsgremien und die Steuerung erfolgt in vereinsförmigen Strukturen. In anderen Fällen erscheint die Mitgliedschaft von Freiwilligen eher diffus und ist zeitlich oft stärker begrenzt, basiert aber immer auf persönlichen Motiven (Überzeugungen, Wunsch der Selbstverwirklichung, mitunter auch Interesse an Karrierechancen in späteren Zeiten) und nicht auf einer Leistung von Arbeit gegen Geld. **Ehrenamtliche verfügen über relativ weitreichende Freiheitsgrade** und können nicht ohne weiteres auf feste Aufgaben und Einsatzzeiten verpflichtet werden. Beschränkungen liegen häufig eher in starken (informellen) Konformitätserwartungen als in formalen Regelsystemen. In dem Maße, wie der Staat wettbewerbliche Mechanismen der Ressourcenzuteilung (Ausschreibungen von Projektmitteln, befristete Leistungsverträge, Gutscheinvergabe etc.) vornimmt und – beispielsweise über die Aufstellung von Kennzahlen und Produktpreisen – versucht, ein neues stärker betriebswirtschaftliches Denken zu etablieren, kommen als weitere Mitglieder in Betriebswirtschaft geschulte Manager_innen dazu, welche Leitungspositionen in den Einrichtungen einnehmen. Schließlich wird in Organisationen der Hilfe mitunter auch den Klienten ein Mitgliederstatus zugesprochen. So gibt es Organisationen, die ihre Mitglieder teilweise aus den Klientensystemen rekrutieren und andere, die in mehr oder weniger geschlossenen Einrichtungen eine weitreichende Kontrolle der gesamten Lebensführung ihrer Klienten vornehmen (wie etwa Heimbewohner). In beiden Fällen werden die Grenzen zwischen den Akteuren fließend.

Die **Zwecke von Organisationen der Hilfe gestalten sich komplex**. Abstrakt geht es zwar darum, die soziale Funktionstüchtigkeit von Individuen wiederherzustellen bzw. zu bewahren. Dies kann, muss aber nicht (wie im Fall verwahrloster Jugendlicher oder deren Eltern) im Interesse der Betroffenen sein. In der modernen Sozialarbeit findet sich daher häufig ein Doppelmandat aus individuellem empowerment und sozialer Kontrolle, so dass vielfach eine Zielkomplexität, wenn nicht sogar Zielkonkurrenz zu beobachten ist. Die Interpretation von Organisationszielen vollzieht sich – ähnlich wie bei den Mitgliederorganisationen – im Rahmen von Abstimmungsprozessen. Die konkreten Arbeitsziele ergeben sich allerdings eher „von unten", also oft erst unmittelbar im Klienten-Kontakt sowie in Beratungen darüber, was jeweils als zweckdienlich anzusehen ist. Im Zuge der sogenannten „managerialen Professionalisierung" und der **Übernahme von Erfolgskriterien und Steuerungsrezepten aus der Wirtschaft** kann es zu einer offenen Konkurrenz zwischen den angestammten Zwecken der Organisationen und neuen erwerbswirtschaftlichen Formalzielen kommen. Gehen Impulse der „Vermarktlichung" einher mit neuen staatlichen Steuerungsformen (Qualitätsmanagement) und weitreichenden Zugriffen des politischen Systems, dann befördert dies einen Autonomieverlust der Professionellen und eine Rebürokratisierung sozialer Arbeit.

Dort, wo in ihren Wirkungszusammenhängen schwer messbare Dienstleistungen mit ins Spiel kommen, tendieren die Einrichtungen der sozialen Hilfe zu **Organisationsformen, die eine hohe Flexibilität beim Vorgehen erlauben**. Unter diesen Bedingungen und/oder wenn ideell engagierte Freiwillige tonangebend sind, folgen die Organisationen nicht oder nur am Rande dem Hierarchiemodus von wirtschaftlichen Unternehmen oder klassischen öffentlichen Verwaltungen. Während die interne Koordination – wie bei professionellen Organisationen – über Abstimmungen zwischen Spezialisten (z.B. in einer Fallkonferenz) erfolgt, wird nach außen hin auf ein gewisses Maß an notwendigem Vertrauen in die Kompetenzen der Mitglieder und den Berufsethos der Funktionsträger verwiesen. So werden Organisationen der Hilfe in der Literatur auch als **hybride Gebilde** bezeichnet, da sie oft gleichzeitig und gleichrangig Einflüssen aus der Wirtschaft, der Politik und der privaten Lebenswelt unterliegen.

Weiterführende Literatur zum Thema:

- Bode, Ingo (2012): Organisationen der Hilfe. In: Maja Apelt/Veronika Tacke (Hg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 149-164.

- Bommes, Michael / Scherr, Albert (2000): Soziologie der Sozialen Arbeit. Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe. Weinheim: Juventa.
- Hasenfeld, Yeheskel (Ed.) (2009): Human Services as Complex Organizations. 2. Auflage. Newbury Park: Sage.
- Klatetzki, Thomas (Hrsg.) (2010): Soziale Dienstleistungsorganisationen. Ein Textbuch. Wiesbaden: VS Verlag.

Grundlagen der Organisationsanalyse

Inhalt Teil 2

1 Grundsätzliches zur Organisationsanalyse 124
1.1 Ziele, Umfang und Prinzipien einer Organisationsanalyse im systemischen Sinn 124
1.2 Organisationsanalyse als Arbeit an Organisationswirklichkeiten 126
1.3 Rolle und Haltung bei Organisationsanalysen 128
1.4 Das Mandat für eine Organisationsanalyse 129
2 Durchführung einer Organisationsanalyse 133
3 Methodische Ansätze der Organisationsanalyse 138
3.1 Gesprächsführung mit Fokus Organisation 140
3.1.1 Systemische Fragen 141

1 Grundsätzliches zur Organisationsanalyse

Bei der Organisationsanalyse handelt es sich um ein geplantes und systematisches Vorgehen, das dazu führen soll, Informationen und Erkenntnisse über den Zustand der Organisation zu gewinnen. Je nach gewähltem Beratungsansatz (siehe Teil 1 dieses Readers) können bei einer Organisationsanalyse verschiedene Zielsetzungen und Qualitätskriterien im Vordergrund stehen.

Da beim betriebswirtschaftlichen Ansatz davon ausgegangen wird, dass Veränderungen von außen planbar und steuerbar sind, wird externen Expert_innen bei Veränderungsprozessen eine wesentliche Rolle eingeräumt. Dies spiegelt sich auch in der Gestaltung von Organisationsanalysen wider, die durch diese externen Expert_innen – weitgehend abgekoppelt von den Organisationsmitgliedern - durchgeführt werden. Die „Objektivität“ und das Sammeln „harter“ Fakten haben bei betriebswirtschaftlich fokussierten Analysen einen wichtigen Stellenwert.

Demgegenüber steht bei der Organisationsentwicklung das Lernen der Organisationsmitglieder mittels der Beteiligung von Betroffenen während des gesamten Prozesses im Vordergrund. Hier sind es zumeist die Mitglieder der Organisation selbst, die mit Unterstützung externer Berater_innen ein „Analyseteam“ bilden und eine Organisationsanalyse durchführen.

1.1 Ziele, Umfang und Prinzipien einer Organisationsanalyse im systemischen Sinn

Bei der Organisationsanalyse im IZ-/ EZ-Kontext, die stärker durch die Organisationsentwicklung und den systemischen Ansatz geprägt ist, geht es in erster Linie darum, bei den Führungskräften, Mitarbeiter_innen sowie weiteren wichtigen Akteur_innen des Systems (natürlich auch bei den Berater_innen) neue Erkenntnisse zu schaffen und damit einen Beitrag zum Lernen und zur Veränderung zu leisten. Sie ist der Ausgangspunkt für einen von der Führung verantworteten Veränderungsprozess der Organisation. Dabei stellt die Organisationsanalyse selbst schon den ersten Schritt im Veränderungsprozess dar. Ein System verändert sich allein dadurch, dass sich jemand von außen daran macht, es zu verstehen.

Eine so verstandene Organisationsanalyse hat zum **Ziel**,

- in den Abteilungen, in denen ein Veränderungsprozess angestoßen werden soll, über die gegenwärtige Situation sowie über eine Zukunftsvision nachzudenken,
- ein gemeinsames Bild der Ist-Situation bzw. des aktuellen Zustands der Organisation zu entwickeln (und dabei auch Unterschiede bei der Wahrnehmung des aktuellen Zustands durch verschiedene Akteur_innen zu identifizieren),
- Handlungsbereiche für Veränderungen zu identifizieren,
- Energie für den Veränderungsprozess zu entwickeln.

Eine umfassende Analyse der Gesamtorganisation ist im Rahmen der IZ-/ EZ-Beratungstätigkeit eher selten gewünscht. Das Mandat der entsandten Fachkraft sieht zu Beginn zumeist auch gar keine Organisationsanalyse vor, so dass erst einmal darauf hin gearbeitet werden muss, überhaupt ein derartiges Mandat zu erlangen (siehe Kap. 1.4).

Der **Umfang und Fokus** einer Organisationsanalyse kann variieren

1) von einem überblicksartigen Gesamtverständnis der Organisation – das sich jede entsandte Fachkraft zu Beginn ihres Einsatzes verschaffen sollte (auch das Kennenlernen einer Organisation ist eine Analyse, sofern es strukturiert und systematisch erfolgt),
2) über eine Analyse eines Teilbereichs der Organisation (z.B. einer Abteilung) oder spezifischer Aspekte/ Wesenselemente (z.B. Qualität der Dienstleistungen, Zielgruppenorientierung, Wirkungen, Kommunikation/ Kooperationsbeziehungen, einzelne Arbeitsprozesse, …) - die im Zusammenhang mit dem Fachauftrag stehen,
3) bis zu einer umfänglichen Analyse der Gesamtorganisation im Hinblick auf mehrere Wesenselemente/ Aspekte. Eine derartige Analyse ist äußerst selten für internationale/ entsandte Fachkräfte und am ehesten noch bei CIM-Fachkräften in hohen Führungspositionen denkbar.

Je nach Umfang und Fokus werden verschiedene methodische Ansätze und Instrumente zum Tragen kommen und auch unterschiedliche Akteur_innen beteiligt sein.

Folgende **Prinzipien** sollten bei der Konzipierung und Durchführung einer Organisationsanalyse auf jeden Fall beachtet werden:

- **Jede Analyse benötigt einen Auftrag:** Die Berater_innen müssen für die Analyse der Partnerorganisation ein Mandat der Führungskraft dieser Organisation haben, um die genannten Zielsetzungen tatsächlich zu erreichen (siehe auch Kapitel 1.4). Dies gilt auch für das Führen von Gesprächen und die teilnehmende Beobachtung in für den Fachauftrag relevanten Organisationseinheiten während der Einarbeitungsphase.
- **Analyseteam:** Es ist sinnvoll, die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung in einem kleinen Team zu organisieren, sofern es sich nicht um eine Analyse zum ersten Kennenlernen handelt.
- **Triangulation:** Das Prinzip der Triangulation bedeutet, wichtige Themen mit verschiedenen Instrumenten und methodischen Ansätzen zu beleuchten. Dies kann z.B. bedeuten, bei einer umfassenderen Analyse ein Leitfadeninterview mit der Führungskraft durchzuführen, mit Mitarbeiter_innen Fokusgruppen zu bilden, in einem gemischten Workshop mit einem konkreten Analyseinstrument (SWOT-Analyse, Erwartungsmatrix etc.) zu arbeiten und zusätzlich einen Fragebogen zur Einschätzung der Qualität der Dienstleistungen zum Einsatz zu bringen.
- **Verschiedene Perspektiven zum selben Thema einholen:** Eine sorgfältige Organisationsanalyse bezieht die Entscheidungsträger_innen, die Vorgesetzten der unteren und mittleren Ebene und die Mitarbeiter_innen, die die Arbeit an „vorderster Betriebs- und Kund_innen-Front“ verrichten, mit ein, da alle drei Gruppen ihre spezifische Sichtweise auf Situationen und Veränderungen haben.
- **Datenfriedhöfe vermeiden**: Die Erfahrung mit Organisationsanalysen auch im EZ-Kontext zeigt, dass häufig viel zu viele Informationen und Daten gesammelt werden, die dann unter großem Aufwand dokumentiert und systematisiert werden, ohne dass sie wirklich anwendungsrelevant werden. Dies kann verschiedene Ursachen haben,

z.B. eine zu geringe Fokussierung im Vorfeld, fehlende Klarheit beim Mandat bzw. fehlende Absprache über die Zielsetzung der Organisationsanalyse oder auch Schwierigkeiten beim Follow-Up (Rückspiegelung, Feedback, Analyse der Ergebnisse).

- **Feedback der Ergebnisse:** Um die mit der Organisationsanalyse geplanten Wirkungen (Bewusstsein schaffen hinsichtlich des aktuellen Zustands der Organisation, Mobilisierung von Veränderungsenergie) zu erreichen, ist ein Feedback der Ergebnisse an die Beteiligten von entscheidender Bedeutung. Wichtig ist nach einer Analyse zunächst das zeitnahe Feedback an die Führung, damit diese sichtbar in ihrer Rolle als Entscheider_in anerkannt und gestärkt wird. Weiterhin dient es der Information derjenigen, die an der Analyse beteiligt waren, und zur Validierung der Ergebnisse im größeren Rahmen. In welcher Form die Feedbacks stattfinden ist fall- und ergebnisabhängig und sollte mit der Führungsebene abgesprochen werden.
- **Eine gute Organisationsanalyse ist eine Intervention:** Interventionen im systemischen Sinn sind bewusste und auf konkreten Hypothesen basierende Handlungen, die eine (nicht immer vorhersehbare) Wirkung haben. Sie machen einen Unterschied zu den alltäglichen Routinen und erzeugen dadurch Bewegung im System. Diese Bewegung sollte von den Berater_*innen aufgegriffen und für den Veränderungsprozess nutzbar gemacht werden.*

1.2 Organisationsanalyse als Arbeit an Organisationswirklichkeiten

Entsandte EZ-Berater_innen werden häufig von ihrer Partnerorganisation oder ihren Kooperationspartner_innen mit der Nachfrage konfrontiert, wie denn bei der Organisationsanalyse eine größtmögliche Objektivität und Neutralität zu gewährleisten sei. In diesem Zusammenhang wird oft auch der Vorschlag gemacht, externe Expert_innen mit der Organisationsanalyse zu betrauen und die Mitarbeiter_innen der Organisation lediglich als „Informationslieferant_innen“ zu beteiligen, nicht jedoch in einer aktiven Rolle.

Eine Geschichte von Bateson über Picasso

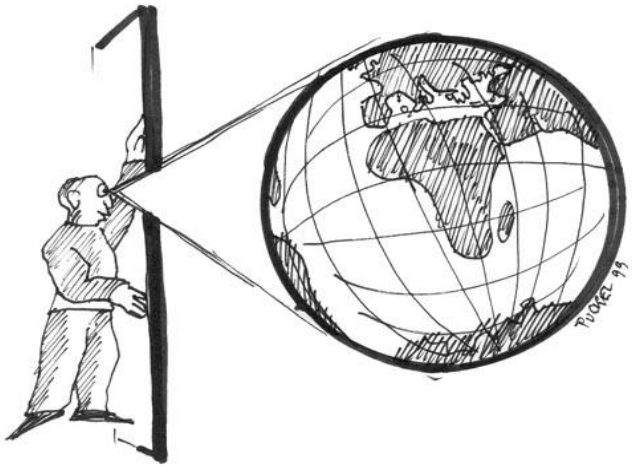
Jemand sagte Picasso, er solle Bilder von den Dingen malen wie sie wirklich sind - objektive Bilder. Und der murmelte, er wisse nicht genau, was das sein solle. Da zog der andere, der ihn anpöbelte, eine Fotografie von seiner Frau aus der Brieftasche und sagte: „Sehen Sie hier, das ist ein Bild von ihr, wie sie wirklich ist.“ Picasso schaute es an und meinte: „Ziemlich klein, nicht wahr“. Er hätte auch „ziemlich flach“ sagen können. Jedenfalls war Batesons Kommentar dazu: „Objektivität ist ein schlechter erkenntnistheoretischer Begriff.“

Der systemisch-konstruktivistische Ansatz der Organisationsberatung geht davon aus, dass eine objektive „Wahrheit“ als solche nicht existiert und dass alles, was jemand sieht oder sagt, von dieser spezifischen Person mit ihrem Erfahrungshintergrund, ihren Vorlieben, Abneigungen und „blinden Flecken“ gesehen bzw. gesagt wird und auch entsprechend „eingefärbt“ ist. Je nachdem, ob z.B. ein Kind, ein_e Fleischer_in, ein_e Veterinär_in oder ein_e Künstler_in ein Schwein betrachtet, wird er_sie unterschiedliche Dinge damit verbinden, die seine_ihre Wahrnehmung auch entsprechend beeinflussen. Dies hat eine wichtige Bedeutung für Organisationsanalysen im interkulturellen Kontext der EZ. Häufig ist es so, dass entsandte Berater_innen Dinge in der Organisation (z.B. die Art der Ordnung, den Führungsstil, die Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln), die einen großen Unterschied zu ihren eigenen

Bezugssystemen machen, besonders stark wahrnehmen und meinen, genau hier mit einem Veränderungsprozess ansetzen zu müssen.

Zur Rolle und Neutralität der Beobachter_innen – also der Akteur_innen, die eine Organisationsanalyse durchführen – gibt es grundsätzlich zwei unterschiedliche Modelle, die im Folgenden kurz vorgestellt werden:

Beim **„Gucklochmodell“** stehen die Beobachter_innen außerhalb der Welt und schauen gleichsam durch ein Guckloch auf die Welt, die sie beobachten wollen. Die Beobachter_innen operieren also außerhalb des von ihnen beobachteten Bereichs und sind von dem getrennt, was sie beobachten. Sie versuchen, die Objekte der Welt direkt und unmittelbar zu beobachten. Sie versuchen dabei, ihren Einfluss auf das Objekt ihrer Beobachtung so klein wie möglich zu halten. In der Sozialforschung gibt es eine Vielzahl von Vorschriften, damit sich Beobachter_innen und Gegenstand nicht berühren und sich der Gegenstand nicht unter der Beobachtungsanordnung verändert. Selbst die teilnehmende Beobachtung verläuft nach diesem Gucklochmodell und braucht darum umso schärfere Regeln der Trennung zwischen Beobachter_innen und Objekt. Die klassisch-empirischen Beobachter_innen sind also Personen, die sich um eine möglichst objektive, von subjektiven Einflüssen gereinigte Beobachtungsform bemühen.

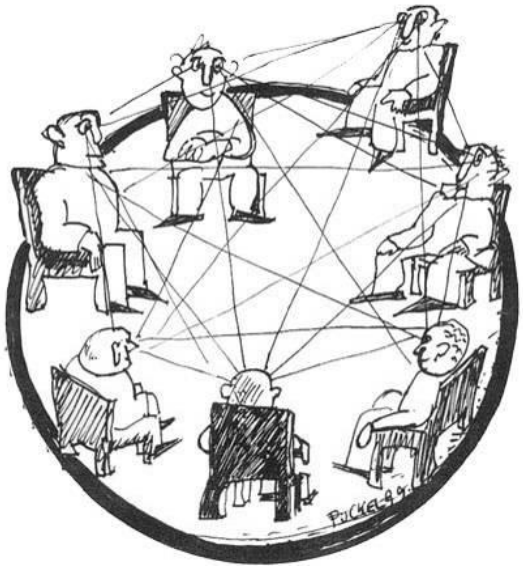


© 2001 Puckel-CompanY Düsseldorf

Abbildung 23: Das „Außerhalb-der-Welt"-Modell oder auch „Gucklochmodell"

Beim **„Teilnehmer_innenmodell“** sind die Beobachter_innen dagegen Teil dessen, was sie beobachten. "Beobachtungen sind nicht absolut, sondern relativ zum Standpunkt des Beobachters", sagte schon Albert Einstein. Die Beobachtungen der Beobachtenden beeinflussen das Beobachtete, sie kreieren und erschaffen erst das Beobachtete. Die „objektive“ Welt wird von den Beobachtenden nicht „entdeckt“, sondern „erfunden“, so der Naturwissenschaftler Heinz von Foerster. Er setzt das Wort „objektiv“ ganz bewusst in Anführungszeichen, da es für ihn ein Begriff aus dem Gucklochmodell ist. „Objektivität“ ist nach Heinz von Foerster, „der Glaube, dass die Eigenheiten des Beobachters keinen Eingang in die Beschreibungen seiner Beobachtungen finden“. Nach diesem Modell gibt es Objektivität und Neutralität nur dort, wo man den_die Beobachter_in bewusst ausschließt oder vergisst. *(Quelle: Heinz Kersting, Die Kybernetik der Supervision. Oder: Warum der Schäl gerne vier Vögel wäre. http://www.ibs-networld.de/ferkel/Archiv/kersting-h-01-09_kybernetik.html (leicht verändert)).*

Es bleibt also fraglich, ob der Anspruch nach Objektivität und Neutralität zur Durchführung einer Organisationsanalyse dadurch erfüllt werden kann, dass externe Expert_innen unter Vertrag genommen werden. Der hier beschriebene Ansatz der Organisationsanalyse versucht, eine gewisse Objektivität und Neutralität durch das Einblenden und Gegenüberstellen verschiedener Perspektiven sowie durch die Triangulation unterschiedlicher Analyseinstrumente zu erreichen. Eine breite Beteiligung kann darüber hinaus dazu führen, dass die Analyseergebnisse nicht – wie häufig bei umfangreichen Expert_innenanalysen – im Schreibtisch verschwinden, sondern weiter in der Organisation diskutiert werden und dadurch einen langsamen, stetigen Veränderungsprozess in Gang setzen.



© 2001 Puckel-CompanY Düsseldorf

Abbildung 24: Das In-der-Welt-Modell oder auch „Teilnehmermodell"

1.3 Rolle und Haltung bei Organisationsanalysen

Auch und insbesondere im Kontext der EZ ist eine bestimmte **diagnostische Grundhaltung** von Vorteil, die durch folgende Eigenschaften und Verhaltensweisen gekennzeichnet ist:

- *Neugier*
- *Haltung des Nicht-Wissenden und Bereitschaft zum Lernen*
- *Skepsis gegenüber den eigenen Vorurteilen*
- *Fähigkeit, Fragen zu stellen und gut zuzuhören*
- *Sich in die Situation und in die Emotionen anderer Personen hineinversetzen können.*

Wenn es ein wesentliches Ziel der Organisationsanalyse ist, bei den Mitgliedern der Organisation Denk- und Bewusstseinsprozesse in Gang zu setzen und Veränderungsenergie zu mobilisieren, stellt sich die Frage: „Wer informiert hier eigentlich wen?" Schnell wird deutlich,

dass es sich bei derart angelegten Organisationsanalysen nicht in erster Linie um einen Vorgang der Informations- oder Wissensübermittlung von den Organisationsmitgliedern an das Analyseteam handelt. In erster Linie muss es darum gehen, dass diese etwas über sich selbst sowie die Dynamiken und „Spiele“ in ihrer Organisation herausfinden. Von Kurt Lewin gibt es dazu folgenden Satz, der diese Situation treffend beschreibt:

„Zu Ihrer Information möchte ich Ihnen einige Fragen stellen“

Um bei einer Organisationsanalyse tatsächlich zu erreichen, dass die „Befragten“ beginnen, über ihre eigene Situation zu reflektieren, sind spezielle Fragetechniken (siehe Kapitel 2) sowie der Einsatz von spezifischen Methoden und Instrumenten hilfreich, welche die Selbsterkenntnis fördern (siehe Teil 4 des Readers).

1.4 Das Mandat für eine Organisationsanalyse

Wie bereits angesprochen, ist die Frage nach dem Mandat zur Durchführung einer Organisationsanalyse von zentraler Bedeutung für die Erreichung der Ziele und Wirkungen dieser Analyse. Im Kontext der IZ/EZ kann zwischen den folgenden drei Situationen unterschieden werden.

1) **Die Berater_innen haben von Anfang an ein klares Mandat für die Analyse. Alle Beteiligten sind darüber informiert, Kontext der Analyse und Zielrichtung der weiteren Prozesse sind ihnen bekannt.**

   Ein Analyseprozess in dieser Situation wird, soweit er gut gestaltet ist, neue Erkenntnisse innerhalb der Organisation schaffen und eine Basis für nachfolgende Veränderungs- oder Konsolidierungsprozesse legen. Indem die Analyse Potenziale und Engpässe offen legt, gibt sie den Beteiligten einen Impuls in Richtung Verbesserung. Die frei werdende Energie stellt eine Herausforderung für die Strukturen und Hierarchieebenen der Organisation dar.

   Diese Situation ist in der IZ/EZ für umfassende Organisationsanalysen eher selten und zumeist nur gegeben, wenn die Partnerorganisation einen größeren Veränderungsprozess anstrebt. In der Regel zieht sie dafür nicht nur entsandte Fachkräfte hinzu, sondern auch andere externe Organisationsberater_innen. Für Teilanalysen einer Organisation sollte diese Situation immer angestrebt werden.

2) **Die Berater_innen haben ein Mandat der Führung. Die Beteiligten sind aber nur lückenhaft darüber informiert, wozu die Analyse dienen soll; der weitere Prozessverlauf ist unklar.**

   Auch wenn die Organisationsanalyse handwerklich gut gestaltet wird, ist es in dieser Situation wahrscheinlich, dass die beteiligten Mitglieder der Organisation auf diese mit Misstrauen und Rückzug reagieren. Tendenziell werden Ängste geweckt, vor Missständen werden Sichtschutzblenden aufgebaut. Die entstehende Energie ist eher auf Verteidigung als auf Erneuerung und Entwicklung gerichtet.

Es ist daher wichtig darauf hinzuwirken, dass Zweck und Umfang der Analyse im Vorfeld durch die Verantwortlichen kommuniziert werden. Dies ist Führungsaufgabe! Insbesondere in autoritären Organisationen ist es wichtig, dass die Führung erläutert, warum eine Analyse erfolgen soll, wie hierbei vorgegangen wird, dass alle Ergebnisse anonymisiert an die Führung weitergegeben werden, dass man sich mit den Analyse-Erkenntnissen auseinandersetzen und auf dieser Basis über das weitere Vorgehen entscheiden wird.

3) **Die Berater_innen haben kein klares Mandat für die Analyse.**

Ohne Mandat ist ein Analyseprozess im Sinne einer organisierten Abfolge von Schritten nicht möglich: Fragen zu stellen kann u. U. als Zudringlichkeit oder als verdeckte Kritik verstanden werden. Den Befragten wissen nicht, wozu die Untersuchenden die Information brauchen und zu wessen Nutzen sie sie verwenden werden. Es ist allerdings durchaus möglich und wird akzeptiert, dass die entsandte Fachkraft Fragen zum Kennenlernen der Organisation und ihrer Gegebenheiten stellt, wenn dies einleitend erbeten und kommuniziert wird. Inwieweit dadurch Informationen zu Einzelaspekten der Organisation oder gar zum verborgenen Bereich des Organisationseisbergs gewonnen werden können, hängt von der Organisationskultur und der konkreten Situation ab.

Dies ist die häufigste Situation, in der sich entsandte Fachkräfte befinden.

Wenn die Durchführung einer (klein angelegten) Organisationsanalyse im Rahmen des Beratungsauftrages opportun oder wichtig erscheint, geht es nach der ersten Phase des Kennenlernens der Organisation und der Vertrauensbildung darum, ein Mandat von der Führung zu erhalten, sich einzelne Organisationsaspekte gemeinsam mit den Partnerfachkräften genauer „anzusehen“. Zu diesem Zeitpunkt kann es zweckmäßig sein, die Einrichtung eines Analyseteams vorzuschlagen. Je klarer das Mandat ist und in der Organisation kommuniziert wird, desto wahrscheinlicher ist es, über die gemeinsame Analysearbeit Veränderungsprozesse anstoßen zu können.

Mit dem Mandat für eine wie auch immer fokussierte Analyse ist nicht automatisch auch das Mandat für eine darauf aufbauende Veränderung verbunden! Wenn die Führung beispielsweise Analyseergebnisse der unteren Ebenen nicht anerkennt, bedeutet das, dass eigentlich keine weitergehenden Veränderungen gewünscht werden.

Frosch und Skorpion

Ein Skorpion und ein Frosch trafen sich am Rand eines Flusses, und der Skorpion fragte den Frosch, ob er ihn wohl hinübertragen würde, da Frösche doch schwimmen könnten, Skorpione aber nicht.

„Nein“, sagte darauf der Frosch, „du wirst mich stechen, bevor wir den Fluss überquert haben."

„Aber das macht doch keinen Sinn", argumentierte der Skorpion, „wenn ich Dich steche, bist du tot und ich ertrinke."

Das leuchtete dem Frosch ein und so nahm er den Skorpion auf seinen Rücken und sprang ins Wasser. Etwa in der Mitte des Flusses, stach der Skorpion zu. Mit letzter Kraft fragte ihn der Frosch, warum er das denn nun doch getan hätte.

„Ich bin eben ein Skorpion", sagte der Skorpion und ertrank.

Welche Vorteile hat es, wenn Mitglieder der Organisation selbst die Analyse durchführen?

Aus Gründen der (scheinbaren) Neutralität werden oft externe Gutachter_innen für Organisationsanalysen eingesetzt. Es ist ebenfalls beliebt, Analysen an die entsandte Fachkraft zu delegieren, um sich nicht weiter damit auseinandersetzen zu müssen. Dabei gibt es gute Gründe, eine Organisationsanalyse durch Mitglieder der Organisation selbst durchführen zu lassen:

- *Dies ist meist kostengünstiger,*
- *Erste-Hand-Informationen bleiben im Haus,*
- *Praxisrelevanz der Fragen und Analysen ist oft höher,*
- *flexiblere Organisation der Analyse: die Befrager_innen sind schon im Hause,*
- *Aufbau von eigenem Know-how in der Organisation und wertvolle Qualifizierung für die eingesetzten Mitarbeiter_innen (Personalentwicklung!),*
- *Befragung durch Kolleg_innen wird erfahrungsgemäß hoch geschätzt,*
- *signifikanter Beitrag zur Entwicklung einer lebendigen Lern- und Kommunikationskultur im Unternehmen.*

Wichtige **Voraussetzungen** für die Durchführung der Organisationsanalyse durch Mitarbeiter_innen sind:

- *die Auswahl der Beteiligten (sie benötigen eine hohe Sozialkompetenz und Akzeptanz in der Organisation!) und deren*
- *Ausbildung für diese Aufgabe (mindestens 2-3 Trainingstage) sowie*
- *Möglichkeiten des Coaching während des gesamten Prozesses der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Analyse.*
- *Die Organisationsanalyse sollte wie ein kleines internes Projekt organisiert werden und ein effektives und effizientes Projektmanagement aufweisen. Das Analyseteam sollte insbesondere bei der Auswertung Unterstützung in Form von Moderation* und Visualisierung der Ergebnisse haben.

Die drei letztgenannten Punkte können oft durch die internationale/ entsandte Fachkraft geleistet werden, deren Funktion es ja ist, zum capacity building der Partnerorganisation beizutragen.

Wie komme ich als internationale/ entsandte Fachkraft zu einem Mandat für eine Analyse?

Konfrontieren wir die Verantwortlichen zu schnell mit organisationsinternen Schwachstellen, ist eine unmittelbare Abwehrreaktion zu erwarten, da wir davon ausgehen müssen, dass unsere Wirklichkeits-Wahrnehmung mit derjenigen der Führungskraft nicht unbedingt übereinstimmt. Die an einer Veränderung interessierte internationale/ entsandte Fachkraft sollte hier strategisch-psychologisches Denken entwickeln: Was kann ich tun, damit die Beschäftigten und Führungskräfte der Partnerorganisation selber auf die Schwachstellen stoßen? Wer muss dazu mit wem in Kontakt gebracht werden? Was sollte abgefragt werden?

Hat eine Fachkraft beispielsweise die Hypothese, dass eine bestimmte Leistung nicht erbracht wird - qualitativ und/oder von der Prozessorganisation her - weil sich die beteiligten Abteilungen nicht hinreichend austauschen, macht es möglicherweise keinen Sinn, diese Hypothese direkt auszusprechen. (Kommunikation in Organisationen ist kein Selbstzweck sondern soll der Erbringung qualitativ guter Dienstleistungen dienen!) Vielmehr sollte die Fachkraft das Interesse der verantwortlichen Führungskraft dafür wecken, wichtige Dienstleistungen genauer anzuschauen, um zu erkennen, wo bereits gute Ergebnisse erzielt werden und wo diese ggf. noch verbessert werden können. Findet die Führungskraft die Idee gut, bittet man sie, die am Leistungsprozess beteiligten Abteilungsleitungen auf diese Idee hin anzusprechen. Da das mittlere Management mitunter wenig Interesse an einer Kooperation untereinander zeigt, sollte die oberste Führungskraft die Zusammenarbeit einfordern. Eine internationale/ entsandte Fachkraft kann nämlich nur dann „veränderungswirksam“ werden, wenn sie es schafft, eine „gemeinsame Wirklichkeit“ über die inneren Zusammenhänge der Organisation herzustellen. Sinnvoll ist es, ein kleines Analyseteam aus Mitarbeiter_innen der betroffenen Abteilungen zu bilden, damit der Analyseprozess von allen Abteilungen mitgetragen wird.

Hieraus wird auch deutlich, dass die Informationssammlung und Hypothesenbildung ein mehrstufiger Prozess ist. Dort, wo „Knackpunkte“ vermutet werden, versucht die entsandte Fachkraft das Mandat zu erhalten, die Ist-Situation mit den Betroffenen genauer zu erfassen und diesen Prozess derart zu gestalten, dass er den Beteiligten ermöglicht, die Schwachstellen zu erkennen.

Die Aufgabe einer internationalen/ entsandten Fachkraft ist es also, die Wahrnehmungsvielfalt und damit die Möglichkeiten alternativen Handelns zu erhöhen.

2 Durchführung einer Organisationsanalyse

Im Folgenden werden die wichtigsten Schritte einer Organisationsanalyse vorgestellt. Alternativ zu dem hier beschriebenen Vorgehen kann auch das die AI-Methodik gewählt werden, die in Teil 4 dargestellt wird.

Schritt 1: Ziel und Kerninhalte bestimmen

Die entscheidenden Fragen zur Definition des Ziels und der Kerninhalte sind:

- *Welches Interesse hat die Organisation (die Abteilung) an der Analyse?*
- *Welche Themen und Inhalte stehen im Vordergrund?*
- *Was wollen wir mit der Analyse bewirken?*

Die Kerninhalte einer Organisationsanalyse entsprechen den Elementen des Weisbord-Modells. Die am häufigsten analysierten Elemente sind vor allem Output, Prozesse (Ablauforganisation), interne Kommunikation und Kooperation sowie Beziehungen zum Umfeld. Diese Elemente werden oft von internen Change Agents analysiert. Richten sich die Veränderungen auf die Struktur (Aufbauorganisation), das Führungssystem, die Strategie oder die Unternehmenskultur (hier insbesondere Anerkennung und Sanktion), werden in der Regel externe OE-Berater_innen hinzugezogen. Hintergrund ist, dass diese Themen sensibel sind, die Prozessgestaltung in Bezug auf diese Elemente sehr viel Beratungserfahrung benötigt und aufgrund organisationsinterner Abhängigkeiten und Machtgefälle besser von externen Prozessberater_innen übernommen werden. (Die externen Berater_innen werden zumeist von der organisationseigenen PE gesteuert und unterstützt).

Nach dem systemischen Ansatz ist es wichtig, auf die Wechselwirkungen der einzelnen Elemente zu achten. Es ist also wahrscheinlich, dass die Bearbeitung von Kommunikations- oder Kooperationsthemen früher oder später auf Aspekte des Führungssystems aufmerksam macht oder die Analyse der externen Dienstleistungen eine Überprüfung der Unternehmensstrategie nach sich zieht. Das wären dann weitere „systemische Schleifen“ im Prozess (oder ein neues „U“ nach Scharmer). Die systemische Schleife ist also eigentlich eine dreidimensionale Spirale: Fängt die Organisation an einem Element an, etwas über sich zu lernen, kommen auch andere Elemente „in Schwingung“ und der Zyklus von Informationssammlung – Hypothesenbildung – Maßnahmenplanung und -durchführung beginnt auf einem höheren Erkenntnisniveau von neuem.

Untersuchungsfragen sind Hilfsmittel für das Analyseteam und konkretisieren, auf welche Einzelaspekte die Analyse fokussiert werden soll. Sie führen zu einem gemeinsamen Verständnis des Analyseteams und sind wegweisend für die Auswahl und Ausarbeitung der

Analysemethode und -instrumente. Wichtige Anforderungen an die Untersuchungsfragen sind:

- *Klarheit und Verständlichkeit*
- *Beziehung zum vereinbarten Untersuchungsziel,*
- *Beziehung zu den Kerninhalten*

Zu Methoden und Instrumenten der Organisationsanalyse geben die nächsten beiden Kapitel weitere Informationen.

Schritt 2: Auswahl der zu befragenden Personen

Folgende Meinungen hinsichtlich der zu befragenden Personen sind weit verbreitet:

- *Führungskräfte sind privilegierte Mitglieder der Organisation und verfügen über alle relevanten Fakten,*
- *Vorgesetzte der mittleren und unteren Stufe wissen am besten, wo die Stärken und Schwachstellen der Ist-Situation liegen und welche Veränderungsmöglichkeiten bestehen,*
- *Mitarbeiter_innen, die über keine Leitungserfahrung verfügen, müssen nicht befragt werden*.

Alle Organisationsmitglieder blicken jedoch aus einer bestimmten Perspektive auf die Organisation. Diejenigen, die die praktische Arbeit durchführen oder in direktem Kund_innenkontakt stehen, verfügen als einzige über Praxisinformationen. Deswegen ist es wichtig, auch die Perspektive der Mitarbeitenden des operativen Bereichs in die Informationssammlung einzubeziehen.

Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt?

- *In kleinen Organisationen oder Organisationseinheiten ist eine Vollerhebung sinnvoll.*
- *Bei großen Belegschaften muss eine geeignete Auswahl getroffen werden. Die ausgewählten Personen sollten einen repräsentativen Querschnitt bilden und die Heterogenität der Mitarbeiter_innen darstellen (Position, Funktion, Anzahl von Jahren in der Organisation*, Lebensalter, Geschlecht, ethnischer Hintergrund etc.).

Grundsätzlich gilt: Über die Analyse und deren Ergebnisse werden alle Beschäftigten informiert. In die Informationssammlung direkt einbezogen werden diejenigen, die vom Thema direkt oder indirekt betroffen sind.

Schritt 3: Analysedesign ausarbeiten

Sind Ziel, Kerninhalte und Untersuchungsfragen geklärt und ist auch der Kreis der direkt Beteiligten eingegrenzt, gilt es, das Design der Analyse zu erarbeiten. Hierzu gehört vor allem, die geeigneten Methoden und Instrumente auszuwählen, sich über den Zeit- und Kostenaufwand klar zu werden und auch, erste Arbeitshypothesen zu formulieren. Ein Beispiel für eine mögliche Form eines Analysedesigns:

Untersuchungsfrage	**Erhebungsinstrument**	**Zu befragende Personen**	**Ort**	**Zeitaufwand**	**Kosten**	**Arbeitshypothesen bzgl. der Ergebnisse**

Schritt 4: Informationssammlung durchführen

Für die Informationssammlung können verschiedene methodische Ansätze und Instrumente benutzt werden (siehe Kapitel 3 und Teil 4 des Readers). Folgende wichtige Grundsätze sollten dabei berücksichtigt werden:

- *Im Sinne der Triangulation empfiehlt sich ein Methoden-Mix aus mehr und weniger strukturierten und sich ergänzenden Methoden und Instrumenten. Eine ideale Methode existiert nicht - alle haben ihre Vor- und Nachteile.*
- *Die zunächst getrennt erfolgende Erfassung der unterschiedlichen Perspektiven (nach Hierarchiestufen und/ oder Funktionsgruppen bzw. Gruppen mit anderen Diversitätsmerkmalen, wie z.B. Gender, Dienstalter). Erst im nächsten Schritt führt das Analyseteam die getrennten Perspektiven zum selben Thema zusammen und vergleicht die Ergebnisse.*

Schritt 5: Ergebnisse ordnen und interpretieren

Die verschiedenen Informationen und Wahrnehmungen werden geordnet und vom Analyseteam reflektiert, um das wirklich Wichtige herauszuarbeiten. Ausgehend vom Analysedesign wird versucht, Antworten auf die Untersuchungsfragen zu finden bzw. die Ausgangshypothesen zu überprüfen.

Das Analyseteam benennt Auffälligkeiten und Tendenzen aus seiner eher externen Sichtweise. Bei der Auswertung können Moderations- und Visualisierungstechniken eingesetzt werden, z.B. die SWOT-Matrix zur Einordnung der Ergebnisse in Stärken, Schwächen, Potentiale und Risiken. Dies unterstützt den Prozess der Analyse und Interpretation der Ergebnisse und vereinfacht später das Verständnis bei der Präsentation.

Schritt 6: Dokumentation ausarbeiten

Die wichtigsten Ergebnisse werden so zusammengefasst und dargestellt, dass sie den Schlüsselpersonen in der Organisation vorgestellt werden können. Dabei ist es wichtig, die Bedürfnisse der Empfänger_innen („Kund_innen" der Präsentation) zu berücksichtigen. Ist die Dokumentation zu umfangreich, besteht die Gefahr, dass die wichtigsten Ergebnisse in der Fülle der Informationen untergehen. Gute graphische Darstellungen können wesentlich aussagekräftiger sein als Tabellen und Texte.

Typische Aussagen, die wörtlich (aber anonym!) zitiert werden, tragen zur Illustration und zum Verständnis generell formulierter Ergebnisse bei. Wichtig ist es auch, Informationen nicht isoliert zu verwenden, sondern Vergleiche zu ermöglichen, z.B. zwischen den verschiedenen Perspektiven, ggf. mit Ergebnissen aus früheren Erhebungen, etc.).

Schritt 7: Rückspiegelung der Ergebnisse

Für den Veränderungsprozess ist es wichtig, geeignete Wege der Information und Kommunikation über die Ergebnisse der Analyse zu finden:

- *Die Entscheidungsträger_innen sollten Raum erhalten, sich besonders intensiv mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen, da sie das weitere Vorgehen beschließen müssen.*
- *Alle Mitarbeiter_innen sollten in transparenter Weise über die Ergebnisse informiert werden und darüber, wie die Führung damit weiter umzugehen gedenkt. Denn es stärkt die Akzeptanz für einen sich anschließenden Veränderungsprozess, wenn dessen Ziele und Notwendigkeit von der Belegschaft nachvollzogen werden können.*

Die Form der Rückspiegelung hängt von der Organisationskultur und der Sensibilität der Ergebnisse ab und sollte unbedingt vorab mit den Auftraggeber_innen vereinbart werden. Als grundsätzliche Regeln für Feedback/ Rückkopplung gelten:

- *Das, was positiv und erfolgreich ist, als erstes nennen und ausdrücklich anerkennen.*

- *Bei den kritischen Punkten mit denjenigen beginnen, bei denen sich die Mehrheit einig ist, anschließend diejenigen kritischen Punkte, zu denen die Wahrnehmungen stärker divergieren.*
- *Am Ende nochmals einen positiven Aspekt anfügen („Feedback-Burger").*
- *Beschreiben, was konkret gesehen, gehört und gelesen wurde und was Sie glauben, daraus zu verstehen.*
- *Beschreibungen deutlich von Bewertungen trennen.*
- *Hypothesen einbringen und deutlich machen, dass es sich dabei nicht um „objektive Wahrheiten" handelt.*
- *Auf mögliche Veränderungsbedarfe hinweisen, die sich herauskristallisiert haben. Bereiten Sie sich im Analyseteam darauf vor, verschiedene Handlungsoptionen zum weiteren Vorgehen vorzuschlagen. Das sollten keine konkreten Lösungen sein, sondern Vorschläge, wie die Partnerorganisation im nächsten Schritt selber angemessene Problemlösungen erarbeiten könnte (2. Lernschleife).*
- *Visualisierungstechniken zur Präsentation der Ergebnisse einsetzen. Durch das Ansprechen mehrerer Sinne (Hören und Sehen) können die Zuhörer_innen die Informationen besser behalten. Außerdem erleichtert das die anschließende Diskussion.*
- *Genügend Raum und Zeit für Verständnisfragen und die anschließende Diskussion vorsehen.*

Meistens ist es sinnvoll, die Führungskräfte zunächst „unter vier Augen" mit den Analyseergebnissen bekannt zu machen. Gerade wenn es sich um Ergebnisse handelt, bei denen Teilaspekte der Organisation kritisch beschrieben werden, könnte die Präsentation vor den Mitarbeiter_innen und/oder der zweiten Managementebene, z.B. in einem Workshop, kontraproduktiv sein und zu einer Konfrontation führen. Die Ergebnisse müssen erst mal „verdaut" werden; vielleicht will die Führungskraft auch erst bestimmte Personen „hinter den Kulissen" konsultieren. Die entsandten Fachkräfte kennen die „politische Arena" der Partnerorganisation nicht und tun gut daran, sich zunächst in Zurückhaltung zu üben. Das Grundprinzip lautet: Zeit lassen zwischen dem Feedback der Ergebnisse und der Entscheidung, ob und was aufgrund der neuen Erkenntnisse verändert werden soll. Diese und damit die Verantwortung liegen ohnehin immer bei der Führung.

Nachdem die Führung die Ergebnisse bewertet und Handlungsbedarfe priorisiert hat, sollten alle an der Analyse Beteiligten sowie auch die übrigen Mitarbeiter_innen in angemessener Form über die Ergebnisse und Entscheidungen in Kenntnis gesetzt werden.

3 Methodische Ansätze der Organisations-analyse

Im Folgenden wird zunächst ein kurzer Überblick über Methoden der Organisationsanalyse gegeben.

1) **Beobachtungen** von Auffälligkeiten, Abläufen und Zuständen, beispielsweise beim Durchwandern der Abteilungen der Organisation. Ähnlich wie beim „Transect Walk“ des PRA (Participatory Rural Appraisal) können strukturiert Beobachtungen notiert und die Ergebnisse für unterschiedliche Abteilungen verglichen werden.

2) **Befragung** einer strategischen Auswahl von Mitgliedern der Organisation durch Fragebögen.

   Fragebögen sind nur dann sinnvoll, wenn Informationen anonym erhoben oder eine sehr große Anzahl Menschen befragt werden sollen oder es aus Kostengründen nicht möglich ist, mit den Personen, die man befragen möchte, einen oder mehrere Workshops durchzuführen. Ansonsten sind semi-strukturierte Einzel- oder Gruppengespräche oder Workshops immer sinnvoller und erkenntnisträchtiger.

   Des Weiteren ist es bei Fragebögen noch wichtiger als bei Gesprächen, die Ziele, Kerninhalte und Untersuchungsfragen ganz präzise zu formulieren. Wenn die Fragen von den per Fragebogen Befragten falsch verstanden oder interpretiert werden, sind die Antworten nutzlos und nicht vergleichbar. In einem Gespräch ist an der Antwort erkennbar, ob die Gesprächspartner_innen die Frage im gedachten Sinne verstanden haben und sie kann ggf. sofort nachgebessert werden. Bei Fragebögen werden Missverständnisse erst ersichtlich, wenn es zu spät ist. Gleiches gilt für Bewertungsskalen. Diese sollten besser ausformuliert (trifft immer zu – trifft überwiegend zu usw.) als mit Zeichen (+/-) versehen werden.

   Ein ganz wesentlicher Nachteil von Fragebögen ist, dass sie wenig Spielraum lassen für Informationen, an die die Entwickler_innen der Fragebögen möglicherweise nicht gedacht haben, die aber für einen bestimmten Kontext relevant sein können. Auch offene Fragen wie „Was ist Ihnen sonst noch wichtig?“ können dies meist nicht auffangen.

3) **Einzelgespräche** mit Mitgliedern der Organisation sowie z.B. den Nutzer_innen oder Zielgruppen ihrer Produkte und Angebote. Angekündigte Gespräche, sind meist semi-strukturiert und werden anhand einer Fragenliste offen und teilnehmer_innenzentriert geführt, ausführlich dokumentiert und ausgewertet. Natürlich ist es auch möglich, sich in informellen Gesprächen über Teilaspekte der Organisation zu erkundigen.

4) **Moderierte Gruppengespräche**. Eine solche Gesprächsgruppe kann homogen oder heterogen zusammengesetzt sein, wobei sich im EZ-Kontext homogene Gruppen bewährt haben (in autokratischen/ autoritären Systemen ist freie Meinungsäußerung gegenüber „Ranghöheren“ selten möglich).

5) **Workshops**. Mehrere der im Kontext der IZ/ EZ bekannten Instrumente (Venn-Diagramm, SWOT-Analyse, Kraftfeldanalyse etc.) können auch in der Organisationsanalyse – und hier insbesondere im Rahmen von Workshops – eingesetzt werden. Andere Instrumente, die sich für Workshops eignen, entstammen der Betriebswirtschaftslehre und müssen auf den IZ-/EZ-Kontext angepasst werden (z.B. Portfolio-Analyse, Leistungsprozessoptimierung).

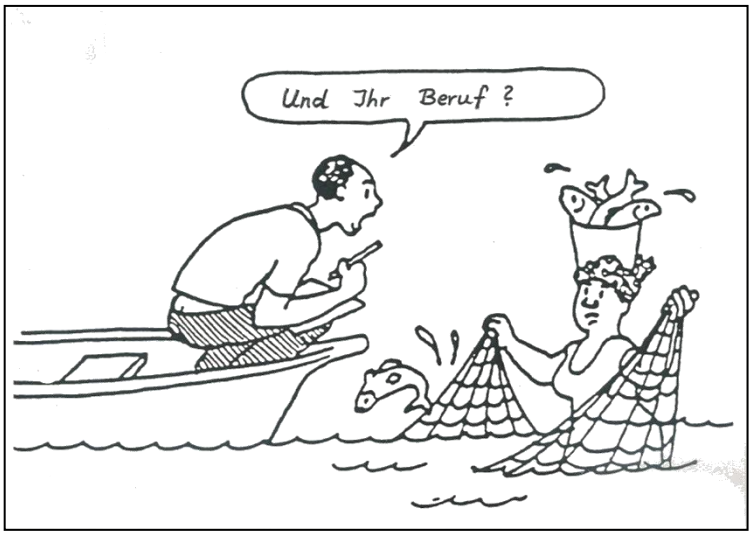
6) **Großgruppen-Veranstaltungen**. Hier können unterschiedliche Methoden und Instrumente (open space, Zukunftskonferenz, …) eingesetzt werden. Bei Großveranstaltungen spielt insbesondere das Setting (Ort, Zeitpunkt, Gestaltung) eine besondere Rolle. Großgruppen-Veranstaltungen sind als „Kick-off-events" für Veränderungsprozesse weit verbreitet und können bedeutende Energien freisetzen. Die Gestaltung und Moderation von Großveranstaltungen bedarf allerdings einer gründlichen Vorbereitung und vor allem gewisser Erfahrung, so dass hier entsprechend geschulte Moderator_innen hinzugezogen werden sollten.

Diese verschiedenen Methoden können je nach Fall und kulturellem Kontext mehr oder weniger standardisiert werden. Eine **offene und flexible Vorgehensweise** eignet sich insbesondere in Anfangssituation, bei denen die Exploration im Vordergrund steht, sowie in Situationen, wo mit Widerständen oder Blockaden bei der Analyse zu rechnen ist. Insbesondere bei Fragebögen sollte jedoch darauf geachtet werden, nicht zu viele offene Fragen zu stellen, da dies den Auswertungsaufwand drastisch erhöht und die Vergleichbarkeit erschwert.

Ist eine größere Zahl von Akteur_innen beteiligt und sollen die Ergebnisse systematisch ausgewertet werden, empfiehlt es sich auch bei Befragungen, Gruppengesprächen und bei der teilnehmenden Beobachtung, das Vorgehen nicht völlig offen zu lassen. Im Sinne der Triangulation kann es hilfreich sein, eher offene und eher standardisierte Vorgehensweisen miteinander zu kombinieren bzw. abzuwechseln („öffnen und schließen").

Grundsätzlich ist es immer erkenntnisführender und bereichernder, mehrere von einer Sache betroffenen Personen an „einem Tisch" zu haben, weil die unterschiedlichen Sichtweisen dann direkt zur Sprache kommen und von den Beteiligten bewertet werden können.

Wie bereits im Teil 1 dieses Readers angesprochen (siehe systemische Schleife) sollten die Schritte Informationssammlung, Hypothesenbildung, Planung und Durchführung von Maßnahmen als ein mehrfach zu durchlaufender Prozess angelegt werden. In der Anfangssituation einer internationalen/ entsandten Fachkraft, wo Organisationsanalysen häufig und sinnvoll einzusetzen sind, könnte sich die Fachkraft z.B. zunächst durch teilnehmende Beobachtung und erste Gespräche ein erstes Bild zur aktuellen Situation der Organisation machen. Dort, wo „Knackpunkte" vermutet werden, versucht sie in einem zweiten Schritt, das Mandat zu erhalten, die Ist-Situation genauer mit den Betroffenen zu erfassen und diesen Prozess derart zu gestalten, dass es für die Mitglieder der Organisation möglich wird, die Schwachstellen sowie die Potenziale für eine Veränderung zu erkennen. Auch zu einem späteren Zeitpunkt wird es immer wieder notwendig werden, durch Hypothesenbildung und eine weiterführende Analyse bzw. Informationssammlung den Boden für weitere Veränderungsschritte zu bereiten.



3.1 Gesprächsführung mit Fokus Organisation

Die in der IZ-/EZ-Praxis und im interkulturellen Kontext mit Sicherheit am häufigsten angewendete Methode und ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Organisationsanalysen ist das semi-strukturierte Gespräch. Schon zu Beginn der Beratungstätigkeit sollte eine entsandte Fachkraft durch Beobachtungen und Gespräche versuchen zu erkennen, wie wichtige Gesprächspartner_innen in der Partnerorganisation den derzeitigen Zustand ihrer Organisation wahrnehmen, welche Herausforderungen sie für die Zukunft sehen und inwiefern bei ihnen Veränderungsbereitschaft besteht.

Grundsätzlich gelten für Organisationsanalysen – auch für Analysen im Rahmen der IZ/ EZ – folgende **Frage-Hinweise**:

- *Besser offene als geschlossene Fragen.*
- *Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft in den Blick nehmen.*
- *Nicht nach Problemen, sondern nach Stärken, Potenzialen und Herausforderungen fragen. Die Anerkennung und Wertschätzung des bereits Erreichten ist besonders wichtig. Die im deutschen Kulturraum verbreitete Problemfokussierung ist kontraproduktiv, da sie auf die Betroffenen als Abwertung ihrer Arbeit wirkt. (Siehe hierzu auch die Ausführungen zu Appreciative Inquiry (AI) in Teil1 des Readers sowie im Kapitel 3.1.2)*
- *Unterschiede (z.B. zwischen verschiedenen Sichtweisen, zwischen früher und heute, zwischen der Abteilung A und der Abteilung B….) erfragen.*
- *Auch nach Bewertungen fragen („Welchen Stellenwert hat dieser Aspekt für Sie?“).*

3.1.1 Systemische Fragen

Systemische Fragetechniken sind für das Verständnis von Organisationen wie auch im Rahmen mandatierter (Teil-)Organisationsanalysen hilfreich. Sie bilden an sich schon eine Intervention, da sie ihre Gesprächpartner_innen anregen, noch einmal neu und aus einer anderen Perspektive auf eine bestimmte Situation zu schauen und darüber nachzudenken. Auch im Rahmen der **Klärung des Beratungskontextes** und des eigenen Auftrags können sie sinnvoll zur Anwendung kommen, z.B. um die Perspektive des Gegenübers zu erfassen und so mehr Klarheit über das Umfeld zu erhalten, in das die Beratung eingebettet werden soll. Allerdings sind im interkulturellen Kontext nicht alle der folgenden Fragen überall gleichermaßen einsetzbar, ihre Anwendung sollte in jedem spezifischen Fall geprüft und von der entsandten Fachkraft vorsichtig ausprobiert werden. In der Literatur zur systemischen Beratung finden sich noch weitere als die unten vorgestellten Fragetypen, die jedoch eher selten zum Einsatz kommen und daher hier nicht aufgeführt werden.

Systemische Fragetechniken zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Beziehungen in einem System (einer Organisation) sichtbar werden lassen, dass sie einen Unterschied zu bestehenden Wirklichkeitskonstrukten der Organisationsmitglieder machen, dass sie die Anzahl der Möglichkeiten erhöhen und Alternativen sichtbar machen. Diese Eigenschaften werden anhand der folgenden Fragen und Fragetypen besser deutlich:

Kontextfragen

Jede Anfrage einer Organisation nach Beratung hat eine Geschichte mit Hintergründen und Interessen. Bevor es darum geht, den eigenen Arbeitsauftrag zu besprechen, macht es Sinn, sich ein Bild zum gegenwärtigen (Entwicklungs-)Stand der Organisation zu machen: Wo kommt sie her (bei NRO), wo steht sie heute, welche Erfahrungen mit Veränderungen gibt es bereits? Oft werden dabei bereits Botschaften über den zu erwartenden Erfolg oder Faktoren, die zum Misserfolg führen könnten, mitgegeben.

- *Insbesondere bei nicht-staatlichen Organisationen: Wie und wann ist die Organisation entstanden?*
- *Wie hat sich Ihre Organisation über die Jahre entwickelt? (in Bezug auf Arbeitsschwerpunkte, Dienstleistungen, Personal (Alter, Geschlecht, Profession etc.) Kund_innen, Struktur, etc.)*
- *Worauf sind Sie besonders stolz in der Organisation?*
- *Wer unterstützt, wer ist skeptisch, wer ablehnend?*
- *Welche Veränderungen waren besonders erfolgreich und warum?*
- *Wer hat die Beratung initiiert?*
- *Wer* verspricht sich was von einer Beratung?

Zukunftsfragen

Organisationen neigen oft dazu, ihre Gedanken auf die Vergangenheit, den Mangel an Ressourcen und fehlgeschlagene Lösungen zu fokussieren. Berater_innen tragen dazu bei bzw. verstärken diese Tendenz, wenn sie allzu schnell vorhandene Defizite analysieren wollen, z.B. um ihre eigene Kompetenz zu unterstreichen oder den Sinn ihrer Beratungstätigkeit zu legitimieren. Mit Zukunftsfragen können Berater_innen stattdessen ein Tor zu bisher unge-

dachten Möglichkeiten eröffnen und auch erfahren, ob überhaupt ein Bedarf an Veränderungen gesehen wird, und ggf. welche Visionen bei den Mitgliedern der Organisation hierzu existieren.

- Was *wollen Sie in 3 Jahren erreicht haben?*
- *Welche Herausforderungen in Bezug auf Ihre Organisation sehen Sie in den nächsten Jahren?*
- *Wo sind Sie in 3 Jahren, wenn alles so weiter läuft/ wenn Beratung stattfindet / wenn keine Beratung stattfindet?*
- *Welche Personen sind wichtig, um die Situation zu verändern/ die Herausforderungen zu* meistern?

Hypothetische Fragen

Systeme unter Stress (Druck, Krise, etc.) erlauben sich selten, in Optionen zu denken oder Alternativen in Erwägung zu ziehen. Über hypothetische Fragen können entsandte Fachkräfte und ihre Partner_innen etwas über den (möglicherweise irrealen) Markt der Möglichkeiten und Abhängigkeiten im System erfahren. Zukunfts- oder triadische Fragen werden häufig auch hypothetisch formuliert.

- *Was würde passieren, wenn ... (… kein Geld mehr da wäre; keine Beratung erfolgt;…)?*
- *Angenommen, Sie hätten ausreichend Geld, was würden Sie dann tun?*
- *Angenommen, Sie hätten mehr Freiheit zu entscheiden, was würden Sie dann tun?*
- *Wie würde es sich auswirken, wenn... (…Sie ein besser qualifiziertes Management hätten, … Sie Finanzhoheit bekämen, … Sie machen könnten, was Sie für richtig halten?)*
- *Wenn* die Beratung nicht stattfindet/ nicht erfolgreich verläuft

Triadische Fragen

Triadische Fragen (oder auch zirkuläre Fragen genannt) erschaffen eine Meta-Ebene, die es den Fragenden und den Befragten möglich macht, unterschiedliche Standpunkte einzunehmen und andere Sichtweisen zu erfahren.

- *Angenommen, ich würde … (eine andere Geberorganisation, die Zielgruppe…) fragen, worin Ihre Organisation besonders gut ist/ warum wir gerade mit Ihnen zusammen arbeiten sollten, was würden die mir antworten?*
- *Wie würden Ihre Kolleg_innen/ ihre Mitarbeiter_innen die Situation beschreiben?*
- *Wie würde X das machen?*
- *Wie* denken …. über das Problem/ das Ziel/ die Vorgehensweise...?

Unterscheidungsfragen

Manchmal erscheint es so, als ob alle in der Organisation gleich wären, oder als ob es keine Unterschiede zwischen den einzelnen Akteur_innen gäbe. Oder im Gespräch werden ganz viele Aspekte dazu genannt, was die Organisation tut oder tun will oder was den Mitgliedern wichtig ist. Dann hilft es, z.B. mit Hilfe von Ranglisten, Prozentangaben o.ä. nach Unterschieden zu fragen. Das Erkennen solcher Unterschiede kann dazu beitragen, dichten Nebel zu lichten.

- *Welche drei Aspekte sind Ihnen am wichtigsten und warum?*
- *Wenn Sie es in % ausdrücken sollten, wie viel schätzen Sie (...haben Sie erreicht)?*
- *Für wen ist das Problem am dringlichsten? Wer leidet mehr?*
- *Worin unterscheiden sich ….?*
- *Auf einer Skala von 1 -10 (1 ist nicht wichtig/ nicht … , 10 ist absolut wichtig/ sehr …), wo ordnen Sie das Problem/ den Wunsch/ … ein?*

Fragen nach der „inneren Landkarte“

Vor dem Hintergrund unserer Herkunft, unserer Geschichte und unserer Erfahrung geben wir in der Regel jedem Ereignis und Erleben eine bestimmte Bedeutung. Fragen nach der inneren Landkarte erhellen Wertesysteme, reale Zwänge und den Stellenwert eines Ereignisses für die Person.

- *Wie erklären Sie sich, dass...?*
- *Welche Rolle spielt für Sie...?*
- *Welchen Stellenwert geben Sie...?*
- *Wie beurteilen Sie...?*
- *Welche Erfahrung haben Sie mit...?*
- *Wie denken Sie über...?*

3.1.2 Allgemeine Appreciative Inquiry-Fragen

Wie bereits in Teil 1 des Readers beschrieben, verfügt Appreciative Inquiry (AI) als eigenständiger Beratungsansatz über ein spezifisches methodisches Vorgehen zur Gesprächsführung, zur Analyse von Organisationen und zur Gestaltung von Veränderungsprozessen. Zentral im AI Prozess ist das wertschätzende Interview, welches auch systemische Fragetechniken nutzt. Die praktische Anwendung von AI wird vollständig im Methodenteil (Teil 4 des Readers) erläutert. Hier werden im Vorgriff auf die Gesamtdarstellung allgemeine AI-Fragen aufgeführt, die gut geeignet sind zum Kennenlernen einer Partnerorganisation.

David Cooperrider, der „Vater“ von AI, unterscheidet Fragetypen, die auf Beständigkeit (was ist gut und soll so bleiben), Innovation (neue Ideen) und Veränderung (Weiterentwicklung) hinweisen. Im Folgenden sind allgemeine Fragen aufgeführt, welche schon zum Kennenlernen der Organisation bzw. im ersten Schritt der Themenbestimmung im Kernteam eingesetzt werden können, um eine möglichst breite Palette der Stärken und Kompetenzen der Organisation aufzuspüren.

Beständigkeit

1. Wenn Sie Ihre Erfahrungen und Erinnerungen mit dieser Organisation an sich Revue passieren lassen, erinnern Sie sich an eine Zeit, in der Sie sich ganz lebendig und voller Energie gefühlt haben? In der Sie mit Begeisterung dabei waren?
   Beschreiben Sie, was diese Begeisterung ausgemacht hat. Waren andere daran beteiligt? Wie haben Sie sich da gefühlt?
2. Ohne bescheiden zu sein, was schätzen Sie besonders an sich selbst als Person und als Mitglied dieser Organisation?
   Wenn Sie sich in ihrer Arbeit am besten fühlen, was schätzen sie am meisten an Ihrer Aufgabe und Ihrer Organisation?
   Was trägt diese Organisation zu Ihrem Leben bei? …zur Welt bei?
3. Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselfaktoren, die Ihre Organisation beleben und ohne die die Organisation nicht existieren könnte?

Innovation & Veränderung

4. Welche Wünsche haben Sie für Ihre Organisation, um mehr Lebendigkeit und Erfolg zu erreichen?
5. Stellen Sie sich vor, Sie erwachen eines Morgens, und alles in dieser Organisation ist so, wie Sie es sich immer gewünscht haben. Die Vision ist zur Realität geworden.
   Was sehen Sie? Was fällt ihnen besonders auf? Was machen Sie anders? Wer ist noch dabei? etc.
   oder Variante 2: Stellen Sie sich unsere Organisation in 5 Jahren vor, wenn die Ziele aus diesem Prozess erfolgreich umgesetzt worden sind, wie sieht sie dann aus…?

Inhalt Teil 3

1 Grundsätzliches zur Organisationsanalyse 124
1.1 Ziele, Umfang und Prinzipien einer Organisationsanalyse im systemischen Sinn 124
1.2 Organisationsanalyse als Arbeit an Organisationswirklichkeiten 126
1.3 Rolle und Haltung bei Organisationsanalysen 128
1.4 Das Mandat für eine Organisationsanalyse 129
2 Durchführung einer Organisationsanalyse 133
3 Methodische Ansätze der Organisationsanalyse 138
3.1 Gesprächsführung mit Fokus Organisation 140
3.1.1 Systemische Fragen 141
1 Der Veränderungsprozess 147
1.1 Die Veränderungskurve nach Lewin 147
1.2 Widerstand – der Zwillingsbruder von Veränderung 150
1.3 Die Gestaltung und Beratung von Veränderungsprozessen 153
1.3.1 Basisprozesse von Veränderungen (nach Glasl et al. 2008) 153
1.3.2 Das Prozessmodell nach Baumgartner u.a. 154
1.4 Formel der Veränderungsenergie 157
1.5 Zur Eindringtiefe von Veränderungsprozessen und Beratung 158
1.6 Zum Umgang mit Komplexität 160
2 Beratungssystem und Gestaltungsebenen der systemischen Intervention 163
2.1 Interventionsarchitektur 165
2.2 Interventionsdesign 169
2.3 Dimensionen 169
2.4 Interventionstechniken und -methoden 169
2.5 Funktionen von Interventionen 170
2.6 Organisations- und EZ-Projektlogik 170
2.7 Das organisationsinterne Veränderungsprojekt 172
2.8 Institutionelles Lernen und Konsolidierung von Veränderungserfolgen 173
2.9 Rollen entsandter Fachkräfte bei organisationsinternen Veränderungsprozessen 174
3 Systemische Strategieentwicklung 176
3.1 Hintergründe 176
3.2 Das Vorgehen bei der Systemischen Strategieentwicklung 178
4 Beratung inter-organisationaler Kooperationsbeziehungen 189
4.1 Aufbau und Gestaltung von Kooperationsbeziehungen 189
4.2 Merkmale von Netzwerken und Erfolgsfaktoren von Vernetzungsprozessen 194
4.3 Vernetzungsprozesse gestalten 196
1 Grundsätzliches zur Auswahl und Anwendung der Instrumente 200
2 Bilder malen 203
3 Historischer Kalender, Lebenslinie 205
4 Soziometrie 207
5 Appreciative Inquiry in der Anwendung 209
5.1 Der 4-D-Zyklus 209

5.2 Das AI Interview 212
6 Stakeholderanalyse / Beteiligtenanalyse 215
7 Regenbogen 216
8 VENN-Diagramm 219
9 Definition des eigenen Geschäfts 221
10 Analyse der Kund_innenzufriedenheit 223
11 Umweltanalyse 225
12 Konkurrenzanalyse 228
13 Analyse der Kernkompetenzen der Organisation 232
14 Zukunftsrad 235
15 Portfolio-Analyse 237
16 Prozessoptimierung 242
17 Organisationsprofil 247
18 SWOT-Analyse 248
18.1 Sammlung von Informationen zu Stärken und Schwächen 249
18.2 Fazit der Analyseergebnisse bei der Strategieentwicklung 251
19 Kraftfeldanalyse 255
20 Analyse der Kooperationsbeziehungen 259
21 Erwartungsmatrix 261
22 OrganisationsKultur-Analyse 263
23 Fragebogen zur Organisationskultur-Analyse 270
24 Facetten der Organisationskultur – Unser Bild 275
Literaturliste 279

1 Der Veränderungsprozess

Wie ist nun ein Veränderungsprozess in der Praxis zu gestalten? Die Literatur beschreibt diverse Phasenkonzepte und Phasenmodelle sowohl für Veränderungen als auch für die Beratung von Organisationen. Nach Kurt Lewin beinhaltet eine Veränderung drei Kernphasen, wobei Widerstand jeder von außen induzierten Veränderung inhärent ist. Kap. 1.2 beschäftigt sich daher mit den Ursachen von und den Umgang mit Widerstand. In Kap. 1.3 geben die 7 Basisprozesse von Glasl bzw. die 7 Phasen des Beratungsprozesses von Baumgartner schließlich Hinweise, was bei der Gestaltung und Beratung von Veränderungsprozessen beachtet werden sollte.

1.1 Die Veränderungskurve nach Lewin

Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie. Kurt Lewin's Kurve der Veränderung dient seit über 60 Jahren als grundlegende Theorie der Veränderung. Kurt Lewins (1890-1947) Arbeiten hatten eine tiefgreifende Wirkung auf die Sozialpsychologie, Erfahrungslernen, Gruppendynamik und Aktionsforschung. Er kann zudem als einer der Pionier_innen der Organisationsentwicklung genannt werden. Die Veränderungskurve gilt für soziale Systeme und teilt den Veränderungsprozess in die drei Phasen Unfreezing - Changing - Refreezing. Edgar Schein (Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning) hebt die psychologische Seite des Verlernens und Neulernens hervor:

> *"The key, of course, was to see that human change, whether at the individual or group level, was a profound psychological dynamic process that involved painful unlearning without loss of ego identity and difficult relearning as one cognitively attempted to restructure one's thoughts, perceptions, feelings, and attitudes."*

Der Begriff des Unfreezing, des Auftauens, bezieht sich auf das Phänomen, dass menschliches Verhalten sich in einem quasi stationären Gleichgewicht aus treibenden und hemmenden Kräften befindet. Um Verhalten wirklich zu ändern, muss das existierende Kräftefeld (force field) in Bewegung kommen. In der Regel wird versucht, für eine Veränderung dem Kräftefeld eine treibende Kraft hinzuzufügen. Diese treibende Kraft erzeugt allerdings umgehend entsprechende Gegenkräfte, um das Gleichgewicht aufrecht zu erhalten. Eine Alternative hierzu ist die proaktive Arbeit mit den hemmenden Kräften mit der Annahme, dass treibende Kräfte ja schon existieren (siehe auch das folgende Kapitel zum Thema Widerstand sowie die Kraftfeldanalyse in Teil 4 des Readers). Die hemmenden Kräfte sind allerdings – so die psychologische Erkenntnis – oft schwerer zu beeinflussen.

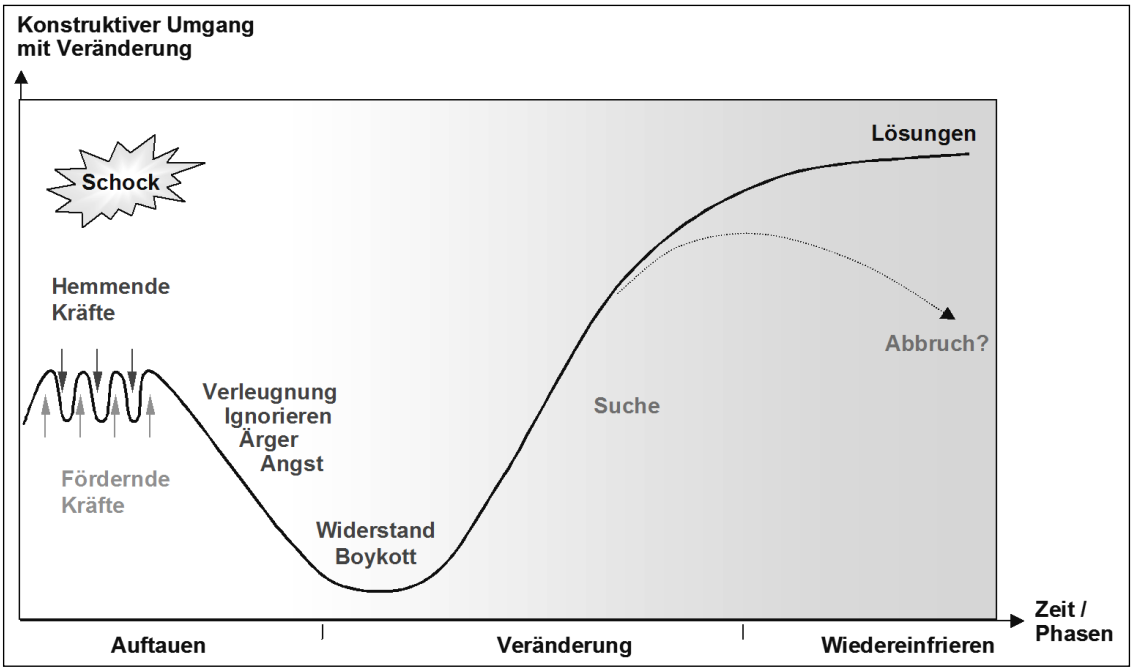


Abbildung 25 : Kurve der Veränderung (nach Kurt Lewin)

1. Phase (Unfreezing): Veränderungen bringen Stress für die betroffenen Personen und die Organisation als Ganzes. Zunächst ist mit einer neutralen Haltung der Mitarbeiter_innen auf die angekündigte/ geplante Veränderung zu rechnen (relatives Gleichgewicht). Hieraus entwickeln sich Lähmung und Hoffnungslosigkeit/ Schockstarre. Diese machen sich oft an Verleugnung und Ignorieren der Veränderung fest. Erkennen die Betroffenen, dass die Veränderung unumgänglich ist, folgen Ärger und Wut, was letztendlich in offenem oder verdecktem Widerstand endet.

Hinter all diesen Reaktionen stecken Ängste. Sowohl die Ängste als auch die daraus folgenden Reaktionen kann man nicht verhindern. Auf diese „psycho-sozialen“ Prozesse kann man zumeist nicht direkt einwirken, weil Überforderungen und Ängste oft unbewusst und schwer ansprechbar sind. Führungskräfte müssen sich aber darüber im Klaren sein, dass diese Prozesse in jedem Fall ablaufen. Nach Doppler/ Lauterburg gibt es keine Veränderung ohne Widerstand. Dieser enthält immer eine verschlüsselte Botschaft („psycho-soziale“ Aspekte). Die Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden.[99] Der Umgang mit Ängsten und Widerstand ist für Führungskräfte und Berater_innen sehr wichtig, da hier schon über späteren Erfolg und Misserfolg entschieden wird. In der Unfreezing-Phase kommt es also darauf an, diese „psycho-sozialen“ Prozesse zu bearbeiten. Weiterhin müssen die Mitarbeiter_innen dahin gebracht werden, ihre bisherigen Einstellungen und Verhaltensweisen zu reflektieren und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung zu gewinnen (siehe hierzu Kapitel 1.4). Gegen Ende dieser Phase werden bereits Teams oder Projekt-

[99] Vgl. Doppler, K./ Lauterburg, C. (2002), S. 311ff.

gruppen eingeführt, deren Mitglieder gemeinsam (partizipativ) den Ist-Zustand analysieren[100] und in den folgenden Phasen die Veränderung vorbereiten bzw. einführen sollen.

2. Phase (Change): Wenn die Führungskräfte und Berater_innen es schaffen, die Mitarbeiter_innen durch die Unfreezing-Phase zu führen, kann die Auseinandersetzung mit der Veränderung erst wirklich stattfinden. Jetzt wird gemeinsam daran gearbeitet(gemeinsame Konzeptentwicklung mit den Betroffenen), wie die Veränderung nutzbringend und alltagstauglich gestaltet werden kann. Dazu gehört auch, sich neue Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen zu erarbeiten. Allerdings besteht immer die Gefahr, dass bei nachlassendem Druck oder mangelnder Unterstützung durch das Management, z.B. weil man sich schon wieder anderen Dingen zuwendet, die Betroffenen in ihre alten, noch nicht verlernten Denk- und Verhaltensmuster zurückfallen. Jedoch mit einem gravierenden Unterschied: Es wurde gelernt, dass Veränderungen nicht erfolgreich umgesetzt werden können.

Auch nach Durchschreiten des „Jammertales“ besteht immer noch die Gefahr, dass bei nachlassendem Druck, andernorts absorbierter Energie oder veränderten Prioritäten die Aufmerksamkeit für diesen Veränderungsprozess nachlässt. Das alte Kräftefeld kommt wieder zur Wirkung, die alte Denke bricht sich Bahn und der alte Trampelpfad wird wieder eingeschlagen. Mit einem Unterschied: Es wurde gelernt, dass Veränderungen nicht wirksam werden.

3. Phase (Refreezing): Soll es zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Veränderung kommen, ist das „Wiedereinfrieren“ notwendig. Dabei geht es um die Stabilisierung des erreichten Zustands auf einem höheren (besseren) Niveau. Die Veränderungen werden erprobt und Feinanpassungen werden vorgenommen. Strukturen und Prozesse werden, wo nötig, angepasst. Sollen sich die neuen Werte und Fähigkeiten in der Organisation nachhaltig etablieren, müssen sie durch entsprechende Maßnahmen stabilisiert werden, z.B. durch Trainingsmaßnahmen, internes Mentoring, periodisches Feedback, welches von den Betroffenen eingeholt wird, sowie weitere Monitoringmaßnahmen der Ergebnisse. Die Anerkennung des Erreichten und eine umfassende Information und Kommunikation über die Veränderungen sind ebenfalls wichtige Bestandteile dieser Phase.

Die Organisationsrealität ist heute weitaus komplexer als das Modell von Lewin zeigt, da es aufgrund der schnellen Umfeldveränderungen für viele Organisationen zur Realität geworden ist, dass mehrere Veränderungsprozesse parallel oder leicht phasenversetzt verlaufen. Dies hat Konsequenzen für den Überblick, die Integration der Einzelprozesse, Energie und Aufmerksamkeit. Ist die Organisation mit zu vielen parallelen Veränderungen überfordert, können sich diese nicht ausreichend festigen. Daher muss der dritten

[100] *Damit ist gemeint, dass die die gegenwärtigen Herausforderungen oder Probleme, die dazu geführt haben, dass eine Veränderung notwendig erscheint, zwischen den Betroffenen reflektiert und analysiert werden.*

Phase der Stabilisierung eine besondere Aufmerksamkeit zukommen. Auch tun Führungskräfte und Berater_innen gut daran, schon im Vorfeld einer Veränderung zu prüfen, wie hoch die Energie für eine zusätzliche Veränderung überhaupt in der Organisation ist. (Siehe hierzu auch Kap. 1.4).

1.2 Widerstand – der Zwillingsbruder von Veränderung

Wer Veränderungen durchführt, wird mit Widerstand zu rechnen haben. Veränderungen sind ohne Widerstand nicht zu haben. Sie kratzen an Gewohntem, an eingefahrenen Verhaltensmustern, an unseren mentalen Modellen. Das bedeutet nicht, dass Menschen veränderungsunfähig sind, sondern lediglich, dass die dabei auftretenden Dynamiken beachtet werden müssen. Dazu gehört vor allem das Gefühl der Eigentümer_inschaft: „Ich arbeite daran mit“ statt „Über mich wird hier verfügt.“ Wie gesagt, die Menschen wehren sich nicht gegen die Veränderung, sondern dagegen, verändert zu werden. Grundsätzlich kann Widerstand überall in einer Organisation auftreten. Auch die Führungsetage ist davon nicht ausgenommen. So kann z.B. das mittlere Management damit beauftragt sein, Veränderungen gegen die eigene Überzeugung durchzusetzen. Auch im obersten Führungskreis werden Entscheidungen nicht unbedingt im Konsens gefällt, die Behördenspitze ist mit politischen Entscheidungen und Vorgaben nicht immer einverstanden usf. Widerstand kann ganz persönlich Gründe haben (Überlastung, persönliche Stresssituationen, Persönlichkeitsstruktur). Individuelle Interessen oder solche von Organisationseinheiten können eine Rolle spielen (politische Arena). Gefühle, Hoffnungen, Ängste und Befürchtungen steuern Verhaltensweisen, ohne sich unbedingt unmittelbar bemerkbar zu machen.

Doppler/Lauterburg haben sich in ihrem Buch *Change Management* ausführlich mit dem Thema Widerstand auseinandergesetzt. Demnach entsteht er auf drei Weisen:

1) Die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden.
2) Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.
3) Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.

Quelle: Doppler K./ Lauterburg Ch. 2002: Change Management

Weitere Gründe für Widerstand können auf ganz persönlicher Ebene liegen, mit einer falschen oder ungeschickten Einführung des Veränderungsvorhabens verbunden sein oder etwa auf schlechten Vorerfahrungen beruhen – das Spektrum ist nach unserer Erfahrung breit angelegt. Nicht immer drückt sich Widerstand offen und mit klaren Argumenten aus wie etwa in einer deutlichen Widerrede, Boykott oder einem Streik. Es gibt viele leise und indirekte Formen des Widerstandes:

- Sich herausreden (Keine Zeit!)
- Anzweifeln (Muss das sein?)
- Pessimismus (Bringt nix!)
- Verzögern (Ja, ja ... morgen!)
- Ignorieren (...)
- Intrige
- Gegenangriff / demoralisieren
- Umleiten
- Scheinbar machen
- Dienst nach Vorschrift

Nach Doppler/ Lauterburg sollten **vier Grundsätze zum Umgang mit Widerstand** beachtet werden:

1) Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!

Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt.

Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!

2) Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft!

Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst.

Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich!

3) Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!

Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.

Denkpause einschalten – nochmals über die Bücher gehen!

4) Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!

Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen – d.h. zunächst einmal ernst genommen – und sinnvoll kanalisiert werden.

Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben)

Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen)

Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)

Quelle: Doppler K., Lauterburg Ch. 2002: Change Management

Schließlich sei hier noch eines hinzugefügt. Widerstand löst bei vielen Menschen gerade in Führungspositionen den Reflex aus „weg damit, wir müssen den brechen“. Immerhin

steht die Führungskraft unter dem Druck, das Veränderungsprojekt erfolgreich und dazu noch möglichst schnell zum Abschluss zu bringen. Mit diesem Reflex wird allerdings riskiert, dass wichtige Mitarbeiter_innenressourcen nicht genutzt werden. Im schlimmsten Fall haben die „Widerständler_innen“ sogar Recht und die letzte Möglichkeit zur Kurskorrektur wird verpasst.

Widerstand ist, wie bereits erwähnt, oft „hausgemacht“, also in Versäumnissen oder Managementfehlern begründet. Hierzu ein paar praktische Hinweise, was die Führungskräfte einer Organisation sowie die daran beteiligten Change Agents bei der Einführung oder Umsetzung einer Veränderung beachten sollten:

„Not to do“	**„To do“**
➢ Keine plausible Vermittlung der Notwendigkeit der Veränderung ➢ Unklare Gedanken, diffuse Ziele ➢ Zu viele „Veränderungsbaustellen“ zur selben Zeit ohne strategische Orientierung ➢ „Geheimratsdiplomatie“/ Lieblingsideen als „hidden agenda“/ fehlende Transparenz ➢ Unklarheit in Bezug auf den Veränderungsprozess und die Gestaltungsspielräume ➢ Mangelnde Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter_innen ➢ Keine oder unzureichende Kommunikation ➢ Vorgefertigte Problemlösungen ➢ Schlampig zusammengestelltes Veränderungsteam ➢ Schlecht besetzte Steuerungsgruppe ➢ Vorgehen „nach Fahrplan“ ➢ Widerstand als störend empfinden, „brechen“ wollen oder nicht beachten ➢ Konflikte vermeiden	➢ Plausible Begründungen der Notwendigkeit ➢ Gefühl der Dringlichkeit schaffen ➢ Prioritäten setzen ➢ Transparenz in Bezug auf Veränderungsziele, -prozess und Gestaltungsspielräume der Mitarbeiter_innen ➢ Offene Information, lebendige Kommunikation (von Mensch zu Mensch) ➢ Angemessene Beteiligung der Betroffenen ➢ Realistische Zeitplanung ➢ Sorgfältige Auswahl von Schlüsselpersonen ➢ Sorgfältige Vorbereitung und „kick-off“-Phase ➢ Flexible Steuerung des Prozesses ➢ Konstruktiver Umgang mit Widerstand, Einbindung der „Widerständler_innen“ bei der Suche nach angemessenen Lösungen ➢ Konflikte offenlegen und bearbeiten ➢ Auf kurzfristige Erfolge achten und diese kommunizieren und öffentlich anerkennen ➢ Mehrarbeit der Mitarbeiter_innen öffentlich anerkennen

1.3 Die Gestaltung und Beratung von Veränderungsprozessen

1.3.1 Basisprozesse von Veränderungen (nach Glasl et al. 2008)

Um Widerstand gegen eine Veränderung zu vermeiden oder doch zumindest zu reduzieren, sollten die entsandten Fachkräfte darauf hinwirken, dass bei der Initiierung und Durchführung von Veränderungen folgende Basisprozesse sichergestellt werden:

1. **Analyseprozess zur Bewusstseinsbildung**
   Hier geht es darum, zunächst die Selbsterkenntnis der Organisation zu ermöglichen, welche Bedarfe für Veränderungen bestehen (siehe Teil 2 des Readers).

2. **Soll-Entwurf-Prozess zur Willensbildung**
   Hat die Führung entschieden, dass eine Veränderung notwendig ist, werden unter Beteiligung relevanter Organisationsmitglieder Vorschläge erarbeitet, worin die Veränderung konkret bestehen soll und wie sie zu erreichen ist. Hier bietet es sich – wie schon im Analyseprozess – an, ein zeitlich begrenztes Veränderungsteam einzurichten. (Achtung: organisationsinterne Veränderung nicht mit EZ-Projekt sowie Veränderungsteam nicht mit Projektteam verwechseln! Hier geht es um organisationsinterne Veränderungsprojekte und vom Routinegeschäft zumindest partiell dafür freigestellte Organisationsmitglieder) Die Vorschläge werden der Führung oder/ und ggf. einem eigens eingerichteten Steuerungsgremien zur Diskussion und Entscheidung vorgelegt.

3. **Psycho-soziale Änderungsprozesse zum Loslassen alter und Aufbau neuer Rollen und Beziehungen**
   Den von der Veränderung betroffenen muss Zeit und Raum gegeben werden, sich mit den Neuerungen auseinanderzusetzen. Sie müssen in diesem Prozess begleitet werden. Er wird in der Praxis unterstützt durch Lernangebote und intensive Kommunikation (Punkte 4 und 5).

4. **Lernprozess zur Vermittlung neuer Fähigkeiten**
   Widerstand entsteht oft durch das Gefühl der Überforderung – doch dieses offen anzusprechen, getrauen sich die betroffenen Mitarbeiter_innen zumeist nicht. Sobald geklärt ist, welche Veränderungen konkret angestrebt werden, ist daher zu überprüfen, ob deren Umsetzung neue Techniken, Verfahren oder Verhaltensweisen etc. von den Betroffenen erfordern. Unmittelbar vor und während der Einführung der Veränderung sollten dann entsprechende Lernmaßnahmen organisiert werden. Es muss sich hierbei nicht um formale Trainingsmaßnahmen handeln; auch „training-on-the-job“ oder Coaching gehören dazu.

5. **Kommunikationsprozesse zur Information und Orientierung, Feedback-Schleifen**
   Nicht alle Mitarbeiter_innen einer Organisation können in den Diagnoseprozess und in den Planungsprozess einbezogen werden. Häufig meint die Führung, es reiche, die übrigen Beschäftigten über Veränderungen zu informieren. Dies genügt aber nicht,

um ein hinreichendes Verständnis dafür zu erzielen, warum eine Veränderung notwendig erscheint, welches die angestrebten Ziele sind und worin die Veränderung im Einzelnen besteht. Die Praxis zeigt, dass es zweckmäßig ist, regelmäßig sowohl horizontalen als auch vertikalen (top-down sowie bottom-up) Austausch über den Stand im Veränderungsprozess zu organisieren. In welcher Form dieser erfolgen kann, muss organisationsspezifisch mit der Führung geklärt werden. Hierfür ist i.d.R. auch das Veränderungsteam in Zusammenarbeit mit der Führung zuständig.

6. **Umsetzungsprozesse zur Implementierung (und Fein-Anpassung) der Veränderungen**
   Sobald die Führung ihr Einverständnis zum „Soll-Entwurf" erklärt hat, geht es an die Umsetzung. Meist macht es Sinn, die Neuerung(en) zunächst parallel zum herkömmlichen Tagesgeschäft durch einen Teil der Belegschaft testen zu lassen. Oder es wird zum Zeitpunkt x auf die Veränderungen „umgeschaltet". In jedem Fall bedarf es in der Anfangsphase eine enge Betreuung durch das Veränderungsteam: Was läuft gut, wo hakt es, was muss vielleicht angepasst oder zusätzlich gemacht werden? Feedback einzuholen von denjenigen, die die Veränderung umsetzen müssen, und Kommunikation über Feinanpassungen sind absolute Pflicht.

7. **Management der gesamten Veränderungsprozesse**
   Hierzu gehört das Planen, Steuern, Koordinieren, Entscheiden und Evaluieren aller Veränderungsschritte. Diese Führungsaufgabe kann – bis auf die Entscheidungen – an das Veränderungsteam delegiert werden. Es ist sinnvoll, eine Führungskraft der Organisation als Leiter_in des Teams benennen zu lassen, die von der entsandten Fachkraft entsprechend beraten wird. Alle gängigen Projektplanungsinstrumente, also auch die in der EZ üblichen, können hier verwendet werden.

Die mangelnde Berücksichtigung dieser Prozesse ist eine wesentliche Ursache für auftretenden Widerstand gegen die Veränderung. Das heißt, dass Widerstand zumeist „hausgemacht" ist, weil Führungskräfte und Berater_innen in ihrem Vorgehen bei der Einführung und Umsetzung von Veränderungen sich dieser Prozesse entweder nicht bewusst sind oder meinen, für all das „Zeugs" keine Zeit zu haben, oder auch nicht wissen, wie sie diese Aspekte berücksichtigen können.

1.3.2 Das Prozessmodell nach Baumgartner u.a.

Baumgartner u.a. (2004) beschreiben in ihrem Prozessmodell sieben idealtypische Phasen eines Beratungsprozesses von Organisationen. Diese sollen hier kurz in ihrem Gesamtzusammenhang dargestellt werden. Auf Einzelheiten und Besonderheiten der verschiedenen Phasen gehen andere Kapitel dieses Readers vertieft ein.

Orientierungsphase

In dieser ersten Phase geht es darum, sich als Berater_in ortskundig zu machen, erste Überlegungen mit wichtigen Beteiligten anzustellen und erste Klärungen durchzuführen.

Diese Phase beginnt mit dem Erstkontakt und Erstgesprächen in der Organisation, umfasst die Kontextklärung, die Bildung von Hypothesen und endet mit einem Kontrakt. Kontrakt meint klare Vereinbarungen und Entscheidungen über den Start des Veränderungsprozesses, die weiteren Schritte sowie wichtige Rahmenbedingungen für den Prozessverlauf. Es wird also gemeinsam ein erstes Konzept entwickelt, das ggf. auch die Entwicklung alternativer Vorgehensweisen beinhalten kann.

Situationsklärung

An die Orientierungsphase schließt sich eine Analysephase an, die Baumgartner als Situationsklärung bezeichnet. Dabei geht es um die Auseinandersetzung mit den (meist unterschiedlichen) Bildern der Ist-Situation und das Herstellen eines gemeinsamen Verständnisses der aktuellen Situation. Im Vordergrund steht die Selbstanalyse der Organisation, wodurch die Situationsklärung zu einem Lernprozess für alle Beteiligten wird und eine Erfahrung von prozessorientiertem Arbeiten vermittelt. Dafür können diverse Techniken und Methoden eingesetzt werden. Diese Phase umfasst ebenfalls die Erarbeitung von Zukunftsbildern und die Formulierung erster Veränderungsziele.

Zielfindung (Zielauswahl und -entscheidung)

In dieser dritten Phase steht die Formulierung, Konkretisierung und Gewichtung von Veränderungszielen im Mittelpunkt. Die in der zweiten Phase gemeinsam identifizierte Ausgangssituation ist die Grundlage für die Auswahl und Entscheidung über die Ziele des Veränderungsprozesses. Die Ziele können in Ziele für den Gesamtprozess sowie Ziele für Teilprojekte bzw. Teilprozesse unterschieden werden. Nachdem die Abstimmung über die Ziele erfolgt ist, können erste Überlegungen zu den spezifischen Vorgehensweisen für die Zielerreichung stattfinden.

Installieren der Steuerungsstruktur

Diese Phase, die in anderen Phasenmodellen oft nicht so explizit enthalten ist, hat zum Ziel, den Veränderungsprozess strukturell und personell in der Organisation zu verankern. Dafür werden zunächst Kriterien für die Steuerungsstruktur festgelegt. Je nach Größe der Organisation und Umfang des Veränderungsprozesses können mehrere Steuerungsebenen sinnvoll sein. Nach der Identifikation einer geeigneten Steuerungsstruktur werden die Aufgaben definiert. Auch die Häufigkeit und Dauer von Sitzungen werden festgelegt. Bereits laufende, andere Veränderungsprojekte sollten an dieser Stelle in den Organisationsentwicklungsprozess integriert und durch die neue Steuerungsstruktur übernommen werden.

Information des Gesamtsystems

Auch diese fünfte Phase führt einen spezifischen Fokus ein, der bei anderen Phasenmodellen weniger stark im Vordergrund steht. Es geht um das Herstellen von Transparenz über die bisherigen Schritte des Veränderungsprozesses, die bereits laufenden Aktivitäten und die künftige Ausrichtung des Prozesses. Diese Inhalte können z.B. durch die Führungskräfte im Rahmen einer moderierten Informationsveranstaltung möglichst vielen

Mitarbeiter_innen nahe gebracht werden. Je mehr Raum für Diskussion und Auseinandersetzung gegeben wird, umso größer ist häufig das Verständnis und die Identifikation der Belegschaft mit diesem Prozess. Schließlich sollte in dieser Phase auch festgelegt werden, in welcher Form künftig punktuell oder regelmäßig über den Prozessverlauf informiert wird.

Bearbeitung der ausgewählten Ziele

In dieser Phase geht es darum, die Art und Weise der Bearbeitung jedes in der dritten Phase identifizierten (Teil-)ziele abzustimmen. Kernfragen zur Festlegung der Vorgehensweisen sind: Wer? Bis wann? Wie? Was? Welches Ergebnis? Es geht hier auch um die Festlegung einer Bearbeitungsstruktur, d.h. die Zuordnung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten zur Steuerungsstruktur und Organisationsstruktur insgesamt sowie die Einrichtung von Projektgruppen. Die Funktionen von Teilprojektleitungen und das Vorgehen in Teilprojekten werden definiert.

Absicherung des Prozesses

Diese letzte Phase findet nicht erst gegen Ende statt, sondern beinhaltet auch ein Monitoring des Prozessverlaufs. Es geht um eine regelmäßige Standortbestimmung und die rechtzeitige Anpassung des Prozesses hinsichtlich der Beteiligten, der bearbeiteten Themen und Inhalte und des Vorgehens. Es gilt, aktuelle Themen zu integrieren und ggf. individuelle Entwicklungsprozesse durch Coaching oder Supervision zu begleiten. Schließlich geht es gegen Ende des Veränderungsprozesses auch um die Auswertung des Gesamtprozesses und das Feiern der Erfolge.

Bei diesem Phasenmodell handelt es sich – wie bei allen anderen auch – um einen idealtypischen Prozessverlauf einer Veränderungsberatung, die im Einzelfall anders aussehen und gestaltet werden kann. Phasen können ggf. in einer anderen Reihenfolge bearbeitet bzw. auch ausgelassen werden. Mit diesem Hinweis auf große Flexibilität in der praktischen Anwendung stellen die hier vorgestellten Phasen gerade auch für längerfristige, komplexe Veränderungsprozesse im Rahmen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit einen guten Anhalts- und Orientierungspunkt dar. Anhand des Modells kann der_die Berater_in – ggf. gemeinsam mit der Partnerorganisation – feststellen, wo sich diese gerade befindet, welche Schritte bereits umfassend bearbeitet sind, wo Nacharbeit notwendig wird, auf was verzichtet werden kann und was es in Zukunft noch zu beachten gilt.

1.4 Formel der Veränderungsenergie

Eine interessante Möglichkeit, um in einer Organisation zu überprüfen, wie viel Energie für einen anstehenden Veränderungsprozess tatsächlich vorhanden ist, bietet die Anwendung der so genannten „**Energieformel**“. Diese wurde bereits in den 60er Jahren von dem Gestalttheoretiker **David Gleicher** entwickelt[101] und besagt:

C = (a b d) > x

C – Veränderungsenergie

a – Grad der Unzufriedenheit mit dem bestehenden Zustand

b – Klarheit des gewünschten Zustands (Ziel, Vision)

d – erste sichtbare Schritte in Richtung des gewünschten Zustands

x – materielle und emotionale “Kosten” der Veränderung

Damit Veränderung geschehen kann, müssen alle drei Faktoren größer als Null sein. Die Formel „mathematisiert“ einen sehr komplexen und keineswegs planbaren und berechenbaren Prozess. Gleicher entwickelte die Formel der Veränderungsenergie als Werkzeug zur Veranschaulichung der wichtigsten Faktoren, die darüber entscheiden, ob die Energie für einen nachhaltigen Veränderungsprozess ausreicht. Da diese Faktoren jedoch nicht objektiv feststellbar sind, sondern von diversen Akteuren in einer Organisation beeinflusst und auch unterschiedlich beurteilt werden können, lässt sich kein rechnerisches Ergebnis erzielen.

Wenn Veränderungsenergie nicht ausreichend vorhanden ist, muss sie bewusst und gezielt herbeigeführt werden. Um den Grad der Unzufriedenheit mit der bestehenden Situation (a) zu erhöhen und somit Energie zu mobilisieren, reicht es oft aus, Räume zum Austausch über die Organisation zur Verfügung zu stellen – wie etwa im Rahmen einer partizipativ gestalteten Organisationsanalyse. Die Reflektion der Fragen „was passiert, wenn nichts passiert?“ und „welche Nachteile und Vorteile hätte ein Weitermachen wie bisher?“ verstärkt manchmal bereits den Wunsch nach Veränderung. Eine andere Möglichkeit ist das Benchmarking, also den Vergleich des Zustands der eigenen Organisation mit anderen Organisationen, die besser dastehen. In der internationalen Zusammenarbeit werden dafür zusammen mit wichtigen Entscheidungsträgern von Organisationen zum Beispiel gezielt Besuche in Nachbarländern oder auch anderen Kontinenten organisiert.

Solche Reisen tragen auch dazu bei, die Klarheit über den gewünschten Zustand (b) zu erhöhen. Bei diesem Faktor geht es darum, eine klare und positive Zukunftsvision zu entwickeln. Ohne Vision, also ohne eine Vorstellung, wie es und was zukünftig besser oder

---

[101] *Vgl. Beckhard, Richard (1969): Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.*

anders werden soll, entsteht auch keine Veränderungsenergie. Und je allgemeiner oder abstrakter eine Vision formuliert ist, desto schwächer ist ihre Wirkung. Nur eine konkrete, praktisch vorstellbare Vision animiert positiv und kann Energie frei werden lassen. Workshop-Formate wie etwa Zukunftskonferenzen, Open Space oder World Café können dazu beitragen, auf kreativem Weg solche Zielvorstellungen zu entwickeln.

Schließlich hilft auch ein Erkennen bzw. Erfahren der ersten praktischen, wenn auch möglicherweise zunächst kleinen Schritte in Richtung der Veränderung (d) dabei, den Weg zum Ziel klarer zu machen. Durch kleine pilothafte Veränderungsprojekte ergeben sich beispielsweise für Mitarbeiter_innen erste Hinweise darauf, dass eine Veränderung wirklich positiv sein könnte. Auch der Austausch mit anderen Organisationen, die einen ähnlichen Weg beschritten haben, hilft, um die Möglichkeiten und Hürden des Prozesses besser einschätzen zu können.

Die Kombination dieser drei Faktoren (der Nutzen) schließlich muss die materiellen und emotionalen Kosten der Veränderung (x) in der Summe übersteigen, damit Widerstand nicht entsteht bzw. dauerhaft aufgegeben wird. Insofern sollten zu Beginn eines Veränderungsprozesses gezielt auch Maßnahmen zur Senkung der Kosten der Veränderungen für die Beteiligten überdacht werden. Die Formel lässt sich sowohl auf organisationale als auch auf individuelle Veränderungen anwenden.

1.5 Zur Eindringtiefe von Veränderungsprozessen und Beratung

Vielfach werden in Organisationen Veränderungen durch den „Durchlauferhitzer“ gejagt, so dass sie nur geringe Spuren und Wirkungen hinterlassen. Ein typisches Beispiel ist eine Fusion zweier Abteilungen, die sich lediglich in veränderten Zimmer- und Telefonnummern ausdrückt, aber sonst alles beim Alten lässt. Ein weiteres Beispiel ist die Einführung eines technischen Systems wie etwa GIS (Geographical Information System), dessen reichhaltige Information nicht zu anderen Entscheidungs- oder Managementprozessen führt. Oft werden Veränderungen zwar als notwendig akzeptiert, es wird jedoch alles darangesetzt, dass es bei „trivialen“, technisch beherrschbaren Veränderungen an der Oberfläche bleibt („wasch mich, aber mach mich nicht nass“). Es kann bei einem entsprechenden Mandat allerdings auch an tieferen Schichten einer Organisation gearbeitet werden:

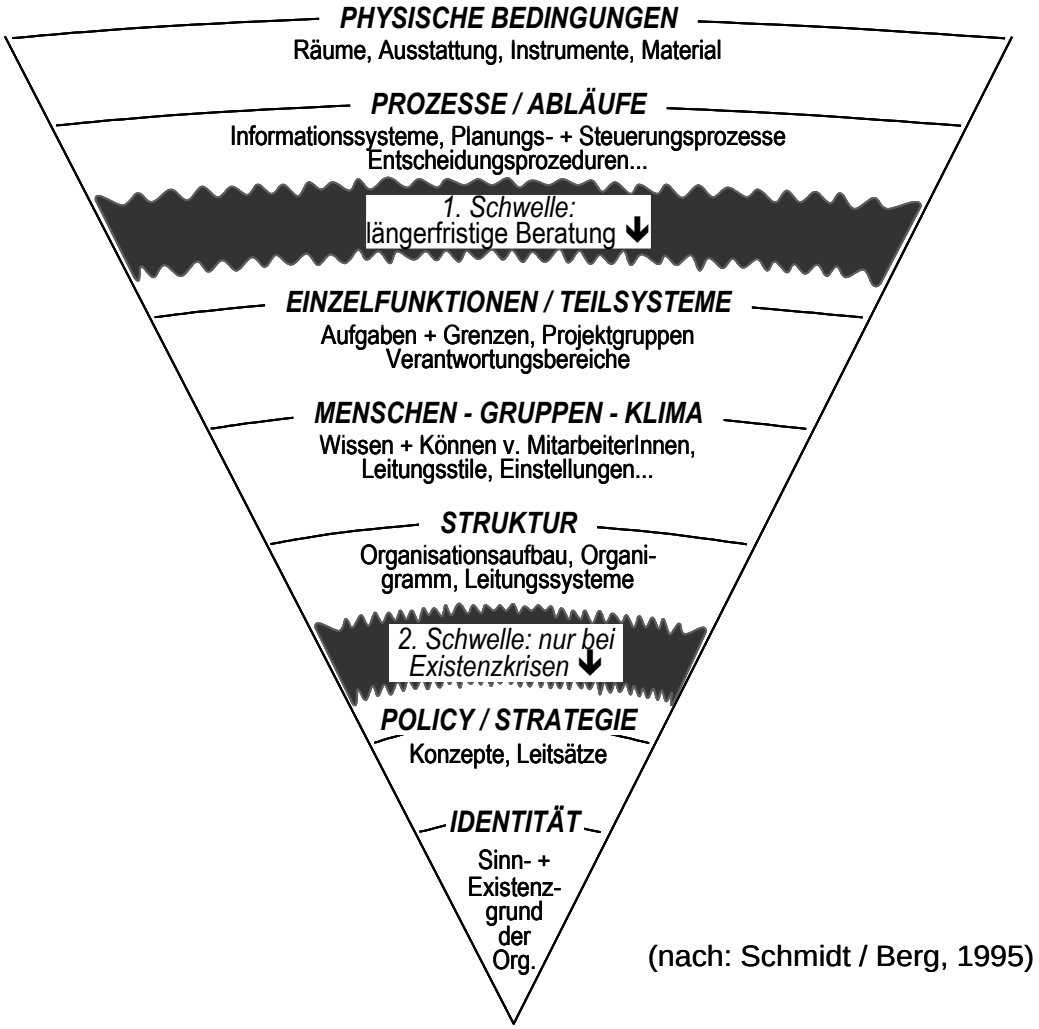


Abbildung 26 : Schichten organisationaler Veränderungen

Grundsätzlich werden eine geplante Veränderung und die begleitende Beratung jedoch nur so tief greifen, wie die Organisation selbst gereift ist, dieses als lohnend zu erkennen und zuzulassen. Veränderungen werden von den Mitarbeiter_innen – insbesondere von Führungskräften - als bedrohlich empfunden, sobald sie bestehende Machtgefüge und Verantwortlichkeiten sowie persönliche Einstellungen oder organisationsinterne Werte berühren. Wenn wir uns an die Modelle des Eisbergs oder der politischen Arena erinnern, wird klar warum: diese Bereiche sind emotional/ affektiv besonders aufgeladen und schwer besprechbar, weil sie oft informelle Aspekte berühren.

Zu einer Arbeit an ihrer Identität (Daseinszweck, Grundwerte,...) wird eine Organisation meist nur bereit sein, wenn ihre Existenz bedroht ist: Eine sozial orientierte NGO reagiert erst beim Wegfall von Unterstützungsleistungen mit einer Professionalisierung und Kosten-Nutzen-Überlegungen. Eine forstliche Versuchsanstalt sträubt sich solange gegen eine betriebswirtschaftliche Orientierung oder ein Ministerium gegen die Privatisierung bestimmter Leistungsbereiche, bis eine neue Gesetzgebung sie dazu zwangsverpflichtet. Und auch dann werden die notwendigen Veränderungen nur schleppend und halbherzig angegangen. Das „Aussitzen“ der Veränderungen ist im Falle staatlicher Organisationen solange möglich, wie der bestehende Apparat weiter finanziert wird. Daher greifen weitreichende Reformen bei letzteren erst, wenn sie mit tatsächlichen Haushaltskürzungen

verbunden sind. Dies gilt sowohl für westliche Industriestaaten wie für Entwicklungs- und Schwellenländer.

Daraus lässt sich im Umkehrschluss ableiten, dass wenn in Projekten der EZ von notwendigen tiefgreifenden Veränderungen gesprochen wird, die Eindringtiefe von Veränderung und Beratung nicht über gemeinsame Pläne bestimmt wird, sondern letztlich von der Bereitschaft und Reife der betroffenen Organisation und den politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen. Dies wird meist erst während des Veränderungsprozesses deutlich.

1.6 Zum Umgang mit Komplexität

Die Systemtheorie hat einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, die Komplexität von Systemen zu verstehen und mit ihr umzugehen (vgl. Teil 1 des Readers). Insbesondere für Organisationssysteme gilt, dass sie sowohl ihre Umweltkomplexität, als auch ihre eigene Komplexität auf ein handhabbares Maß reduzieren müssen, um im immer schnelleren Wandel bestehen zu bleiben. So wird erfolgreiche Organisationsberatung häufig mit der Reduktion von Komplexität in Zusammenhang gebracht. Allerdings kann und darf Komplexität nicht zu stark reduziert werden, da dies zu der Vorstellung verleiten könnte, komplexe soziale Systeme seien wie Maschinen regulierbar und ihre Entwicklung im Voraus berechenbar. Zu glauben, dank ausgefeilter Instrumente die hohe Komplexität von Organisationen und ihrem Umfeld in den Griff zu bekommen, wäre ein Irrglaube. Um systemische Zusammenhänge von Problemen überhaupt erkennen zu können, bedarf es im Rahmen eines Organisationsberatungsprozesses immer wieder auch der Komplexitätserweiterung, indem eine spezifische Situation in den Kontext eines größeren Systems gestellt wird.

Zur Abwägung zwischen Komplexitätserweiterung und notwendiger Komplexitätsreduktion sagt Peter Senge folgendes:

Die Kunst, den Wald *und* die Bäume zu sehen

Wir alle kennen die Metapher, dass „man einen Schritt zurücktreten sollte“, weil man sich sonst in Einzelheiten verliert und „den Wald vor lauter Bäumen nicht sieht“. Aber leider geht es den meisten Menschen so, dass sie nur „sehr viele Bäume“ sehen, wenn sie einen Schritt zurücktreten. Wir suchen uns ein oder zwei heraus, die uns besonders gut gefallen, und richten unsere Aufmerksamkeit und Veränderungsbemühungen auf unsere beiden Lieblingsbäume.

Zu den großen Vorzügen eines systemischen Denkens gehört, dass es uns hilft, zwischen niedrigen und hohen Hebelwirkungen in hochkomplexen Situationen zu unterschieden. Alles in allem besteht die Kunst des Systemdenkens darin, dass man die Komplexität durchschaut und die grundlegenden Strukturen erkennt, die Veränderungen bewirken. Systemdenken bedeutet nicht, dass man die Komplexität ignoriert. Es bedeutet vielmehr, dass man die Komplexität zu einer zusammenhängenden Geschichte ordnet, die die Ursachen der Probleme deutlich macht und zeigt, wie man sie dauerhaft lösen kann. Die wachsende Komplexität unserer Welt verleitet viele Manager zu der Überzeugung, dass sie nicht effektiv handeln können, weil ihnen notwendige Informationen fehlen. Ich glaube, dass das eigentliche „Informationsproblem“, mit dem Manager zu kämpfen haben, nicht in einem zu wenig, sondern in einem zu viel an Informationen liegt. Was wir am dringendsten brauchen, sind Methoden, mit denen wir das Wichtige vom Unwichtigen unterschieden können und mit denen wir erkennen, auf welche Variablen wir uns konzentrieren müssen und welche wir vernachlässigen können – und diese Methoden müssen so beschaffen sein, dass sie Gruppen oder Teams zu gemeinsamen Erkenntnissen verhelfen.

Aus: Peter M. Senge, Die fünfte Disziplin

Dies trifft sowohl auf die Organisationsanalyse als auch auf andere Interventionen im Beratungsprozess zu. Häufig geht es vor allem zu Beginn der Beratung darum, die Komplexität zu erweitern, z.B. im Rahmen einer gemeinsamen Organisationsanalyse. Damit können die in den Köpfen vorherrschenden vereinfachten kausalen Zusammenhänge („wir haben dieses Problem, weil….“, „wenn …, dann…“) in einen größeren systemischen Zusammenhang gestellt werden, was den Mitgliedern der Organisation zu neuen Erkenntnissen verhilft. So blenden Organisationen, die sehr stark mit sich selbst beschäftigt sind, ihr Umfeld oft weitgehend aus bzw. reduzieren es auf einige wenige Faktoren. Gerade von außen kommende Berater_innen können durch ihre Erfahrungen in anderen Kontexten ohne große Anstrengung zur Erweiterung der Wahrnehmung und Perspektivenvielfalt (also der Komplexität) beitragen. Viele zusätzliche Informationen und Sichtweisen bringen jedoch Unsicherheiten mit sich, so dass sich dann oft bald der Wunsch nach Komplexitätsreduktion und größerer Handlungsfähigkeit durchsetzt.

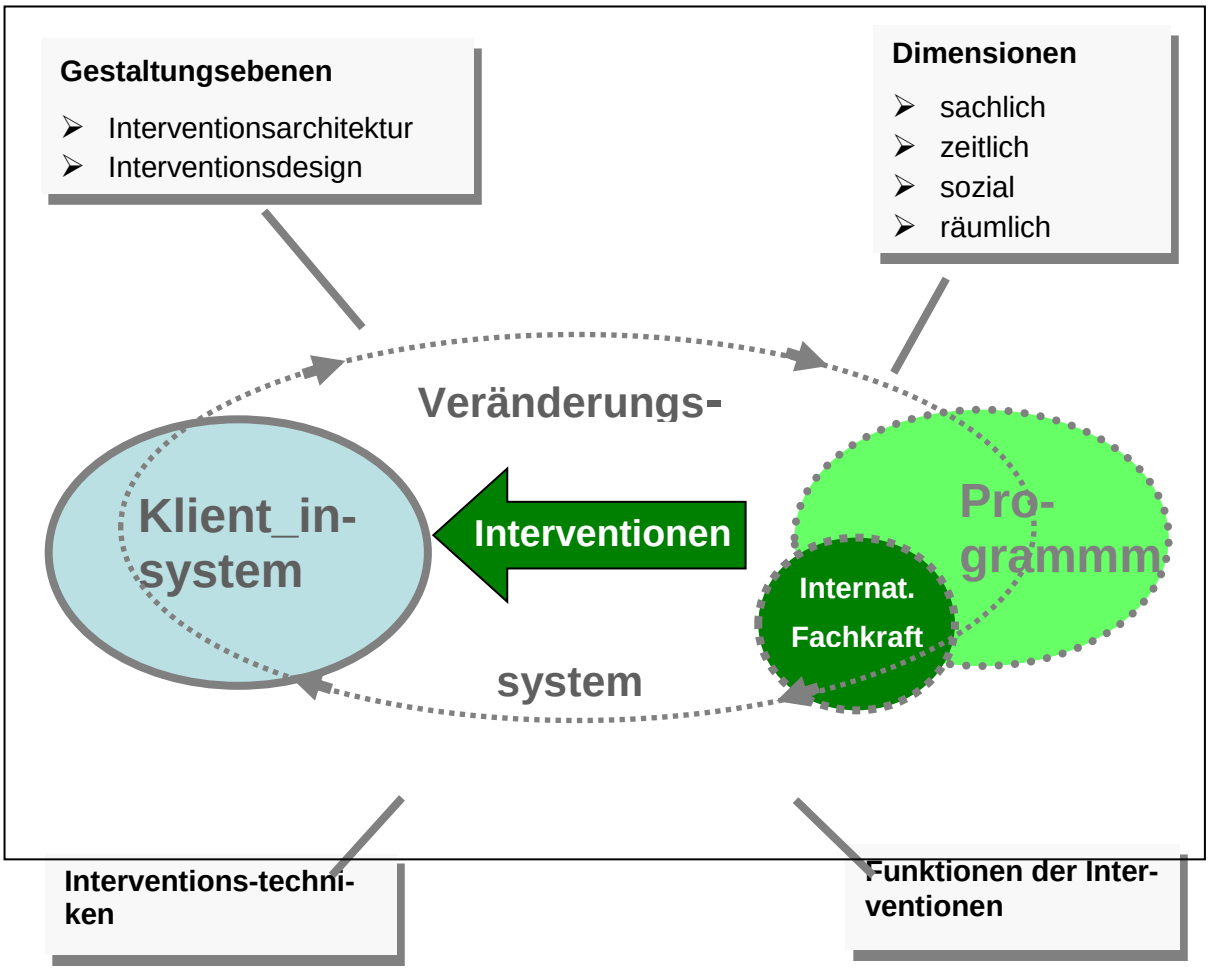
Im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit werden sich Berater_innen in ihrer Arbeit häufig auf einige wesentliche Aspekte der Organisation beschränken und damit einen Großteil der Komplexität zunächst ausblenden. Auch im Rahmen von Organisationsanalysen greifen sie vielleicht nur einen relevanten Ausschnitt aus der Organisations-Wirklichkeit heraus und stellen diesen mit seinen wesentlichen Systembeziehungen dar. Allerdings zielt das ebenfalls im Rahmen der Organisationsanalyse stattfindende Umordnen der erhobenen Informationen und Aufzeigen alternativer Sichtweisen auf die Erhöhung der Vielfalt ab. So kann systemische Organisationsberatung quasi gleichzeitig, nämlich in alternierender Form, zur Reduktion und zur Anreicherung von Komplexität beitragen. Die Herausforderung für die Berater_innen liegt darin, Beratungsprozesse bzw. einzelne Schritte weder übermäßig zu differenzieren noch zu stark zu reduzieren. Die

Anschlussfähigkeit ihrer Interventionen an den Alltag der Organisation ist nur dann gegeben, wenn die gewählte Stufe der Komplexität den Erwartungen und Erfahrungen der Organisationsmitglieder annähernd entspricht. Ohne auf neuartige Impulse verzichten zu müssen, die häufig aus der Erweiterung oder Reduktion von Komplexität herrühren, geht es auch darum, die Organisation und deren Mitarbeiter_innen „dort abzuholen, wo sie stehen“.

2 Beratungssystem und Gestaltungsebenen der systemischen Intervention

Nach dem systemischen Ansatz können wir Veränderungen in Organisationen nicht so planen, dass wir genau das erreichen, was wir geplant haben. Manche Systemiker_innen gehen gar davon aus, dass Veränderungen in Organisationen überhaupt nicht gezielt planbar sind. Deswegen wird – hier sei nochmals an die systemische Schleife aus Teil 1 erinnert – ein schrittweises Vorgehen in Schleifen empfohlen. Jede einzelne Phase im Gesamtprozess folgt einer systemischen Schleife. Die Organisation soll dazu bewegt werden, immer wieder selber Hypothesen über ihre eigene Situation zu entwickeln bzw. den Fortschritt durchgeführter Maßnahmen zu bewerten. Dies ist der Ausgangspunkt einer Veränderung.

Wie lässt sich nun aber die Veränderung planen und gestalten, wenn ein prozessorientiertes und ergebnisoffenes Vorgehen angestrebt wird? Die klassische Projektplanung kann dies nicht leisten. In der systemischen Beratung werden die Veränderungsarchitektur und das Veränderungsdesign (= Interventionsarchitektur und -design) eingesetzt.



Quelle: nach Köngiswieser/Exner 2002: Systemische Intervention

Abbildung 27: Aspekte der Interventionsarchitektur und des Interventionsdesigns

Als **Berater_innensystem** tritt in der EZ in der Regel ein Programm auf, das wiederum aus einzelnen Komponenten und den dort verankerten Berater_innen (entsandte und lokale Fachkräfte) besteht. Das Berater_innensystem ist durch persönliche Erfahrungen, Werte, Haltungen und Überzeugungen geprägt. Als professionelles System verfügt es über ein eigenes Theoriegerüst und eine spezifische Binnenstruktur. Dieses „Heimatsystem", das immer mit in die Beratung eingebracht wird, kann je nach Organisation sehr unterschiedlich aussehen: Die KfW verfügt als „Bank" über andere Maßstäbe als etwa die GIZ, eine kirchliche Organisation bringt u. U. eigene ideologische Maßstäbe mit ein, CIM-Entsandte auf der anderen Seite haben möglicherweise ihre Heimatorganisation auf Dauer verlassen. Auch innerhalb einer Organisation ist das Heimatsystem ausdifferenziert. So sprechen GIZ Fachkräfte aus dem Bereich Berufsbildung eine andere Sprache als etwa mit Genderfragen befasste Fachkräfte, Ingenieur_innen oder Sozialwissenschaftler_innen. Die Qualität der Beratung ist unmittelbar davon abhängig wie diese Parameter im Berater_innensystem ausgeprägt sind bzw. reflektiert werden, wie stabil das Berater_innensystem aufgestellt ist, wie die Distanz zum Klient_innensystem definiert und eingehalten wird, wie in der Beratung die eigene Rolle definiert wird usf. Festzuhalten ist hier, dass in jedem Fall die Fachkräfte des Programms/Projekts eine eigenständige soziale Einheit, das Berater_innensystem, bilden, das auch als solches entwickelt und gepflegt werden muss. Dies ist umso mehr der Fall, als sich das Berater_innensystem in der EZ – anders als etwa in einem Beratungsunternehmen mit eingespielten Teams – jeweils völlig neu um das Projekt herum formiert und u. U. große Unterschiede zu integrieren hat (z.B. verschiedene EZ Instrumente, internationale, regionale und lokale Berater_innen).

Klient_innensysteme existieren grundsätzlich unabhängig vom Berater_innen-system. Sie sind keine temporären Konstrukte wie Programme/Projekte der EZ und existieren auch nach Beendigung der Beratung weiter, konfrontiert mit den Konsequenzen eben dieser Beratung. Häufig sind Programme/Projekte mit komplexen Klient_innensystemen konfrontiert, in denen die Klarheit, was genau zu diesem System gehört und was nicht sowohl auf Seiten der Berater_innen als auch für die Klient_innen selbst unscharf zu werden droht. Hier müssen einvernehmlich Systemgrenzen definiert werden – eine Aufgabe, die sich u. U. durch den gesamten Projektverlauf periodisch erneut stellt. Grundsätzlich können Personen, Organisationseinheiten, ganze Organisationen oder gar mehrere Organisationen in einem Sektor die Klient_innen eines Programms/Projekts sein. Dabei hat eine Veränderung in einem Systemteil immer Auswirkungen auf das Systemganze (vgl. Teil 1 zu Systemen).

Im Kontakt zwischen Berater_innensystem und Klient_innensystem entsteht ein völlig neuer gemeinsamer Kontext, das **Beratungssystem** (im Schaubild Veränderungssystem). Es stellt sozusagen eine *„gemeinsame sachliche, zeitliche, soziale und räumliche Schnittmenge"* des Berater_innensystems und des Klient_innensystems dar. Es ist *„sachlich beschränkt auf die Lösung von Problemen des Klientensystems, zeitlich befristet durch die Dauer des Auftrages und sozial eingeschränkt auf bestimmte Vertreter des*

Klienten- und des Beratersystems" (Königswieser/Exner 2002). Das Beratungssystem muss demnach eigens eingerichtet werden.

Wenn die **Auftraggeber_innen** nicht mit dem Klient_innensystem identisch ist (was ja in der EZ fast den Regelfall darstellt), sind sie als eigenständiges System in der Umwelt des Beratungssystems anzusehen.

Wie in dem obigen Schaubild dargestellt, setzt das Berater_innensystem Interventionen im Klient_innensystem. In den fachlichen Leitlinien für Veränderungsmanagement der GIZ werden die dabei erforderlichen unterschiedlichen **Verantwortungsbereiche** griffig zusammengefasst.

Demnach übernimmt das **Klient_innensystem** die Verantwortung für

- die Inhalte, d.h. die Verantwortung für die Ziele der Veränderung,
- die Entscheidungen, d.h. die Verantwortung über Zeitpunkt und Inhalt einer Veränderung und
- die Umsetzung, d.h. die Verantwortung für Akzeptanz und Umsetzung der Veränderung.

- Das **Berater_innensystem** gestaltet den Veränderungsprozess,
- übernimmt Verantwortung für Struktur, Balance und Prozess der Veränderung und
- überträgt diese im Laufe des Prozesses an das Klient_innensystem.

Wie in dem obigen Schaubild dargestellt, setzt das Berater_innensystem **Interventionen** im Klient_innensystem. Interventionen sollen Veränderungen anstoßen. Sie können drei unterschiedliche Zielrichtungen haben: Entweder sollen sie dazu führen, dass etwas, was bislang gemacht wurde, unterlassen wird. Oder sie zielen darauf ab, dass etwas, was bislang unterlassen wurde, gemacht wird. Als Variante des letzteren Falls können Interventionen auch darauf abzielen, dass etwas anders gemacht wird als bisher. Mit der Intervention sollen die alten, eingefahrenen Muster der Interaktion und Kommunikation in der Organisation gestört werden, und dem System dazu verholfen werden die Perspektive zu wechseln und andere Sichtweisen auf das Problem einzunehmen. Gleichzeitig sollen neue Formen der Beziehung und Kommunikation bzw. Zusammenarbeit angeregt werden, die zur Lösungsfindung beitragen.

2.1 Interventionsarchitektur

Zunächst ist hier eine grundsätzliche Unterscheidung in **Veränderungs- oder Interventionsarchitektur** und **Veränderungs- oder Interventionsdesign** vorzunehmen. Wie ein_e Architekt_in ein Haus plant, das bestimmte Räume und Möglichkeiten eröffnet, das funktional und ästhetisch, effektiv und effizient zugleich sein soll, plant auch das Berater_innensystem verschiedene Interventionen über die Dauer des Beratungsauftrages, oft auch nur für einzelne Phasen (Schleifen). Wie ein_e Architekt_in muss auch das Berater_innensystem die Planung mit dem Klient_innensystem abstimmen, denn letztlich müssen sich diese in den bereitgestellten Räumlichkeiten bewegen können und sich dabei am „richtigen Ort" fühlen können. Dabei gibt es typische Gestaltungselemente, die sich im Beratungsprozess als hilfreich erwiesen haben (so wie ein Haus Türen, Fenster,

tragende Wände und Trennwände haben wird). Einige dieser typischen **Architekturelemente** – die allerdings nicht immer komplett zum Einsatz kommen - sind (*Quelle: Nach Königswieser/Exner 2002: Systemische Intervention)*:

- Auftragsklärung und -präzisierung
- Analyse von Einzelaspekten der Organisation (nach Weisbord) oder Organisationseinheiten
- Rückspiegelungs-Workshops (um der Organisation das vom Berater_innensystem wahrgenommene Bild wiederzugeben)
- Steuerungsgruppe (wird in komplexeren und bei abteilungs- oder organisationsübergreifenden Veränderungen notwendig)
- Internes Veränderungsteam
- Großveranstaltungen (wie etwa Auftakt- und Schlussveranstaltung, Open Space, Zukunftswerkstatt; vgl. Roswita Königswieser 2000: Das Feuer großer Gruppen oder Harrison Owen 1997: Erweiterung des Möglichen - Die Entdeckung von Open Space)
- Andere Veranstaltungen, die der internen Kommunikation und dem Feedback der von der Veränderung Betroffenen dienen
- Coaching der Mitglieder des Veränderungsteams (insbes. der Teamleitung)
- Coaching der Führungsebene (im Verlauf des Veränderungsprozesses kommt es immer wieder zu Schlüsselsituationen, in denen die oberste Führung einbezogen werden muss, etwa bei Richtungs- oder Ressourcenentscheidungen usw.)
- Lernen in Form von formalen Fortbildungen oder Training-on-the-job, um Beteiligte und Betroffene für die neuen Aufgaben fit zu machen.
- Evaluierung, d.h. Erfolgskontrolle (quantitativ und qualitativ)

Die Architekturelemente von Königswieser/ Exner sind mit den sieben Basisprozessen von Glasl kompatibel, die bei der Einführung und Umsetzung von Veränderungen berücksichtigt werden sollten (siehe Kap. 1.3.1). Im Gegensatz zu klassischer Projektplanung zielt die Planung einer Veränderungsarchitektur zunächst nur darauf ab, Zeiten und Strukturen festzulegen, in denen Veränderung passieren kann. Es wird also nicht definiert, was das Veränderungsteam oder die Steuerungsgruppe im Einzelnen zu tun hat, sondern wann sie sich im Prozessverlauf zweckmäßiger Weise treffen sollten.

Die folgende Abbildung gibt ein Beispiel einer möglichen Veränderungsarchitektur.

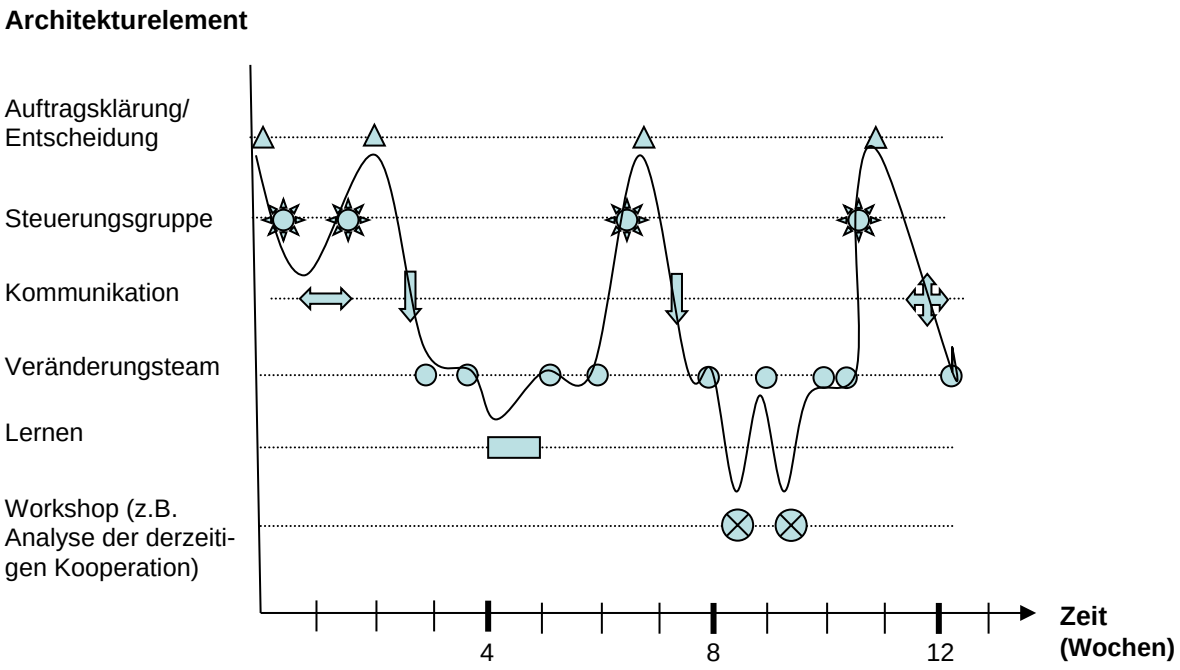


Abbildung 28 : Beispiel für eine Interventionsarchitektur

Nehmen wir an, zwei große Abteilungen der Partnerorganisation wollen ihre Kooperation verbessern. Zunächst müssen die jeweiligen Führungskräfte übereinkommen, dass sie ernsthaft an diesem Thema arbeiten möchten und dass sie zweckmäßiger Weise damit anfangen, den Ist-Zustand der gegenwärtigen Kooperation zu erfassen. Weiterhin müssen die Führungskräfte entscheiden, wie hierzu vorgegangen werden sollte. Sie lassen sich hierbei von der entsandten Fachkraft beraten. Im vorliegenden Fall entscheiden sich die Führungskräfte, dass die Ist-Analyse von einem kleinen Veränderungsteam, bestehend aus jeweils zwei Vertreter_innen jeder Abteilung geplant, durchgeführt und ausgewertet werden soll. Weiterhin soll eine Steuerungsgruppe eingerichtet werden, bestehend aus den Gruppenleitungen der jeweiligen Abteilungen, der entsandten Fachkraft und ihnen selber, welche die Vorschläge des Veränderungsteams beraten, bevor die beiden Führungskräfte gemeinsam ihre Entscheidung zum weiteren Vorgehen fällen.

In der Abbildung ist lediglich die erste Schleife dargestellt, von der Einrichtung der Steuerungsgruppe bis zur Kommunikation der Ergebnisse der Ist-Analyse und der Empfehlungen für das weitere Vorgehen. Die Erarbeitung von Verbesserungen wäre dann eine nächste Lernschleife, für die eine neue Interventionsarchitektur geschaffen wird; die Umsetzung der Verbesserungen eine dritte Schleife.

Die Führungskräfte würden also zunächst die Steuerungsgruppe einberufen, den dort vertretenen Gruppenleiter_innen ihre Absichten vermitteln und darum bitten, bis zu einer nächsten Sitzung in zehn Tagen jeweils abteilungsintern, aber gruppenübergreifend personelle Vorschläge für die Besetzung des Vorbereitungsteams zu liefern. (Die interne Fachkraft schlägt der Steuerungsgruppe Kriterien für die Auswahl vor.) Bei der nächsten Sitzung werden diese zwischen den Abteilungen diskutiert, insbesondere die Frage, wer die Leitung des Veränderungsteams übernehmen soll. Die Führungskräfte treffen die Entscheidung und kommunizieren sie unter der Belegschaft beider Abteilungen. Das Veränderungsteam nimmt seine Arbeit auf. Die Teamleitung kann sich bei Bedarf und

auf Anfrage von der entsandten Fachkraft coachen lassen. Hilfreich wäre, im Veränderungsteam zunächst einen Gruppenbildungsprozess einzuleiten, in dessen Verlauf das Vorgehen, die jeweiligen Rollen und Aufgaben sowie gewisse „Spielregeln“ festgelegt werden. Dazu nimmt man sich zwei halbe Tage. Im vorliegenden Beispiel ist das Team der Meinung, dass es einer kleinen internen Fortbildung bedarf um zu lernen, wie man beteiligtenorientierte Workshops zur Bewertung der aktuellen abteilungsübergreifenden Kommunikation planen und durchführen könnte. Nach der, von der entsandten Fachkraft (oder der Personalabteilung) organisierten und durchgeführten Fortbildung erarbeitet das Veränderungsteams in zwei halben Tagen das Konzept für die Ist-Analyse und stellt dieses der Steuerungsgruppe vor. Im Beispiel enthält der Vorschlag zwei Workshops, einen nur für eine repräsentative Auswahl von Mitarbeiter_innen beider Abteilungen, einen weiteren für die Gruppenleitungen beider Abteilungen. Wenn die Vorschläge akzeptiert werden, gibt die Führung grünes Licht für die Durchführung und kommuniziert dies der gesamten Belegschaft. Das Veränderungsteam trifft sich zwischen beiden Workshops, um die Ergebnisse des ersten Workshops und mögliche Konsequenzen für die Feinplanung und Durchführung des 2. Workshops zu besprechen. Nach dem 2. Workshop erfolgt die Gesamtauswertung, die Aufbereitung und Visualisierung der Ergebnisse sowie die Ableitung möglicher Hypothesen und Veränderungsvorschläge für die Präsentation in der Steuerungsgruppe. Dort wird alles diskutiert und insbesondere beraten, welche Handlungsbedarfe erkennbar sind, wo es prioritär zu Veränderungen/Verbesserungen kommen soll und in welcher Form die Ergebnisse kommuniziert werden sollen. Die Führungskräfte tragen die Verantwortung dafür, dass all diese Punkte der gesamten Belegschaft rückgekoppelt und mit dieser diskutiert werden. Das Veränderungsteam beendet seine Arbeit mit einem abschließenden Bericht, der ggf. einen Vorschlag für die Veränderungsarchitektur der nächsten Phase liefert.

2.2 Interventionsdesign

Beim **Interventionsdesign** handelt es sich um die Gestaltung der Innenräume (Innenarchitektur), also die Ausgestaltung/ Feinplanung des jeweiligen Prozessschrittes. Hier wird für das jeweilige Architekturelement im Detail festgelegt, wer in welcher Rolle beteiligt wird, was im Einzelnen gemacht werden soll, wie und wo dies erfolgt (siehe nächstes Kapitel). Wie soll die Bedarfserhebung oder die Ist-Analyse ablaufen? Wie soll die Konstituierung des abteilungsübergreifenden Veränderungsteams gestaltet werden? Welche Bestandteile sollen in einem ersten Methodentraining aufgenommen werden? Wie soll der erste Workshop mit den Mitarbeitern stattfinden?

Zur Feinplanung des einzelnen Prozessschrittes werden häufig gängige Planungswerkzeuge eingesetzt. Das Veränderungsteam erstellt für sich zumeist auch eine Art Projektplanung und wird von der Teamleitung nach den einschlägigen internen Managementverfahren geführt.

Die Trennung zwischen Interventionsarchitektur und -design ist oft eher analytisch, denn es gibt natürlich Wechselbeziehungen zwischen beiden, weil „Inneneinrichtungen“ oft schon in der Architekturplanung Berücksichtigung finden müssen – und umgekehrt.

2.3 Dimensionen

Bei der Ausgestaltung einzelner Interventionen ist es hilfreich, sich über die sachlichen, zeitlichen, sozialen und räumlichen Dimensionen klar zu werden:

Sachlich: Was soll inhaltlich bearbeitet werden? Welche Aspekte sollen thematisiert werden? Wie soll zwischen den Ansprüchen an Breite und an Tiefe entschieden werden?

Sozial: Mit wem wird gearbeitet, wer soll dabei sein? Soll die Intervention innerhalb einer Organisationseinheit stattfinden oder mehrere Organisationseinheiten umfassen? Soll die Intervention auf einer Hierarchieebene stattfinden (Perspektivtrennung)? Sollen Externe dazu geladen werden? Wer übernimmt dabei welche Rollen?

Zeitlich: In welcher Folge zu den anderen Interventionen ist die Durchführung sinnvoll? Wann genau soll sie durchgeführt werden (zeitliche Verfügbarkeit des Klient_innensystems, an Arbeitstagen oder am Wochenende)? Wie lange wird es dauern (wie viele Tage, bis wann am Abend, Arbeits- und Pausenzeiten)? Welcher Zeitaufwand ist für die Betroffenen neben ihrer Routinearbeit zumutbar?

Räumlich: Wo soll die Intervention erfolgen? Zentral oder dezentral? An einem funktionalen, atmosphärisch angemessenen, neutralen Raum? Welche Signale gehen von der Wahl des Ortes aus? Welche Kosten sind angemessen?

2.4 Interventionstechniken und -methoden

Bei den einzelnen Interventionen ist festzulegen, welche Methoden und Instrumente (in der Analysephase, bei einzelnen Workshops, in Praxistrainings, …) zur Anwendung kommen sollen.

Zu den Methoden gehören beispielsweise: Interviews bzw. Appreciative Inquiery, Workshops, verschiedene Großveranstaltungen (Open Space, Word Café, Zukunftskonferenz etc.).

Zu den Instrumenten gehören Fragetechniken, verschiedene partizipative Instrumente der Organisationsanalyse sowie der Planung oder Kommunikation mit den dazugehörigen technischen Hilfsmitteln. In Teil 4 des Readers sind ausgewählte Instrumente zur Verwendung in Workshops aufgeführt.

2.5 Funktionen von Interventionen

Als letzten Aspekt nennen Königswieser und Exner die Funktionen von Interventionen. Diese müssen ebenso wie die anderen oben genannten Aspekte vorüberlegt werden, damit die Intervention passend gestaltet werden kann. Typische Funktionen von Interventionen sind:

- Informationssammlung
- Widersprüche offenlegen und besprechen
- Entlastung von Einzelpersonen (indem verschiedene Wahrnehmungen unterschiedlicher Akteure abgefragt werden)
- Überprüfung der Arbeitshypothesen
- Alternative Perspektiven herausarbeiten
- Regulierung von Nähe und Distanz zwischen Akteur_innen, u. U. auch zwischen Berater_innen- und Klient_innensystem
- Die Balance zwischen Rationalität und Emotionalität bearbeiten.

2.6 Organisations- und EZ-Projektlogik

Im Rahmen eines EZ-Vorhabens wird zumeist deutlich, dass für die Partnerorganisationen eine Notwendigkeit besteht, Dienstleistungen, Prozesse/ Abläufe oder gar Strukturen zu ändern. Die Frage ist allerdings, wer die Notwendigkeit der Veränderungen erkennt und ob diese Person(en) auch die Rollenmacht haben, derartige Veränderungen in der Organisation durchzusetzen.

Diese Macht hat i.d.R. nur die oberste Führungskraft. Ist sie durchsetzungsstark genug, wird sie die zweite und folgende Hierarchieebenen dazu verpflichten, sich an den Veränderungen zu beteiligen. Internationale/ Entsandte Fachkräfte haben diese Macht nicht. Selbst wenn sie über Geld als Druckmittel verfügen, können sie doch nur sehr bedingt in die Belange der Partnerorganisation eingreifen. Wir denken oft, dass die Veränderungen doch gewollt sein müssen, weil wir ja schließlich als Berater_in angefordert wurden. Tatsächlich ist es aber zumeist der Wunsch der IZ/ EZ- und nicht der Partnerorganisation(en) selber, dass sich letztere verändern sollen. Oder deren Führungskräfte erkennen zwar durchaus, dass sich etwas ändern müsste, sehen allerdings zumeist nicht die Notwendigkeit, dass die Veränderung etwas mit ihnen als Person zu tun hat.

Hier treffen Organisations- und IZ/EZ-Projektlogik aufeinander: Die Partnerorganisation hat –wie jede andere Organisation und unabhängig davon, wo auf der Welt sie sich befindet – ein inhärentes Beharrungsvermögen, ist selbstreferenziell und will am liebsten so

weiter funktionieren wie bisher. Die meisten Führungskräfte haben erst mal nichts von einer Veränderung außer Mehrarbeit und Verunsicherung: Werden sie ihre Privilegien behalten, werden sie den neuen Anforderungen überhaupt gerecht? Wenn sich was verändern soll, heißt das auch implizit, dass der gegenwärtige Zustand nicht (mehr) gut ist. Das geht an das Selbstwertgefühl, tangiert innere Werte und Einstellungen. Im schlimmsten Fall muss eine Führungskraft befürchten, dass ihre Defizite aufgedeckt werden. Das alles gilt natürlich auch für jede_n Mitarbeiter_in der Organisation. Nur haben diese ohnehin weniger Möglichkeiten, gegen eine Veränderung zu arbeiten oder – auch das kann es geben – eine solche zu forcieren.

Wichtig ist, dass das Management der organisationsinternen Veränderung tatsächlich durch Mitarbeitende der Organisation erfolgt und die am Prozess Beteiligten ebenfalls aus der Organisation stammen und auch von dieser bezahlt werden. Die entsandte Fachkraft kann die Leitung des Veränderungsteams im Sinne eines „on-the-job-trainings“ beraten oder coachen, sollte aber keine Verantwortung für Inhalte und Durchführung übernehmen. Dies ist der wesentliche Unterschied zu EZ-Vorhaben, die i.d.R. von den entsandten Fachkräften nicht nur beraten, sondern auch gemanagt werden. Bei integrierten Fachkräften von CIM kann das Aufsetzen und Durchführen organisationsinterner Veränderungsprojekte dagegen integraler Bestandteil ihrer Aufgaben werden (siehe unten, Kap. 4.7).

Die Mitglieder des Veränderungsteams bleiben im Tagesgeschäft und werden nur periodisch für das Projekt freigestellt, beispielsweise ein Tag pro Woche für ihre spezifischen Projektaufgaben und zusätzlich zwei Tage pro Monat für Projektteam-Treffen. Oder periodisch eine Woche, oder mehr, je nachdem, welche Periodizität und Dauer für die Bewältigung der Zusatzaufgaben angemessen erscheint.

Hier liegt auch genau die Problematik: Alle Beteiligten haben erhebliche Zusatzbelastungen neben ihrem Tagesgeschäft, für die die einzige Honorierung die „Ehre“ ist, als besonders kompetent für die Mitarbeit im Projekt ausgewählt worden zu sein. Die oberste Führung muss dem Rechnung tragen, indem in geeigneter Weise für Entlastung im Tagesgeschäft und für immaterielle Anerkennung gesorgt wird. Dies ist mit den Linienvorgesetzten klar zu vereinbaren.

An dieser Stelle wird zumeist deutlich, ob eine Partnerorganisation wirklich bereit ist, sich selber zu verändern. Wird der interne Veränderungsprozess nicht hinreichend mit den für eine effiziente Arbeit notwendigen Personal- und sonstigen Ressourcen ausgestattet, ist klar, dass die oberste Führungskraft nicht wirklich eine Veränderung will. Hier liegt die häufigste Falle für entsandte Fachkräfte: Sie werden beauftragt „mal zu machen“ und planen die Veränderung ohne tatsächliches Commitment der Führungskräfte (oberste und nächste Führungsebenen). Umgesetzt wird am Ende nichts.

2.7 Das organisationsinterne Veränderungsprojekt

Um zu verhindern, dass Veränderungen punktuell, widerrufbar und fragmentarisch bleiben erfordert die Steuerung und Gestaltung des OE-Prozesses eine verbindliche, klare Struktur. Die herkömmlichen, meist hierarchiebetonten Steuerungsstrukturen in Organisationen haben vor allem Stabilisierung und Erhalt zum Ziel und eignen sich daher nicht für die Gestaltung von Prozessen, die Systemveränderung und Entwicklung fördern sollen. Gleichzeitig soll die Struktur des OE-Prozesses die Struktur der Organisation nicht ersetzen, sondern ergänzen. Deshalb werden Organisationsentwicklungsprozesse in der Regel strukturell in Projektform in die Organisation integriert. (Achtung: Nicht mit dem EZ-Projekt verwechseln!)

Merkmale eines Veränderungsprojektes sind:

- Klares Ziel (mit Indikatoren).
- Begrenzter Zeithorizont, danach Auswertung und Entscheidung über weitere Schritte.
- Interdisziplinäres Team mit verantwortlicher Leitung (an Steuerungsgruppe bzw. oberste Führungskraft berichtspflichtig).
- Dem Veränderungsteam obliegt das operative Projektmanagement und die Koordination der verschiedenen Teilprojekte.
- Die Führung und Kontrolle des Veränderungsteams obliegt zumeist einer Steuerungsgruppe. Sie sollte möglichst direkt der obersten Führung unterstellt werden.
- Operationsplan: Aktivitäten, Zeiträume, Verantwortliche, Ressourcen etc. (wie in EZ-Projekt).
- Ressourcenausstattung: Zeit (ggf. Freistellung einzelner Mitarbeiter_innen), finanzielle und materielle Ressourcen.

Für die Dauer des OE-Prozesses bildet das Veränderungsprojekt ein eigenes System in dem die projektinternen Regeln der Kommunikation und Zusammenarbeit vereinbart werden müssen.

Wie bereits erwähnt, steht der OE-Prozess in einem dauernden Spannungsverhältnis mit den bestehenden Organisationsstrukturen. Aus diesem Grund braucht „…die Gestaltung der Beziehungen und Grenzen zwischen OE-Projekt- und Organisationsmanagement … ständige Aufmerksamkeit und Reflexion, damit sich der OE-Prozess weder zur selbstgenügsamen, konsequenzen- und einflusslosen Diskussionsrunde noch zur subversiven Gegenmacht entwickelt“. (Häferle, W.; 2007, S.241)

Klar sind Grenzen, wenn die Mitglieder eines Systems ihre Funktionen ohne unzulässige Einmischung von außen wahrnehmen können. Gleichzeitig müssen die Grenzen aber auch durchlässig gestaltet werden, was heißt, dass Möglichkeiten zu Kontakt, Austausch und Abstimmung strukturell verankert werden sollten und das formale Management (die Leitung) laufend über den Stand des Projektes informiert wird. Durchlässig bedeutet

auch, dass die Projektleitung oder die Steuerungsgruppe dem Management die entscheidungsreifen Angelegenheiten zur Entscheidung vorlegt, denn der OE-Prozess darf die bestehenden Entscheidungsstrukturen nicht außer Kraft setzen.

Der Grad der Durchlässigkeit zwischen Projekt und Gesamtorganisation ist also der Schlüssel zur Effektivität und Effizienz des OE-Prozesses. Wesentlich ist das richtige Verhältnis von Hinein- und Hinausfließen von Information, Interesse und Energie!

Die Grenze bzw. Schnittstelle zwischen Projekt und Gesamtorganisation wird durch die Interventionsarchitektur geplant und bestimmt und inhaltlich durch das Interventionsdesign gestaltet.

2.8 Institutionelles Lernen und Konsolidierung von Veränderungserfolgen

Für einen dauerhaften organisationalen Wandel sind nicht nur Veränderungen der Strukturen und Prozesse, der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter_innen nötig, sondern auch Veränderungen auf Ebene des Bewusstseins und der inneren Haltung. Der OE-Prozess sollte daher in Zyklen angelegt sein, die ein regelmäßiges Feedback des Gesamtsystems über den Prozessfortschritt sowie die Reflexion der Lernerfahrungen ermöglicht.

Dieses Feedback kann in Form von Workshops, Informationsveranstaltungen, Infomails, Firmenzeitungen, Intranet-Plattformen etc. stattfinden. Im Rahmen dieses Feedbacks sollte in geregelten Abständen bewusst auch auf die bisherigen Erfolge des Prozesses geschaut werden und es sollten die wichtigsten Lernbotschaften aus dem Prozess festgehalten werden. Dabei ist es hilfreich bereits zu Beginn des Veränderungsprozesses bestimmte Indikatoren zu benennen, an denen der Erfolg des OE-Prozesses abgelesen werden kann (z.B. Kund_innen-/Zielgruppenzufriedenheit, Betriebsklima, Steigerung des Umsatzes, Erschließung neuer Märkte, Aufbau neuer Kooperationsbeziehungen etc.). Die im Rahmen des Veränderungsprozesses entwickelten Produkte (Prozesse, Aufgabenbeschreibungen, Regeln etc.) sollten laufend dokumentiert werden.

Nach Abschluss eines (Teil-)Projektes eignen sich Rituale (wie kleiner Umtrunk, Fest), um die Arbeit und das Engagement des Projektteams durch die Führung würdigen und wertschätzen zu lassen. Darüber hinaus kann ein Rückblick auf den Gesamtprozess, der Organisation dazu verhelfen wichtige Lernbotschaften für den nächsten Veränderungsprozess festzuhalten. Mit dem Ritual wird ein klarer Abschluss des OE-Prozesses signalisiert, anstatt übergangslos zum Tagesgeschäft überzugehen.

Eine weitere Möglichkeit, den Abschluss eines Veränderungsprozesses zu gestalten, ist, die Veränderungserfolge öffentlich zu machen (z.B. durch Medienarbeit, Ausstellungen, Veröffentlichungen). Ein wirksamer Medienauftritt in der Öffentlichkeit kann die Überzeugung der Organisationsmitglieder vom Stellenwert der Veränderung positiv verstärken und damit zur Konsolidierung beitragen.

Nach Projektübergabe an die Linienorganisation kann eine Übergangsphase sinnvoll sein, während der die Führungskräfte und Mitarbeiter_innen bei der Umsetzung im Tagesgeschäft gecoacht werden. Gleichzeitig sollte bereits im Moment des In-Kraft-Tretens

der neuen Regelungen der Zeitpunkt festgelegt werden, zu dem geprüft wird, ob sie auch den aktuellen Anforderungen des Tagesgeschäfts gewachsen sind.

Auch wenn es häufig vorkommt, dass sich nach Abschluss eines Veränderungsprozesses gleich neue Veränderungsziele auftun, sollte der Organisation eine Ruhepause zur Konsolidierung des Erreichten (siehe auch Kurve von Lewin in Kap. 1) gegönnt werden, bevor der nächste OE-Prozess beginnt.

2.9 Rollen entsandter Fachkräfte bei organisationsinternen Veränderungsprozessen

Maßgeblich für den Erfolg von OE-Prozessen ist die Art und Weise wie Veränderungen in die Organisation eingeführt und wie dabei mit den Beschäftigten umgegangen wird.

Wie bereits mehrfach erwähnt, ist unbedingt darauf zu achten, dass organisationsinterne Veränderungsprozesse von Anbeginn „institutionalisiert“ und von der obersten Führung der Partnerorganisation beauftragt werden. Der_die Auftraggeber_in (= oberste Führungskraft) muss das Veränderungsteam berufen, durch Anweisung an die jeweiligen Linienvorgesetzten für deren (periodische) Freistellung vom Tagesgeschäft sorgen und die zusätzlich benötigten Ressourcen sicherstellen.

Welche Rolle kommt dabei der internationalen/ entsandten Fachkraft zu?

Lediglich integrierte Fachkräfte sind, rein formal betrachtet, in der Position, Veränderungen innerhalb ihrer Linienverantwortung durchzusetzen, sofern dies grundsätzlich mit der bzw. den nächst höheren Führungsebenen abgestimmt ist. Dies kann insbesondere für CIM- und EED-Fachkräfte relevant sein, wenn sie beispielsweise Arbeits- oder Kommunikationsabläufe in ihren eigenen Abteilungen/ Bereichen anpassen wollen. Bei Veränderungen, die über ihren Verantwortungsbereich hinausgehen, sind sie allerdings auch wieder von der nächst höheren Führungskraft abhängig, denn sie sind den anderen Führungskräften auf ihrer Hierarchieebene nicht weisungsbefugt. Außerdem berühren sie dann Macht- und andere Interessen der übrigen Führungskräfte (auf selber Ebene oder höher). Ohne den Willen oder gar gegen den der gleichrangigen Führungskräfte ist jede abteilungsübergreifende Veränderung zum Scheitern verurteilt. Es sei denn, eine noch „höhere“ Instanz, im staatlichen Bereich beispielsweise die politische Ebene, weist die Veränderung an.

Die zweiten und/ oder dritten Führungsebenen sind i.d.R. diejenigen, die bei solchen gravierenden Veränderungen am meisten zu verlieren haben und wo daher auch der höchste Widerstand zu erwarten ist. Wenn es nicht gerade um Stellenabbau geht, tut man gut daran, die (potentiellen) Widersacher_innen in den Veränderungsprozess einzubinden und sie auf konstruktive Mitarbeit zu verpflichten. Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Einbindung: sie können in die Steuerungsgruppe berufen werden oder in verschiedenen Prozessetappen an der Erarbeitung von Problemlösungen beteiligt werden.

Dazu müssen sie nicht zwangsläufig in das Veränderungsteam aufgenommen, sondern können beispielsweise im Rahmen von Workshops beteiligt werden.

Die Rolle der **integrierten/ entsandten Fachkraft** kann dabei durchaus unterschiedlich sein. Eine Fachkraft mit Linienfunktion kann entweder Auftraggebende eines internen Veränderungsprozesses sein, wenn dieses lediglich ihren eigenen Arbeits- und Verantwortungsbereich betrifft, oder – in Abstimmung mit der obersten Führung – die Rolle einer Initiatorin übernehmen, wenn die angestrebten Veränderungen auch andere Organisationsbereiche betreffen. Hat sie das Vertrauen der obersten Führung und der übrigen Führungskräfte auf ihrer Ebene, könnte die integrierte Fachkraft sogar die Rolle der Projektleitung im Veränderungsteam übernehmen. Damit diese Kompetenz aber in die Partnerorganisation vermittelt wird, erscheint es in den meisten Fällen zweckmäßiger, hierfür kompetente Führungskräfte der Partnerorganisation auszuwählen und diese dann on-the-job zu coachen.

Internationale/ entsandte Fachkräfte sollten dagegen in jedem Fall nur die Rolle des on-the-job-Coaches einnehmen und sich nicht für die Rolle der OE-Projektleitung instrumentalisieren lassen. Dies wäre als Versuch des „Systems“ zu werten, sich selber der Verantwortung für die Veränderung zu entziehen und sie zur Sache der EZ-Berater_innen zu machen und damit von sich abzukapseln. Bei einzelnen Prozessschritten können entsandte Fachkräfte aber zusätzlich noch andere Rollen übernehmen: beispielsweise im Training – wenn das Veränderungsteam bestimmte Kompetenzen benötigt, die die entsandten Fachkräfte etwa in kleineren internen Fortbildungsveranstaltungen vermitteln können. Sie fungieren auch als Ressource-Person/ Ideengeber_in, wenn fachliche oder methodische Inputs sinnvoll erscheinen oder als „Spiegel“ und „Fragensteller_in“, um die Organisationsmitglieder zum Nachdenken über sich selber anzuregen. In Einzelfällen ist auch die Moderation bestimmter Prozessschritte denkbar.

3 Systemische Strategieentwicklung

Strategieentwicklung gilt traditionell als „Königsdisziplin“ des Managements einer Organisation, und lange Zeit ließ sich eine regelrechte „Strategieindustrie“ in der Organisationsberatung feststellen. Allerdings haben neuere Forschungsarbeiten gezeigt, dass viele aufwendig erarbeitete Strategiepapiere in der Praxis wenig bewirkt haben und dass die tatsächlich realisierten Entscheidungen in den allermeisten Fällen auf ganz anderen Wegen zustande kommen, als dies das Rationalitätsparadigma der strategischen Planung unterstellt (vgl. Nagel / Wimmer, 2014, S. 6). Aufgrund der Geschwindigkeit und Komplexität der heutigen Veränderungsdynamik erscheint es inzwischen vielen Führungskräften und Berater_innen von Organisationen nicht mehr angemessen, zur Zukunftsbewältigung auf die klassischen, stark rational ausgerichteten Denkansätze des strategischen Managements zurückzugreifen. Eine interessante Alternative für die Bearbeitung strategischer Fragen in Organisationen bietet die Systemische Strategieentwicklung.

Das Thema hat bei Organisationsberatungs-Prozessen nach wie vor einen hohen Stellenwert. Insbesondere im Rahmen der Internationalen Zusammenarbeit und des Capacity Development von Organisationen in den Partnerländern wird häufig Beratung nach Strategieentwicklung nachgefragt bzw. angeboten. Dieses Kapitel gibt eine Einführung in die Systemische Strategieentwicklung und vermittelt dabei sowohl fachliches Wissen (Was sind die Besonderheiten systemischer Strategieentwicklung? Welche Modelle gibt es?), als auch Prozess-Know How (Wie gestaltet man Strategieentwicklungsprozesse? Was gibt es dabei zu beachten?)

3.1 Hintergründe

Wenn eine Organisation über einen gewissen Zeitraum ihre Überlebensfähigkeit unter Beweis gestellt hat, dann verfügt sie auch über eine Strategie, die sich in ihrem konkreten Tun ausdrückt. Im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit stoßen wir immer wieder auf Organisationen, die ihre Strategien weder verschriftlicht haben, noch auf explizite Strategieentwicklungsprozesse verweisen können. Der Begriff „Strategie“ meint allerdings nicht eine ganz bestimmte, normativ definierte Vorgehensweise, deren Ergebnisse in Form eines Strategiepapiers vorzeigbar sind. Ob verschriftlicht oder nicht sind Strategien stets von den Grundüberzeugungen der Entscheidungsträger geprägt, welche die Linie der Organisation bestimmen. Es gibt also keinen strategielosen Zustand einer Organisation.

Bei der Strategieentwicklung geht es darum zu überprüfen, ob die historisch gewachsene und aktuell praktizierte Form der Auseinandersetzung mit sich ändernden Umfeldbedingungen auch in Zukunft noch dafür taugt, das Überleben der Organisation zu sichern (vgl. Nagel/Wimmer, 2014). Die Kernfragen für die strategische Orientierung einer Organisation lauten:

- Wozu sind wir als Organisation da?
- Wie soll es in Zukunft mit der Organisation weitergehen?
- Welche Ziele verfolgen wir mit unseren Aktivitäten?

Verschiedene Spielarten der Strategieentwicklung

Jede Organisation entwickelt im Verlauf ihrer Geschichte ihre eigene Art und Weise, mit Zukunftsfragen und Herausforderungen aus ihrem Umfeld umzugehen. Diese Muster im Umgang mit der Unsicherheitsbewältigung sind eng mit anderen zentralen Aspekten von Organisationen verknüpft, wie der Führungsphilosophie, dem Organisationstypus, der internen Organisationsstruktur (und den damit verbundenen Entscheidungskompetenzen) sowie den Besonderheiten des Umfelds der Organisation. Zwar ist Strategieentwicklung also eine höchst individuelle Systemleistung, dennoch lassen sich folgende vier Grundtypen oder „Spielarten" der Strategieentwicklung beobachten (vgl. Nagel / Wimmer, 2014, S. 25 ff.):

Wo und durch wen findet Strategieentwicklung statt?	**Implizit**	**Explizit**
„Strategie ist Chef-/ Expertensache"	Intuitive Entscheidungen	Expertenorientierte Strategie
„Strategie ist Verantwortung des ganzen Führungssystems"	Evolutionäre oder zufällige Strategien	Systemische Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Führungsaufgabe

Diese vier Grundtypen unterscheiden sich einerseits danach, ob die Organisation sich explizit oder implizit mit Fragen der Zukunftsbewältigung auseinandersetzt und andererseits nach dem Grad der Beteiligung der gesamten „Führungsmannschaft".

Beim Muster der intuitiven Entscheidungen erfolgt Strategieentwicklung mehr oder weniger „aus dem Bauch heraus". Aus der intimen Kenntnis des Geschäfts und durch gute Kontakte zum Umfeld entsteht ein Gespür und implizites Wissen, mit dem die Spitze der Organisation häufig weitreichende Entscheidungen trifft. Obwohl kein expliziter strategischer Dialog stattfindet, zeichnen sich diese Entscheidungen oft durch Treffsicherheit und Weitblick aus. Pionierorganisationen und Familienbetriebe sind typische Beispiele für Organisationstypen, in denen diese Art der Strategiefindung häufig vorkommt.

Bei der expertenorientierten Strategieentwicklung werden wesentliche Aspekte dieser Aufgabe an externe Berater_innen oder interne Stabstellen delegiert. Diese produzieren meist ausgefeilte Dokumente und suggerieren damit, dass mit den richtigen Informationen der Umgang mit der Zukunft nach erkennbaren Gesetzmäßigkeiten zu managen ist. Damit wird eine Kernaufgabe von Führung, nämlich die Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken einer unberechenbaren Zukunft und dem Überleben der Organisation, an Dritte delegiert, was nicht unproblematisch, in der Praxis aber immer wieder zu beobachten ist.

Die evolutionären oder zufälligen Strategien zeichnen sich dadurch aus, dass verschiedene Einheiten in der Organisation Chancen aus dem Umfeld in ihrer Arbeit aufgreifen. Die Spitze der Organisation beschränkt sich darauf, die sich durchsetzenden Erfolgsmuster zu bündeln. Manchmal werden diese im Nachhinein als gewollte Strategie umgedeutet. Die Gesamtstrategie entsteht damit zwar mehr oder weniger zufällig, jedoch bietet die evolutionäre Anpassungsfähigkeit der Organisation gute Voraussetzungen für das Überleben in der Zukunft.

Die **systemische Strategieentwicklung** schließlich ist eine neuere Form der Unsicherheitsbewältigung, bei der Strategieentwicklung von den Entscheidungsträgern gemeinschaftlich und explizit betrieben wird. Das Führungsteam, ergänzt um Schlüsselpersonen aus der Organisation oder deren Umfeld, muss sich bei diesem Vorgehen Zeit reservieren, um in einem überschaubaren Zeitraum den gemeinsamen Reflexions- und Entscheidungsprozess zu bewältigen (vgl. Nagel 2014, S. 10 ff.)

Systemiker_innen betrachten die Zukunft als eine Eigenkonstruktion des Systems und versuchen nicht, Sicherheit durch den Verweis auf Rationalität und Logik herzustellen. Auch „Rezepte“ und sogenannte Normstrategien („man nehme….“, „daraus ergibt sich zwangsläufig…“) werden bei der systemischen Strategieentwicklung nicht favorisiert. Systemiker_innen gestalten die Strategieentwicklung als eine intensive gemeinsame Auseinandersetzung im Führungs- oder Managementteam, einen kreativen Such- und Findungsprozess, der möglichst viele verschiedene Blickweisen und Perspektiven mit einbezieht und die in der Organisation vorhandene Intelligenz mobilisiert.

Während also die klassische Strategieentwicklung, die als expertengetriebener Prozess mit einer exakten Problemdefinition daherkommt, den Versuch der analytischen Durchdringung unternimmt und gern anderswo bewährte Modelle und Lösungen importiert, arbeitet die systemische Strategieentwicklung mit dem maßgeschneiderten und virtuosen Einsatz von Instrumenten und dem Denken in Unterschieden. Die Rolle des_der Berater_in bei systemischen Strategieentwicklungsprozessen ist nicht die des_der Experten_in, sondern die eines_r Sparringpartner_in für das Führungsteam einer Organisation, der_die ein Design für den Strategieprozess vorschlägt und bei der Umsetzung dieses Designs berät. Gelingt es beim Strategieentwicklungsprozess, die Kreativität der Organisation zu mobilisieren und konsequent an der Zukunft orientiert zu denken, dann leistet die Beratung einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Strategiefähigkeit der Organisation, und damit zum organisationalen Lernen.

Um tragfähige Strategien definieren zu können, müssen Organisationen eine klare und gemeinschaftliche Vorstellung über die wesentlichen strategischen Herausforderungen entwickeln. Wir neigen alle dazu, insbesondere jenen Informationen mehr Aufmerksamkeit zu schenken, die unsere inneren Überzeugungen bestätigen. Viele Strategieentwicklungsprozesse enden daher mit der Bestätigung dessen, was alle vorher bereits wussten. Bei der systemischen Strategieentwicklung geht es daher darum, die Entscheidungsträger_innen der Organisation dazu zu befähigen aus der operativen Routine auszusteigen und sich mit der **Frage: „Tun wir die richtigen Dinge“**, substantiell auseinanderzusetzen, d.h. das gesamte „Geschäft“ radikal zu hinterfragen.

3.2 Das Vorgehen bei der Systemischen Strategieentwicklung

Die **Anlässe für Strategieberatung** sind in der Entwicklungszusammenarbeit, wo wir es insbesondere mit Organisationen der Zivilgesellschaft und der öffentlichen Verwaltung zu tun haben, ähnlich wie bei Unternehmen auch. Die Rahmenbedingungen sind ständig in Bewegung und die Organisationen müssen in einem volatilen Umfeld, das nicht mehr wirklich durchschaubar ist, für Kund_innen, Zielgruppen und Auftraggeber attraktive Dienstleistungen erbringen und ihr Überleben sichern. Die Partnerorganisationen werden mit der zunehmenden Geschwindigkeit des technologischen Wandels und wechselnden

Vorgaben oder Erwartungen entsprechend neuer internationaler Trends und Moden konfrontiert. Fördermittel, Konditionen und Förderbereiche verändern sich und die Organisationen sind politischen, makroökonomischen und anderen Schwankungen ausgesetzt.

Als besondere Herausforderungen für die Strategiearbeit in der Entwicklungszusammenarbeit gilt, dass viele Organisationen vom Zeithorizont ihrer Planung her eher kurzfristig orientiert sind. Auch haben sie oft nicht allzu viele Vorerfahrungen mit expliziten Strategieprozessen und nur begrenzte Ressourcen für systematische Analysen und Umweltbetrachtungen. Schließlich ist nicht immer die Offenheit vorhanden, den bisherigen Weg radikal in Frage zu stellen und sich über interne Abteilungs- und Funktionsgrenzen hinweg über eine Neuorientierung der Organisation auszutauschen.

Diese Faktoren müssen Berater_innen beim Design des Prozesses und insbesondere im Rahmen der **Auftragsklärung** angemessen berücksichtigen. Eine Schlüsselfrage dabei ist: Warum überhaupt Strategie jetzt? Die Energie für den Strategieentwicklungsprozess kann nur dann freigesetzt werden, wenn die Beschäftigung mit der strategischen Ausrichtung der Organisation für die Führungskräfte einen Sinn ergibt. Die folgenden Fragen schärfen den Blick für den Handlungsbedarf bzw -druck (vgl. Nagel 2014, S. 12 f.):

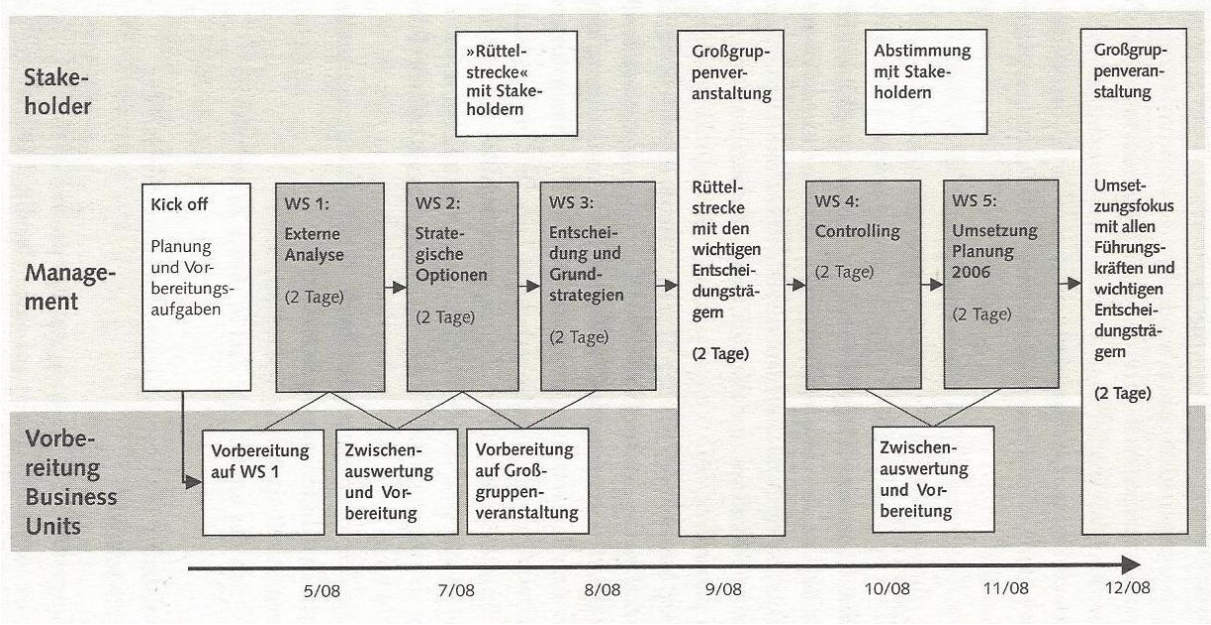
- Wer hat die Strategieentwicklung initiiert? Welche Motive stehen dahinter?
- Was passiert, wenn nichts passiert?
- Warum sind die Dinge immer noch so, wie sie sind – das heißt: Worin besteht der Sinn des Bestehenden?
- Welche „Not“ gilt es durch die Strategie zu wenden?
- Wer sind die Nutznießer_innen des Status Quo, und wer wären vermutlich die Nutznießer_innen einer Veränderung?
- Sind sich Initiator_innen und Betroffene einig darüber, dass man die Strategie wirklich braucht, oder gibt es Meinungsunterschiede?

Außerdem muss der_die Berater_in vor Beginn eines Strategieentwicklungsprozesses mit den Schlüsselpersonen klären, welche Erwartungen bestehen (sind diese realistisch?) und welche konkreten Ergebnisse der Prozess haben soll: Was wäre ein gutes, und was ein schlechtes Ergebnis? Woran kann der Erfolg des Prozesses festgemacht werden? Was wird nach dem Prozess anders sein als bisher? Was soll auf keinen Fall passieren?

Strategieentwicklung ist letztlich eine nicht delegierbare **Führungsaufgabe**. Versuchen die Führungskräfte, die Strategieerarbeitung an externe Expert_innen oder eine Projektgruppe zu delegieren, kann dies fatale Folgen haben, denn die Präsenz der Chefetage verleiht dem Gesamtprozess erst die notwendige Autorität. Sie muss die Zusammensetzung des/der Strategieteams bestimmen, die grundsätzliche Positionierung der Organisation überdenken und den inhaltlichen Rahmen für weitere Teams, die an Unter-Strategien arbeiten, abstecken. Kriterien für eine geeignete Zusammensetzung des Strategieteams sind inhaltliche Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz sowie Zeit und persönliches Engagement, um sich dem Strategieprozess so zu widmen wie erforderlich.

Für den Erfolg der Strategieentwicklung ist es wichtig, die Führungsspitze und die Teilsysteme explizit in den Prozess einzubinden. Eine sorgfältige **Prozessarchitektur** hilft

dabei, das in der Organisation verteilte strategische Wissen zu mobilisieren und in einen kommunikativen Austausch zu bringen. Insbesondere in Workshop-Settings, die außerhalb des operativen Geschäfts stattfinden, können innovative Ansätze entstehen. Als Beispiel für eine solche Architektur wird in der folgenden Abbildung die eines Strategieprozesses in einem Wirtschaftsunternehmen dargestellt. Sie orientiert sich an den weiter unten ausführlicher beschriebenen Schritten der Strategieschleife. Die Architektur hilft dabei, zu Beginn des Prozesses den notwendigen Zeitaufwand abzuschätzen und die Termine für die wichtigsten Workshops und die Zwischenarbeiten rechtzeitig zu planen. Eine gute Zeiteinteilung ist unerlässlich, um die Energie im Gesamtprozess zu erhalten. Bei sehr großen Pausen zwischen den einzelnen Schritten besteht die Gefahr, dass dieser ins Stocken gerät und vom Alltagsgeschäft überholt wird. Die seitens der Beratung entwickelte Prozessarchitektur muss mit den Zeitvorstellungen der Führungsebene und der üblichen Beteiligten sowie mit den vereinbarten Zielen und Ergebnissen abgeglichen werden.



Quelle: Reinhart Nagel, 2014, S. 17

Abbildung 5: Beispiel für eine Prozessarchitektur des Strategieentwicklungsprozesses

Die Strategieschleife als Grundmodell

Als Wegbeschreibung für die systemische Strategieentwicklung wird hier die von der osb (Organisation für Systemische Beratung) entwickelte Strategieschleife vorgestellt. Die Schleifenform symbolisiert das Auftauchen aus dem operativen Fluss des Tagesgeschäfts in eine strategische Perspektive und verdeutlicht auch, dass man wieder in den operativen Fluss einschwenken muss (vgl. Nagel 2009, S. 15).

Quelle: Reinhart Nagel, 2014, S. 22

Abbildung 6: Strategieschleife

Für die Mitglieder der Organisation und deren Berater_innen wird durch die aufeinander folgenden Arbeitsschritte die Komplexität der Strategiearbeit besser verständlich und leichter bearbeitbar. Energie und Aufmerksamkeit können fokussiert und viele gleichzeitig vorkommende Fragestellungen entzerrt werden. Dies schafft Entlastung, ohne dabei die Komplexität übermäßig zu reduzieren. In der praktischen Arbeit mit der Strategieschleife werden die Arbeitsschritte allerdings nicht linear und exakt aufeinander folgend abgearbeitet. Wie in einer Pendelbewegung können logisch später folgende Schritte vorab angedacht und bereits bearbeitete Schritte im Verlauf immer wieder aufgegriffen werden.

Schritt 1: Analysieren

„Der tiefere Sinn der Analysephase eines Strategieentwicklungsprozesses besteht darin, das Team der Strategieverantwortlichen jenem Maß an Beunruhigung auszusetzten, das erforderlich ist, um für die Zukunft die richtigen Weichen zu stellen.“ (Nagel/Wimmer 2014, S.121). Die strategische Analyse aus unterschiedlichen Blickrichtungen erhöht die Chance, das bisherige Selbstverständnis der Organisation nachhaltig zu irritieren und damit die Notwendigkeit zur Veränderung kognitiv und emotional nachvollziehbar zu machen.

Folgende **Leitfragen** orientieren die Analysephase der Strategieentwicklung:

- Welche zentralen Annahmen über das „Geschäft“, in dem die Organisation tätig ist, leiten unsere Entscheidungen (diese Frage sollte der Ausgangspunkt für jede Strategieentwicklung sein; vgl. dazu Tool 9)?
- Was sind die Spielregeln in dem Feld bzw. der Branche, in der wir uns als Organisation bewegen?
- Welche für uns relevanten Trends erwarten wir?
- Wie schätzen wir die Chancen und Bedrohungen vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ein?
- Wie definieren wir unsere Kernkompetenzen?
- Wo liegen unsere Stärken und Schwächen – auch im Vergleich zu wichtigen Mitbewerber_innen?

Die im Folgenden aufgeführten partizipativen **Analyseinstrumente** können von Berater_innen in Strategieentwicklungsprozessen eingesetzt werden. Es geht darum, in der Analysephase drei Schlüsselperspektiven einzunehmen: die Außenperspektive, die Zukunftsperspektive und die Binnenperspektive (Nagel 2014, S. 39 ff.). Um eine nachhaltige Irritation des Gegebenen zu erreichen und Distanz zu den eigenen Annahmen zu gewinnen, empfiehlt es sich, in der Analysephase mehrere der folgenden Instrumente (ein bis zwei Tools pro Perspektive) anzuwenden und dabei die Reihenfolge der Perspektiven-Bearbeitung (Außen – Zukunft – Innen) einzuhalten.

Blickrichtung/ Perspektive	**Mögliche Instrumente zur Bearbeitung dieser Perspektive**	**Tools im Teil 4 dieses Readers**
Ausgangspunkt der Analyse: Definition des eigenen Geschäfts		Tool 9
Außenperspektive	Venn-Diagramm	Tool 8
	Analyse der Kund_innenzufriedenheit	Tool 10
	Umweltanalyse	Tool 11
	Konkurrenzanalyse	Tool 12
	Portfolioanalyse	Tool 16
Zukunftsperpektive	Zukunftsszenario	Nicht enthalten
	Zukunftskonferenz	Nicht enthalten
Binnenperspektive	Stärken und Schwächen	Tool 18.1
	Kernkompetenzen	Tool 13
Abschluss der Analyse: Gesamtschau der Analyseergebnisse und Schlussfolgerungen (SWOT-Analyse)		Tool 18.2

Schritt 2: Zukunft erfinden (Strategische Optionen)

Nachdem das Strategieteam die Analysephase durchlaufen hat, geht es nun darum, vor dem Hintergrund der gesammelten Informationen in einem kreativen Akt mögliche Zukunftsentwürfe der Organisation entstehen zu lassen. Dieser Arbeitsschritt bringt als Ergebnis mehrere konkrete und realisierbare Optionen hervor, die sich deutlich voneinander unterscheiden. Das Neue bzw. die innere Distanzierung vom Bestehenden beginnt mit der Vorstellung, dass es auch ganz anders sein könnte. Die Erlaubnis, in Alternativen und Optionen zu denken, stößt einen Loslösungsprozess und eine kritische Überprüfung alter Denkmuster und Blickweisen an. Gelingt diese innere Öffnung für neue Wege nicht, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass die bisherigen Praktiken fortgesetzt werden.

Folgende **Leitfragen** werden in diesem Schritt bearbeitet:

- Was können wir angesichts der Entwicklung der Rahmenbedingungen mit unseren bestehenden Kernkompetenzen erreichen? Welche neuen Kernkompetenzen müssen wir aufbauen?
- Für welche sich abzeichnenden Kund_innenbedürfnisse müssen wir neue Antworten bieten?
- Wollen wir wachsen, und ggf. in welchem Ausmaß? Wohin können wir unser Kerngeschäft erfolgreich ausweiten: neue Kund_innen, neue Produkte oder Dienstleistungen, neue Regionen, neue Vertriebsmodelle, neue Geschäfte?
- Wofür können wir uns wirklich begeistern? Worin können wir die Besten werden, und worin nicht?

Diverse traditionelle **Instrumente** der Strategieentwicklung (SWOT-Analyse, Portfolio-Analyse – vgl. Toolbox im Teil 4 des Readers) beinhalten neben der Analyse ebenfalls die Identifizierung strategischer Optionen. Das Zukunftsrad (nach Friedrich Glasl, vgl. Tool 14 im Teil 4 des Readers) ist ein besonders einfach anzuwendendes Tool, um aus vier Perspektiven heraus Optionen zu identifizieren und miteinander zu vergleichen. Da es bei diesem Schritt auch um ein emotionales Hinterfragen des Bestehenden geht und das „Querdenken“ angeregt werden soll, sind insbesondere kreative Bearbeitungsformen, wie z.B. die Arbeit mit Bildern, Kreativitätstechniken oder Rollenspielen empfehlenswert. So lässt sich z.B. ein Kreativitätsspaziergang in kleinen Gruppen durchführen mit dem Auftrag: „Erörtern Sie bitte mögliche strategische Optionen – think big!“. Die Gruppen stellen danach auf einem Flipchart mehrere deutlich voneinander unterscheidbare Optionen dar, sowohl mit Stichworten als auch mit einer Überschrift und einem Bild oder einem Symbol versehen. Nach einer kurzen Präsentation diskutieren neue gemischte Gruppen alle vorgestellten Ideen und wählen die drei für sie attraktivsten Optionen aus (vgl. Nagel 2014, S. 155 ff.).

Um die Optionen (mindestens 3!) miteinander vergleichen und bewerten zu können, sollten sie **präzise formuliert** werden und beschreiben, welche Veränderungen die Option mit sich brächte und wie die Zukunft in dieser Option aussehen würde. Diese Konkretisierung lässt sich gut in kleinen Gruppen erarbeiten (ggf. hier Erweiterung des Strategieteams), um das verteilte Wissen der Organisation zu nutzen. Für jede Option sollten folgende zentrale Identitätsfragen der Organisation beantwortet werden:

- Was ist der Grund für unsere Existenz? Für welche künftigen Bedürfnisse bzw. Problemstellungen unserer Kund_innen bzw. Zielgruppen fühlen wir uns zuständig

- wofür wollen wir in Zukunft stehen? Welche neuen Kompetenzen müssen wir dafür aufbauen?
- Wer sind unsere Kund_innen? Lassen sich spezifische Zielgruppen unterscheiden?
- Mit welchen Dienstleistungen oder Produkten wollen wir die Bedürfnisse unserer Kund_innen bzw. Zielgruppen befriedigen? Mit welchem Qualitätsniveau?

Nach der Präsentation der ausgearbeiteten Optionen im Strategieteam gehen diese nun durch eine „**Rüttelstrecke**“ (ggf. mit weiteren Stakeholdern der Organisation), um verschiedene Einschätzungen sichtbar zu machen, Möglichkeiten zu verhandeln und die Entscheidung in Schritt 3 vorzubereiten. Dies kann z.B. durch erste inhaltliche und emotionale Resonanzen auf die dargestellten Zukunftsbilder erfolgen. Um ein Stimmungsbild sichtbar zu machen, können die befragten Akteur_innen die Optionen auch mit farbigen Moderationspunkten bewerten (hoch – neutral – niedrig/kritisch). Auf dieser Grundlage lässt sich dann der gemeinsame Nenner bzgl. der (nicht) weiter zu verfolgenden strategischen Optionen sowie substanzieller Konfliktpunkte herausarbeiten. Auch über eine einfache soziometrische Aufstellung, z.B. mit den Polen „ich stimme voll zu“ – „keinerlei Zustimmung“, kann festgestellt werden, wie stark das commitment mit einer bestimmten Option ist (vgl. Nagel 2014, S. 171 ff.).

Schritt 3: Entscheiden

In diesem Schritt wird die Entscheidung für eine bestimmte strategische Ausrichtung der Organisation getroffen. Erfahrungsgemäß ist nach der Bearbeitung der bisherigen Prozessschritte der Boden für die Entscheidungsfindung bereitet. Die an der Strategieentwicklung Beteiligten haben zu diesem Zeitpunkt bereits diverse Vorstellungen davon, in welche Richtung sich die Organisation weiterentwickeln sollte. Hier geht es nun um einen Austausch über diese Vorstellungen und die Nutzung der besonderen Intelligenz eines solchen Teams, um miteinander „das Neue“ hervorzubringen.

Pragmatisch kann dieser Schritt mit einem **Plausibilitätscheck** begonnen werden, bei dem das Strategieteam die Optionen anhand gemeinsam festgelegter Kriterien auf einer Skala einschätzt. Der kommunikative Prozess über die Kriterien und das kritische Hinterfragen der Optionen lassen die Entscheidungsträger_innen Sicherheit für die anstehende Entscheidung gewinnen. Das Schema für die Bewertung kann folgendermaßen aussehen:

	Option 1	Option 2	Option 3
Kriterium a			
Kriterium b			
Kriterium c			
…			
Kriterium x			
Summe			

Folgende **Kriterien** haben sich für die vergleichende Bewertung der Optionen als nützlich erwiesen (ggf. kann eine Gewichtung der Kriterien erfolgen):

- Kernkompetenzen: Welche Optionen basieren auf den identifizierten Kernkompetenzen (d.h. in welchem Ausmaß ist die Organisation für die Umsetzung der Optionen gerüstet)? Welche Optionen ermöglichen die Entwicklung künftiger Kernkompetenzen?
- Nutzung von Chancen: In welchem Maß basieren die Optionen auf den in der Analysephase identifizierten Chancen?
- Berücksichtigung der Risiken: Wie weit sind in den Optionen die Risikofaktoren bedacht?
- Attraktivität: Welche Option spornt besonders an bzw. mobilisiert die meiste zukunftsweisende Energie („Glitzern in den Augen“)?
- Unterscheidbarkeit: Welche der Optionen stärkt am meisten die Unterscheidbarkeit der Organisation im Vergleich zu anderen Organisationen?
- Erfolg: Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Optionen erfolgreich greifen? Wie unterscheiden sich die Optionen in ihrem Gewinn- und Verlustpotenzial?
- Robustheit: Sind die Optionen robust genug, um sich in verschiedenen möglichen Zukunftsszenarien zu bewähren?
- Betriebswirtschaftliche Vorgaben: Welche Option erfüllt die von den Eigentümer_innen der Organisation vorgegebenen betriebswirtschaftlichen Parameter (wie Rendite, Kapitalrentabilität, Marktanteile) am besten?
- Umsetzung: Wie ist die wahrscheinliche Resonanz bei den Mitarbeiter_innen auf die Optionen? Wo sind Widerstände oder größere Irritationen zu erwarten? Welche Option lässt sich voraussichtlich wenig anfällig gegen Störungen umsetzen?

Beim klassischen rationalen Entscheidungsverständnis wird mit einem beeindruckenden Argumentationsaufwand suggeriert, dass strategische Entscheidungen das Ergebnis sicheren Wissens und logischer Schlussfolgerungen sein können. Systemiker_innen hingegen sehen Nichtwissen als Ressource[102] und setzen in diesem Schritt auch auf „das Unternehmerische“: das Wittern von Chancen, Kreativität, das Vertrauen in das Finden der besten Lösung zum richtigen Zeitpunkt und die Übernahme des Risikos für das momentan nicht wirklich Berechenbare und Kalkulierbare. Wird das gemeinsam errungene inhaltliche Ergebnis für die Organisation als passend empfunden, dann stellt sich bei allen an solchen Entscheidungsprozessen Beteiligten ein Gefühl der Stimmigkeit ein (vgl. Nagel / Wimmer, 2014).

Schritt 4: Zukunftsbild zeichnen

[102] Die Umwelt von Organisationen ist viel zu komplex, um ihre Dynamik in allen Facetten zu erfassen und verlässliche Prognosen über die Zukunft machen zu können. Entscheidungen müssen daher auf dem gemeinsamen Nenner des Nichtwissens getroffen werden. Je mehr Wissen im Prozess entsteht, umso mehr wird gleichzeitig sichtbar, was man alles nicht wissen kann und welche Risiken übernommen werden müssen.

Bei diesem Schritt geht es um eine schriftliche Bündelung des Diskussionsprozesses, also die **Ausformulierung** eines zugkräftigen Bildes, das nachhaltig und auf breiter Basis Kräfte mobilisiert. Mit der Grundstrategie werden Leitplanken formuliert, die Orientierung für die künftige Organisationsentwicklung geben. Sie verdeutlicht allen Akteur_innen im Unternehmen, welche Maßnahmen ergriffen werden, um zukünftig erfolgreich zu sein.

Grundstrategien beinhalten folgende **Elemente**:

- Überlegungen zum Existenzzweck der Organisation (wir sind … / wir stehen für ...): Wird dieser bestätigt, verändert oder gar neu definiert? Wie können wir unsere Vision an die Mitarbeiter_innen kommunizieren? Benötigen wir ein (neues) Leitbild, das die uns wichtigen Werte konkretisiert?
- Formulierung von maximal 5-7 Hauptstoßrichtungen, z.B. „Spezialisierung auf…“, „Erschließung folgender neuer Kund_innengruppen:….“, etc.
- Festlegung einiger strategischer Ziele der Organisation, die die Erreichung der Grundstrategie messbar machen[103]: Wo wollen wir in x Jahren angekommen sein? Woran erkennen wir, dass wir dieses Ziel erreicht haben?
- Strategische Schlüsselmaßnahmen, d.h. heute oder in naher Zukunft einzuschlagende Wege bzw. Veränderungsschritte, um die Grundstrategie zu verwirklichen.

Zusätzlich sollten in diesem Schritt die wichtigsten Ergebnisse der Analysephase dokumentiert werden, die dazu geführt haben, diese Richtung einzuschlagen. Damit werden in einem späteren Strategiereview die leitenden Grundannahmen leichter nachvollziehbar und überprüfbar. Dieser Schritt der Verfeinerung der ausgewählten Option(en) zu Grundstrategien ist das wesentliche Bindeglied zwischen dem Heute und dem Morgen. Durch das Festlegen von Handlungsprämissen wird der Weg in die Zukunft „ausgeschildert“ (Nagel 2014, S. 25).

Schritt 5: Organisation umbauen

Im Fall von Wirtschaftsunternehmen geht es bei diesem Schritt tatsächlich oft um einen „Umbau“, also um radikale Veränderungen der Strukturen und Prozesse. Es finden Neuorientierungen wie Reengineering, Fusionen, konsequente Dezentralisierung oder Privatisierung statt. In der Entwicklungszusammenarbeit, wo Non-Profit-Organisationen als Partner überwiegen, haben wir diesen Auftrag oft nicht. Hier steht beim Schritt 5 eher ein Überdenken und Nachjustieren der bestehenden Strukturen und Prozesse an, um die Anpassungsfähigkeit der Organisation an die sich verändernden Rahmenbedingungen sicher zu stellen.

[103] Dabei kann es sich, je nach Organisationstyp und Anliegen der am Strategieprozess Beteiligten um ganz unterschiedliche Arten von Zielen handeln: Zufriedenheit der Kund_innen, Qualitätsziele, wirtschaftliche Ziele, Attraktivität der Organisation, Gesellschaftliche Ziele (Arbeitsplatz-Erhalt, Umweltverträglichkeit) etc.

Muss nach einem intensiven Strategieentwicklungsprozess das Organisationsdesign (Führungsstrukturen, Aufbau- und Ablauforganisation) angepasst werden[104], dann können folgende **Leitfragen** dabei unterstützen:

- Sind unsere Organisationsstrukturen so gestaltet, dass sie die Komplexität des Umfeldes aufgreifen und in gewisser Weise widerspiegeln können?
- Sind unsere Prozesse konsequent am Nutzen für die Kund_innen und Zielgruppen orientiert?
- Wie arbeitsfähig sind die Führungsstrukturen, und wie funktioniert die Arbeitsteilung zwischen den Führungsebenen, um adäquate Entscheidungen zu treffen?
- Wie gut ist die Informationspolitik zwischen Hierarchie-Ebenen und unterschiedlichen Organisationseinheiten?
- Sind die Kommunikationsstrukturen professionell gestaltet?

Schritt 6: Strategisches Controlling

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Umsetzung von Strategien in der Regel weit mühsamer ist als der kreative Entwurf einer strategischen Neuorientierung. Um dem Problem der unbefriedigenden Strategieumsetzung zu begegnen sollte das Management systematisch nachverfolgen, ob sich das Tagesgeschäft tatsächlich in die gewünschte Richtung entwickelt. Ein strategisches Controlling hilft, Abweichungen auf dem Weg zur neuen strategischen Ausrichtung frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Folgende **Leitfragen** können diesen Arbeitsschritt orientieren:

- Welche Art von Controlling ist für die Organisation am besten geeignet, um die Wirksamkeit der Strategien konsequent im Blick zu behalten?
- Wie werden die wichtigsten Eckdaten/Kennzahlen in der Organisation transparent gemacht?
- Wie überprüft die Organisation die gemeinsamen Grundüberzeugungen, und wie kann über die sogenannten „weichen Faktoren“ (Motivation, Identität, Interessen, etc.) kommuniziert werden?
- Welche potentiellen Folgeprobleme der Veränderung müssen zukünftig besonders beachtet werden, und wer kann sich darum kümmern?
- Wie werden die Lernerfahrungen aus dem Strategieprozess reflektiert? Wie sollen Zwischenauswertungen gestaltet werden?

Schritt 7: Umsetzen

Der Erfolg des Strategieprozesses hängt von einer sorgsamen Implementierung ab. Mit den organisationsinternen Besonderheiten sollte daher mindestens so aufmerksam wie

[104] Für mehr Details zur Bearbeitung dieses Schritts ist folgendes Buch empfehlenswert: Reinhart Nagel (2014), Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider (Systemisches Management)

mit den inhaltlich-strategischen Fragen umgegangen werden. Folgende **Leitfragen** können dabei bearbeitet werden:

- Sind alle relevanten Entscheidungsträger eingebunden?
- Durch welche Kommunikations- und Diskussionsprozesse wird die strategische Intelligenz der Organisation mobilisiert?
- Wo müssen die aus dem Strategieprozess resultierenden Veränderungen mit vorhandenen Steuerungssystemen der Organisation (operative Planung, Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Balanced Scorecard, Qualitätsmanagementsystem etc.) noch besser konzeptionell abgestimmt werden?
- Wie kann die Implementierungsphase des Strategieprozesses in bestehende Pläne integriert werden?
- Welche begleitenden Maßnahmen (Weiterbildung, Coaching, Information und Kommunikation etc.) sollen eingesetzt werden, um die Implementierung zu unterstützen?

Obwohl sich ein Strategieprozess in der Praxis selten an ein Drehbuch hält, verschaffen die Strategieschleife und die entsprechende Prozessarchitektur eine wichtige Orientierung für das Management und dessen Berater_innen, um was es bei der Strategieentwicklung geht und wie der Weg dorthin gestaltet werden soll. Der hier dargestellt **idealtypische Verlauf** von der ersten Idee bis zur Implementierung sollte spezifisch an die Besonderheiten der Organisation und den kulturellen Kontext angepasst werden, ohne dass dabei die Grundideen der systemischen Strategieentwicklung verloren gehen.

4 Beratung inter-organisationaler Kooperationsbeziehungen

Im Folgenden sollen die konzeptionellen Grundlagen des Kooperations- und Netzwerkmanagements kurz eingeführt werden. Ausgesuchte Instrumente zur Analyse und Veränderungsberatung von inter-organisationalen Kooperationen und Netzwerken finden sich in Teil 4 des Readers.

4.1 Aufbau und Gestaltung von Kooperationsbeziehungen

Organisation und relevante Umwelt

Jede Organisation befindet sich im Wirkungsfeld vieler Faktoren und Rahmenbedingungen, die ihre Entwicklung beeinflussen. Kund_innen/ Zielgruppen, Märkte, die Konkurrenz, Dienstleister_innen, gesetzliche Regelungen, wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen etc. Alle externen Faktoren, die maßgeblich den Erfolg bzw. Misserfolg der Arbeit einer Organisation bestimmen, bezeichnet man als „relevante Umwelt“ (siehe sozio-technisches Organisationsmodell in Teil 1, Kap. 1.2.6).

Im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen ist es oft sinnvoll, die Organisation dabei zu unterstützen, sich ihre relevante Umwelt bewusst zu machen und sie dazu zu befähigen, auf der Grundlage des Wissens und der Einschätzung externer Einflussfaktoren, strategische Entscheidungen für organisationale Veränderungsprozesse zu treffen. Manchmal wird der Veränderungsprozess aber auch wesentlich auf der Neugestaltung der Beziehungen einer Organisation zu ihrer relevanten Umwelt basieren. Während gesetzliche, sozio-ökonomische sowie politische Rahmenbedingungen in der Regel nicht direkt von der Organisation beeinflusst und verändert werden können, lassen sich die Beziehungen zu den Schlüsselakteuren im Organisationsumfeld gestalten.

Um die konkreten Umwelten und insbesondere die relevanten Akteure[105] zu erfassen, die für den Erfolg und Bestand einer Organisation von Bedeutung sind, bietet sich die Erstellung einer sog. „Akteurslandkarte“ an (siehe Instrumente: Regenbogen und Venn-Diagramm in Teil 4 des Readers).

[105] *Der Begriff Akteure steht für alle kollektiven öffentlichen und privaten Gruppen einer Gesellschaft, die durch gemeinsame Bedürfnisse und Wertvorstellungen verbunden sind und als organisierte Gruppen auftreten, um ihre Interessen zu artikulieren und mit verschiedenen Mitteln durchzusetzen: im Dialog, in Verhandlungen und Allianzen mit anderen Akteuren, unter Einhaltung demokratischer Spielregeln oder Kraft ihrer Macht und Autorität*.

Gestaltung der Beziehung einer Organisation zu den Akteuren der relevanten Umwelt

Die Akteurslandkarte bildet ein bewegliches System von gegenseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten ab. Sie kann helfen, eine Auswahl der strategisch wichtigsten Akteure zu treffen, zu denen eine Organisation ihre Beziehungen gestalten will. Über die unterschiedlichen Akteurmotivationen können zwar Hypothesen aufgestellt werden, sie erschließen sich jedoch nur vollständig in der persönlichen Begegnung und im kontinuierlichen Austausch mit den Akteuren. Wirkungsvolle Zusammenarbeit entsteht nicht von selbst. Sie muss angebahnt, verhandelt, gestaltet und koordiniert werden. Die unterschiedlichen Interessen und Erwartungen der beteiligten Akteure machen es notwendig, dass Konzeption, Steuerung und Wirkungsbeobachtung von Kooperationen von Beginn an gemeinsam mit allen betroffenen Akteuren verhandelt werden.

In diesem Prozess ist die **Aushandlung gemeinsamer Kooperationsziele** besonders wichtig und eine Aufgabe, die im Laufe der Kooperationsbeziehung mehrfach anfällt, da sich die Ziele über die Zeit verändern können (z.B. aufgrund veränderter Rahmenbedingungen oder neu hinzugekommener Kooperationspartner_innen). Bei der Festlegung der Kooperationsziele sollten die unterschiedlichen Perspektiven und das Wissen der Akteure bzw. beteiligten Organisationen in den Verhandlungsprozess einfließen. Die Kooperationsziele können auf verschiedenen Ebenen liegen und vom reinen Informationsaustausch über die Durchsetzung gemeinsamer Strategien bis hin zur Erstellung eines gemeinsamen Produktes reichen. Dabei stehen die jeweiligen Kooperationsziele in engem Zusammenhang mit der jeweiligen Kooperationsform (siehe auch Kooperationsmodell von Leo Baumfeld weiter unten).

Es gilt also, in einem verhandlungsorientierten Prozess die **Kooperationsformen** so zu gestalten, dass die Ziele erreicht werden können. Dabei geht es nicht darum, möglichst fest gefügte, durch Regeln und Verträge formalisierte Arbeitsbeziehungen zu finden. Oft genügen auch lose Beziehungen des Informationsaustausches und des koordinierten Handelns oder zeitlich begrenzte Absprachen, getreu dem Motto: „Structure follows function“.

Wesentliche **Merkmale von funktionsfähigen Kooperationsbeziehungen** sind:

- Die Kooperationspartner_innen erwarten einen Nutzen (Mehrwert) für sich selbst. Sie gehen davon aus, dass der erwartete Mehrwert nur durch die Kooperation entsteht. Der Aufwand und die Transaktionskosten106 für die Kooperation werden also wieder eingespielt (Nutzenorientierung).
- Die Kooperationspartner_innen versuchen ihre Transaktionskosten möglichst niedrig zu halten und beobachten den Nutzen, den andere Kooperationspartner_innen aus der Kooperation ziehen (Fairness- und Gleichgewichtsregel).

[106] *Transaktionskosten in Kooperationsbeziehungen sind z.B. Such-, Anbahnungs-, Informations-, Zurechnungs- Verhandlungs-, Entscheidungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Absicherungs-, Durchsetzungs-, Kontroll-, Anpassungs- und Beendigungskosten.*

- Die Kooperationspartner_innen orientieren sich in ihrem gemeinsamen Handeln an ihren eigenen Stärken. Sie erwarten, dass durch die Stärken der anderen Kooperationspartner_innen neue Potentiale entstehen (Synergieregel).
- Der erwartete Mehrwert der Kooperation entsteht durch das Zusammenwirken der Stärken der Kooperationspartner_innen (Stärkenorientierung).
- Die Kooperationspartner_innen bringen bestimmte Stärken ein, aber nicht sich selbst als Ganzes (partielle Kopplung).
- Die Kooperationspartner_innen bewahren ihre Eigenständigkeit (funktionale Autonomie).
- Die Kooperationspartner_innen gehen im Kooperationssystem Bindungen und Verpflichtungen ein, die ihre Autonomie partiell einschränken; sie kalkulieren diese Einschränkungen gegenüber dem in Aussicht stehenden Nutzen der Kooperation.
- Durch die Kooperation entsteht ein neues soziales System, das durch die beteiligten Akteure, ihre Beziehungen und die Regeln, die sie sich geben, definiert wird.

Es gibt keine generellen Regeln über die Zahl der Beteiligten und die Koordinationsmechanismen in einem Kooperationssystem. Kooperationssysteme und Netzwerke sind Organisationen der „strukturierten Informalität“. Das heißt: Sie erfinden die für die Aufgabe zweckmäßigen und die Akteure zumutbare Mischung zwischen geregelten Strukturen und Vereinbarungen einerseits und ungeregelten, informell laufenden Prozessen andererseits.

Innerhalb von Kooperationssystemen können Teilsysteme für unterschiedliche Aufgaben unterschiedlich intensive Verbindlichkeiten eingehen. Diese Verbindlichkeiten klar zu regeln und zu kommunizieren ist ein wesentlicher Aspekt der Vertrauensbildung und damit der Beratung von Kooperationssystemen und Netzwerken.

Zur Systematisierung möglicher Kooperationsformen soll folgendes Schema dienen:

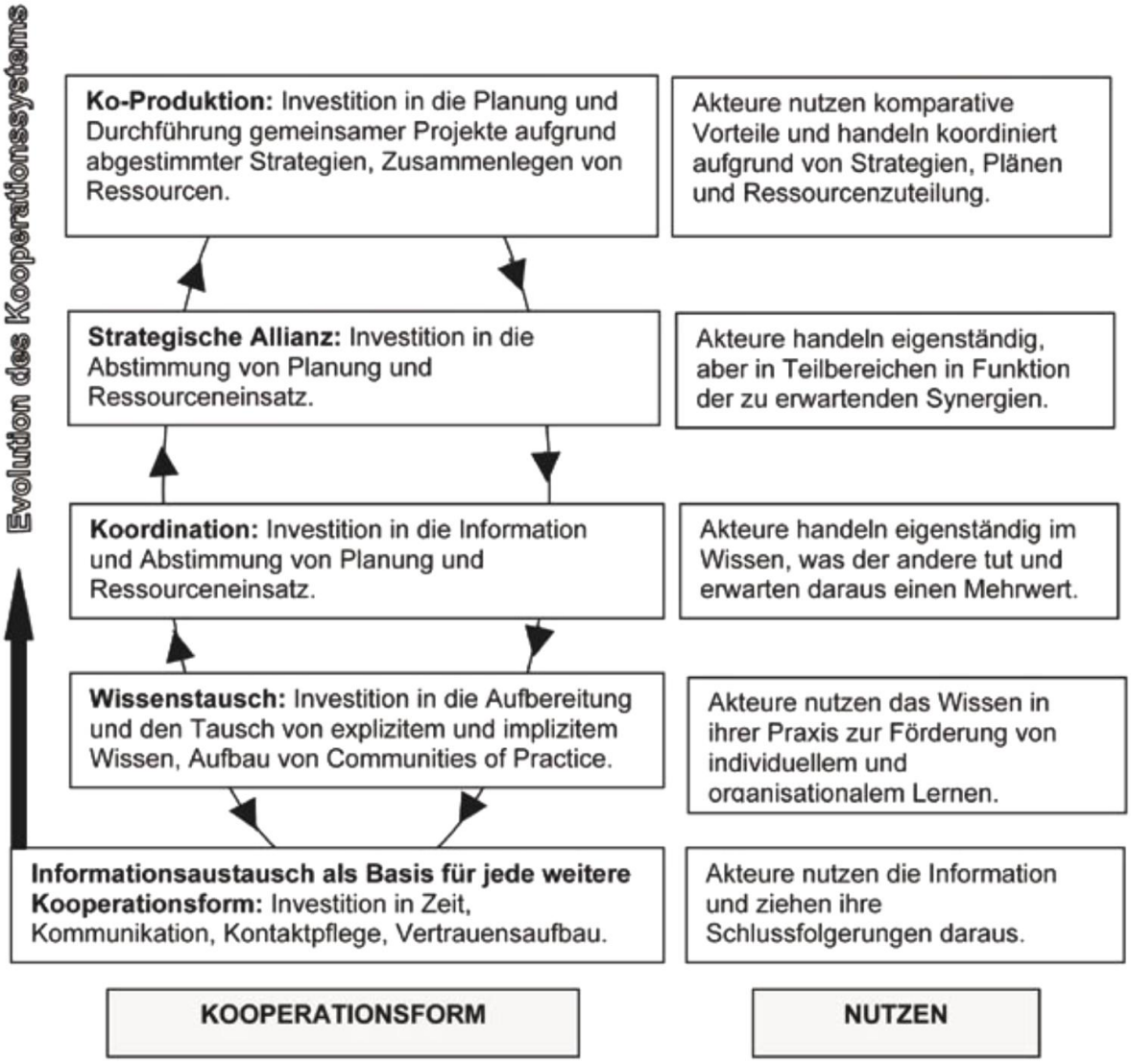


Abbildung 29 : Fünfstufiges Kooperationsmodell nach Leo Baumfeld, ÖAR, Wien

Leo Baumfeld definiert für die verschiedenen Entwicklungsstufen folgende Merkmale:

- Die Entwicklungsstufen sind umkehrbar. Es ist nicht zwingend, die nächst höhere Stufe zu erklimmen.
- Kooperationssysteme nutzen in der Regel verschiedene Stufen gleichzeitig. Ein Kooperationssystem kann sich also gleichzeitig auf mehreren Entwicklungsstufen aufhalten.
- Bei zunehmender Intensität der Kooperation steigt auch die Notwendigkeit zur Verhandlung von verbindlichen Regeln und Koordinationsmechanismen.
- Alle Entwicklungsstufen entwickeln sich auf der Grundlage des Informationstausches.

- Jede Entwicklungsstufe erfordert unterschiedliche Bindungen und Verbindlichkeiten.
- Der Schritt zu einer nächsten Entwicklungsstufe ist das Ergebnis der Verhandlungen unter den beteiligten Akteuren.
- Es gibt keine Vereinbarungen und Verträge, die nicht verändert oder gebrochen werden können.

Potentielle Konfliktfelder in Kooperationssystemen[107]

Bei der Gestaltung bzw. Analyse von Kooperationssystemen sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden, um die vorhandenen Potentiale gezielt fördern bzw. potentielle Konflikte von vorne herein verhindern zu können:

a. Anzahl der Akteure: Sind wenige oder viele Akteure zu beteiligen?
Grundsätzlich entwickeln sich Kooperationsbeziehungen in einem überschaubaren Rahmen in dem auf Vertrauen basierende Beziehungen geknüpft werden können, am besten. Mit der Anzahl der Akteure steigen die Anforderungen an die Verhandlungsführung und Steuerung exponential. Gruppen von Trittbrettfahrer_innen, thematische Satellitengruppen und Machtzirkel können sich bilden.

b. Gleichartigkeit (Homogenität) der Akteure: Sind sich die Akteure ähnlich hinsichtlich Branche, Tätigkeitsfelder, Größe, Lebenszyklus, Herkunftsregion, etc., oder handelt es sich um verschiedenartige Akteure?
Zu homogene Akteursgruppen könnten dazu neigen wenig innovativ zu sein oder konkurrierendes Verhalten zu zeigen. Heterogene Gruppen haben ein hohes Innovationspotential, aber sie zerfallen, wenn die Unterschiede nicht in Wert gesetzt werden.

c. Zentralität (Fokalität) einzelner Akteure: Gibt es einen einzelnen oder einige wenige Schlüsselakteure mit großem Einfluss auf die Kooperation oder sind die Partner_innen weitgehend gleichwertig in ihrem Einfluss?
Ausreichend Transparenz über die Rollenverteilung und Entscheidungsfindung sowie gleichberechtigter Zugang zu Informationen im Kooperationssystem sind wichtige Erfolgsfaktoren.

d. Offenheit (Flexibilität) der Kooperation: Wie sehr ist die Kooperation an der Mitwirkung neuer Partner_innen interessiert? Wie leicht oder schwer haben es neue Partner_innen, in die Kooperation einzusteigen?
Zu viel Offenheit kann das Kooperationssystem überfordern; es muss sich ständig mit der Integration neuer Partner_innen herumschlagen. Zu wenig Offenheit kann das Wachstum und die Innovationsfähigkeit blockieren.

---

[107] Angelehnt an GTZ: Toolbox Capacity Works EF 2, S.19

e. Formalisierungsgrad: Werden die Vereinbarungen, die Entscheidungs- und Geschäftsabläufe zwischen den Akteuren stärker auf formalisierte (schriftlich festgehaltene) Grundlagen gestellt oder basiert die Kooperation mehr auf mündlichen Absprachen und persönlichen Beziehungen?
Um die Transaktionskosten so gering wie möglich zu halten, sollte die Balance zwischen dem notwendigen Minimum an Strukturregeln und dem Maximum an informeller Flexibilität gefunden werden (strukturierte Informalität).

f. Intensität der Abstimmung: Inwieweit ist es notwendig, dass sich die Akteure häufig sehen und abstimmen müssen?
Der Aufwand für Koordination und Abstimmung muss in einem vernünftigen Verhältnis zum erwarteten Nutzen stehen. Allerdings brauchen Kooperationssysteme, auch wenn sie überwiegend über E-Mail und Internet kommunizieren, in der Regel auch die direkte Begegnung unter den Akteuren, um tragfähige Kooperationsbeziehungen aufbauen zu können.

g. Zeithorizont der Bindung: Ist die Dauer der Kooperation kurz-, mittel- oder langfristig geplant?
Kooperationssysteme können institutionalisiert werden (Beispiel: Dezentralisierung als neues Kooperationssystem zwischen Zentralstaat und Gemeinden); sie können aber auch einschlafen und absterben, wenn der Nutzen für die Beteiligten nicht handfest ist und eine gemeinsame strategische Orientierung fehlt.

4.2 Merkmale von Netzwerken und Erfolgsfaktoren von Vernetzungsprozessen

Vernetzungen und Netzwerke spielen nicht nur in der freien Wirtschaft als Allianzen zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen, sondern auch in der EZ eine zunehmend wichtige Rolle. So werden Netzwerke zivilgesellschaftlicher Organisationen für die Kommunalentwicklung oder als schlagkräftiger Akteur in umkämpften Politikfeldern (Agrarpolitik, Bodenrechte, Menschenrechte etc.) gezielt gefördert. Aber auch informelle Netzwerke, die auf sozialen Beziehungen wie Nachbarschaft, Freundschaft oder Verwandtschaftsbeziehungen basieren, stellen insbesondere für die armen Bevölkerungsgruppen in Entwicklungsländern ein wichtiges strategisches Mittel zur Überlebenssicherung dar.

Netzwerke sind freiwillige, flache Kooperationssysteme von mehr als zwei Akteuren, die sich aufgrund eines gemeinsamen Anliegens bilden (Interessenkonsens). Netzwerke sind auf Wechselseitigkeit und Kooperation angelegt, durch sie werden kollektive Ressourcen organisiert und bereitgestellt. Grundsätzlich gelten für Netzwerke die gleichen Merkmale, die bereits weiter oben für funktionsfähige Kooperationsbeziehungen beschrieben wurden (also Nutzenorientierung, Fairnessregel, Stärkenorientierung etc.).

Vernetzung ist ein fragiler, voraussetzungsreicher Prozess, der nicht schematisch, sondern als Lernprozess angelegt werden muss. Nicht die Struktur und die Kooperationsformen sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren von Vernetzung, sondern Menschen, ihre Beziehungen und sozialen Kompetenzen. Tragfähig sind Netzwerkstrukturen dann, wenn es gelingt, langfristige, auf Vertrauen basierende Beziehungen und gemeinsame Regeln für die Zusammenarbeit zu entwickeln. Leider kommt es gerade in der Entwicklungszusammenarbeit schnell dazu, dass die Bildung von Netzwerken in erster Linie von den

Geberorganisationen erwünscht ist bzw. dem Vernetzungsprozess nicht ausreichend Zeit eingeräumt wird. Nicht selten werden dann künstliche Anreize für die Vernetzung geschaffen, die einem echten Lernprozess und dem Aufbau intrinsische Motivation im Netzwerk entgegenstehen. In anderen Fällen wird die Netzwerkkoordination und Finanzierung von internationalen Berater_innen maßgeblich beeinflusst. In der Konsequenz sind diese „aufgesetzten" Strukturen dann nicht tragfähig und erfüllen nicht ihren Zweck, sondern lösen sich auf, sobald die externe Finanzierung und Förderung ausläuft. Eine weitere Gefahr bei der Netzwerkförderung ist die Schaffung von Parallelstrukturen, die sich aus der Unkenntnis der gesellschaftlichen Situation im Gastland und den dort bereits existierenden Institutionen ergeben kann.

Wichtiger Erfolgsfaktor für die Entwicklung und das Management von Netzwerken ist also der Aufbau **vertrauensvoller Beziehungen** sowie das Vorhandensein **intrinsischer Motivation** bei den im Netzwerk vertretenen Personen (Spaß und Freude an der Zusammenarbeit, persönlicher Statusgewinn der sich aus der Mitgliedschaft ableitet, persönliche Vorteile durch Informationsgewinn oder Kontakte zu anderen Mitgliedern etc.).

Stärker noch als bilaterale Kooperationsbeziehungen brauchen Netzwerke eine funktionierende **Verhandlungskultur und zweckmäßig strukturierte Kommunikation**, die von den Akteuren in der Regel selbst entwickelt und eingeübt werden muss. Hier können kulturelle Gepflogenheiten und bewährte traditionelle Formen des Austausches und Miteinanderteilens wertvolle Orientierung geben. Größere Netzwerke erfordern meist die Schaffung eines leistungsfähigen **Koordinationskerns**, dessen zentrale Aufgaben der Informationsaustausch unter den Akteuren und die Strukturierung von Kommunikations- und Verhandlungsprozessen sind.

Zwar liegt bei der Netzwerkbildung häufig die Annahme zugrunde, dass mit der Vernetzung die Lebensfähigkeit, die Strategiefähigkeit und das Durchsetzungspotential der betroffenen Akteure oder Organisationen wächst, sich also ein **Mehrwert für die einzelnen Mitgliederorganisationen** ergibt. Dieser Mehrwert stellt sich allerdings nicht automatisch ein, sondern muss ebenfalls gezielt beobachtet und begleitet werden. Häufig geht es dabei um die Förderung und Ausgestaltung des Vermittlungsprozesses, der im Netzwerk entwickelten Ergebnisse (Informationen, Produkte etc.) in die einzelnen Mitgliederorganisationen.

Netzwerke können sehr unterschiedliche **Formen** annehmen, sie können informell und flüchtig oder stabil und institutionalisiert sein und sind dabei noch sehr veränderlich. Die **Zielsetzungen und Funktionen** von Netzwerken reichen von Kontakt und Information über Meinungsbildung und -gestaltung bis hin zur Entscheidungsfindung, von der Entwicklung innovativer Ideen bis hin zur Umsetzung von gemeinsamen Zielvorgaben (siehe auch Kooperationsmodell nach Baumfeld in Kap. 5.1.). Der Formalisierungsgrad funktionierender Netzwerke sollte im Sinne eines ausgewogenen Aufwand-Nutzen Verhältnisses so gewählt werden, dass er ein Minimum an Struktur erfordert und ein Maximum an Flexibilität zulässt.

4.3 Vernetzungsprozesse gestalten

Die Beratung und Begleitung von Vernetzungsprozessen lässt sich exemplarisch in 5 Phasen einteilen. Für jede Phase wird eine Auswahl von Instrumenten oder Methoden genannt, die die jeweilige Beratungsarbeit unterstützen können, wenn dies im jeweiligen Kontext hilfreich erscheint. [108] In keinem Fall ist an ein „blindes Abarbeiten" der Instrumente gedacht.

Für die Phasen 1 und 2 ist zu beachten, dass für die Initiierung von Vernetzungsprozessen ein zündender Gedanke („Funke", Vision), wozu die Netzwerkarbeit überhaupt dienen sollte, Voraussetzung ist. Idealerweise ist dieser Gedanke in der beratenen Organisation selbst entwickelt worden und sollte nicht von außen vorgegeben werden.

1. Orientierungsphase:

Unterstützung der einzelnen Organisationen bei der Analyse der relevanten Umwelt, Auswahl potentieller Kooperationspartner, eigene Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Netzwerkkooperation.

Instrumente: SWOT-Analyse, Analyse der Organisationslandschaft (Regenbogen, Venn-Diagramm), Stakeholderanalyse.

2. Initiierung eines Netzwerkes

Unterstützung der potentiellen Akteure/Organisationen bei Ideenaustausch, Interessenanalyse, Visionsentwicklung, Vertrauensbildung

Die Entwicklung von Netzwerken erfordert einen klaren Blick auf die gegenseitigen Abhängigkeiten unter den Akteuren und die Anreize, die sie leiten.

Dabei kann es sich um

- ökonomische Anreize (Zugang zu neuen Ressourcen, Marktzugang, Zugang zu neuem Wissen etc.),
- Statusanreize (Machtgewinn, Einfluss, Anerkennung, soziale Beziehungen etc.) sowie
- Kohärenzanreize (gesteigerte Leistungsfähigkeit bei der Wahrnehmung des eigenen Auftrages etc.) handeln.

Methoden: Workshops, Großgruppenveranstaltungen[109], gegenseitige Besuche, gemeinsame Erlebnisse etc.

3. Netzwerkplanung und Netzwerkaufbau

---

[108] Die im Folgenden aufgeführten Instrumente sind im Teil 4 dieses Readers genauer beschrieben.

[109] Großgruppenveranstaltungen bringen das ganze System in einen Raum, sie setzten ganzheitlich, offen, dialogisch und zukunftsorientiert an. Sie können für Vernetzungsprozesse ein gutes Fundament legen und den Startschuss setzen bzw. neue Motivation und Dynamik in bestehende Netzwerke bringen. Die verschiedenen Instrumente der Großgruppenveranstaltungen werden in diesem Reader nicht eingehender behandelt, sind aber in der Literatur vielfältig beschrieben. Im Kontext der Netzwerkinitiierung sei insbesondere auf Weber, Susanne (Hrsg.), 2002; hingewiesen.

Unterstützung der Akteure/Organisationen bei der Definition eines Leitbildes, gemeinsamer Ziele und Erfolgsindikatoren der Entwicklung von Kooperationsverträgen und Gestaltung interner und externer Kommunikations- und Austauschbeziehungen, dem Aufbau und der Qualifikation der Netzwerkstrukturen etc. Grundsätzlich sollte dabei nach dem Motto „structure follows function“ vorgegangen werden, d.h. so viel formale Strukturen und Regeln wie nötig, soviel Raum für Vertrauensbildung, aktive Beteiligung bzw. Beiträge der einzelnen Mitglieder, Eigendynamik und Kreativität wie möglich.

Instrumente: Analyse der Kooperationsbeziehungen (Erarbeitung von Kriterien), Erwartungsmatrix.

4. Realisierung der Netzwerkkooperation

Unterstützung der Netzwerkgremien beim System- und Ressourcenmanagement sowie in ihrer Kommunikations- und Koordinierungsfähigkeit, Aufbau eines Informationssystems.

Methoden: Austausch mit anderen Netzwerken, Fortbildungen zu Managementaspekten.

5. Evaluierung der Netzwerkperformance

Unterstützung der Netzwerkmitglieder bei der Bewertung der Netzwerkperformance und der Formulierung von Verbesserungsvorschlägen

Instrumente: SWOT, Analyse der Kooperationsbeziehungen, Erwartungsmatrix.

Ausgewählte Instrumente der Organisationsanalyse und der Veränderungsberatung

Inhalt Teil 4

1 Grundsätzliches zur Organisationsanalyse 124
1.1 Ziele, Umfang und Prinzipien einer Organisationsanalyse im systemischen Sinn 124
1.2 Organisationsanalyse als Arbeit an Organisationswirklichkeiten 126
1.3 Rolle und Haltung bei Organisationsanalysen 128
1.4 Das Mandat für eine Organisationsanalyse 129
2 Durchführung einer Organisationsanalyse 133
3 Methodische Ansätze der Organisationsanalyse 138
3.1 Gesprächsführung mit Fokus Organisation 140
3.1.1 Systemische Fragen 141
1 Der Veränderungsprozess 147
1.1 Die Veränderungskurve nach Lewin 147
1.2 Widerstand – der Zwillingsbruder von Veränderung 150
1.3 Die Gestaltung und Beratung von Veränderungsprozessen 153
1.3.1 Basisprozesse von Veränderungen (nach Glasl et al. 2008) 153
1.3.2 Das Prozessmodell nach Baumgartner u.a. 154
1.5 Zur Eindringtiefe von Veränderungsprozessen und Beratung 158
1.6 Zum Umgang mit Komplexität 160
2 Beratungssystem und Gestaltungsebenen der systemischen Intervention 163
2.1 Interventionsarchitektur 165
2.2 Interventionsdesign 169
2.3 Dimensionen 169
2.4 Interventionstechniken und -methoden 169
2.5 Funktionen von Interventionen 170
2.6 Organisations- und EZ-Projektlogik 170
2.7 Das organisationsinterne Veränderungsprojekt 172
2.8 Institutionelles Lernen und Konsolidierung von Veränderungserfolgen 173
2.9 Rollen entsandter Fachkräfte bei organisationsinternen Veränderungsprozessen 174
3 Systemische Strategieentwicklung 176
3.1 Hintergründe 176
3.2 Das Vorgehen bei der Systemischen Strategieentwicklung 178
4 Beratung inter-organisationaler Kooperationsbeziehungen 189
4.1 Aufbau und Gestaltung von Kooperationsbeziehungen 189
4.2 Merkmale von Netzwerken und Erfolgsfaktoren von Vernetzungsprozessen 194
4.3 Vernetzungsprozesse gestalten 196
1 Grundsätzliches zur Auswahl und Anwendung der Instrumente 200

2 Bilder malen 203
3 Historischer Kalender, Lebenslinie 205
4 Soziometrie 207
5 Appreciative Inquiry in der Anwendung 209
5.1 Der 4-D-Zyklus 209
5.2 Das AI Interview 212
6 Stakeholderanalyse / Beteiligtenanalyse 215
7 Regenbogen 216
8 VENN-Diagramm 219
9 Definition des eigenen Geschäfts 221
10 Analyse der Kund_innenzufriedenheit 223
11 Umweltanalyse 225
12 Konkurrenzanalyse 228
13 Analyse der Kernkompetenzen der Organisation 232
14 Zukunftsrad 235
15 Portfolio-Analyse 237
16 Prozessoptimierung 242
17 Organisationsprofil 247
18 SWOT-Analyse 248
18.1 Sammlung von Informationen zu Stärken und Schwächen 249
18.2 Fazit der Analyseergebnisse bei der Strategieentwicklung 251
19 Kraftfeldanalyse 255
20 Analyse der Kooperationsbeziehungen 259
21 Erwartungsmatrix 261
22 OrganisationsKultur-Analyse 263
23 Fragebogen zur Organisationskultur-Analyse 270
24 Facetten der Organisationskultur – Unser Bild 275
Literaturliste 279

1 Grundsätzliches zur Auswahl und Anwendung der Instrumente

➢ Im Rahmen von Organisationsanalysen und Veränderungsberatungen kann eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Instrumente zum Einsatz kommen. Ihre Auswahl ist abhängig von Faktoren wie kultureller Kontext, Art der Organisation und ihrer Mitglieder, Zielsetzung und Zeitpunkt der Intervention sowie Vorerfahrungen mit der Anwendung der Instrumente. Die folgenden drei Leitfragen können hilfreich sein für die Auswahl eines passenden Instruments:

- **Welche Aspekte sollen vor allem analysiert bzw. bearbeitet werden?** Liegt der Fokus z.B. eher auf Leistungen und Produkten, eher auf den „weichen" Elementen der Organisation (wie z.B. Führung, Kooperation im Team, Anerkennung und Sanktionen), eher auf der Kooperation oder eher auf dem Erkennen von Umfeldfaktoren, die die Organisation beeinflussen? Das Weisbord-Modell im Teil 1 dieses Readers kann zur Fokussierung hilfreich sein.
- **In welcher Phase einer Beratung soll das Instrument zum Einsatz kommen?** Es gibt Instrumente, die sich eher zu Beginn eines Beratungsprozesses eignen, während andere – vor allem diejenigen, die spezifische Aspekte einer Organisation beleuchten und vertiefen (z.B. Prozessoptimierung oder Portfolioanalyse), und diejenigen, die heikle Themen wie z.B. interne Kommunikation berühren – besser erst in einem späteren Stadium eines Veränderungsprozesses eingesetzt werden. Mit einigen Instrumenten können auch die Wirkungen von Veränderungsprozessen erfasst werden, wenn sie gegen Ende eines Veränderungsprozesses (erneut) eingesetzt werden.
- **Wie viele und welche Akteur_innen sollen beteiligt werden?** Nicht jedes Instrument ist für die Anwendung mit einer großen Gruppe geeignet, und umgekehrt gibt es auch Instrumente, die eine Mindestzahl an Beteiligten notwendig machen, damit sie überhaupt sinnvoll und zielführend bearbeitet werden können. Manche Instrumente sind eher abstrakt und eher für Führungskräfte oder Mitarbeiter_innen geeignet, die strategisch-konzeptionelle Vorerfahrungen haben, während andere sehr bildhaft und praktisch sind und mit jeder Art von Personen einzusetzen sind.

In den folgenden Kapiteln werden verschiedene im Kontext der EZ häufig angewandte und international erprobte Instrumente vorgestellt und ihre Anwendungsmöglichkeiten beschrieben. Es handelt sich um eine subjektive Auswahl aus einer großen Menge möglicher Tools, die in der Literatur zur Organisationsberatung zu finden sind.

Der Schwerpunkt liegt hier auf Instrumenten der Organisationsanalyse. Nach dem Verständnis der systemischen OE findet Organisationsanalyse nicht nur einmal zu Beginn der Veränderungsberatung statt, sondern wird zyklisch immer wieder durchgeführt, um aufbauend auf die Ergebnisse der gemeinsamen Analyse die nächsten Veränderungsschritte zu planen. Das wichtigste „Instrument" für die Beratung, die sich an die Analyse anschließt, ist die auf Hypothesen aufbauende bewusst gesetzte Beratungsintervention. Dabei geht es weniger um ein schrittweise abzuarbeitendes methodisches Vorgehen (Instrument), sondern um ein kluges und kreatives Design (vgl. Teil 3 des Readers).

Im Folgenden wird zunächst eine Zuordnung der Instrumente zu den verschiedenen Kernelementen einer Organisation sowie zu den unterschiedlichen Zeiten im Beratungsprozess vorgenommen. Systemische und andere Fragen werden in beiden Tabellen nicht aufgeführt, weil sie grundsätzliches Handwerkszeug von Berater_innen darstellen und in jeglichem Kontext und zu allen Zeiten zur Anwendung kommen (Beispiele für Fragen siehe Teil 2, Kap. 3.1 sowie im Anhang Teil 2). Dem in Teil 1, Kap. 2.5 des Readers bereits eingeführten Beratungsansatz Appreciative Inquiry (AI) wird hier ein längeres Kapitel gewidmet, welches die methodische Vorgehensweise erläutert.

Kernelement	**Mögliche Instrumente aus Teil 4 des Readers**
Umfeld der Organisation	Umweltanalyse, Analyse der Kund_innenzufriedenheit, Konkurrenzanalyse, SWOT, Analyse der Kooperationsbeziehungen, Venn-Diagramm
Output (Dienstleistungen bzw. Produkte)	SWOT, Portfolioanalyse, Analyse der Kund_innenzufriedenheit
Ziele, Visionen	Bilder, Definition des eigenen Geschäfts, Zukunftsrad
Strategie	Definition des eigenen Geschäfts, Analyse der Kund_innenzufriedenheit, Umweltanalyse, Konkurrenzanalyse, Analyse der Kernkompetenzen, Zukunftsrad, SWOT, Portfolioanalyse
Struktur, Prozesse	Prozessoptimierung
Kommunikation, Kooperation	Bilder, Symbole, Regenbogen, Venn-Diagramm, Analyse der Kooperationsbeziehungen, Erwartungsmatrix
Führungs-/ Leitungssystem	Bilder, Symbole, SWOT, AI
Organisationskultur	OrganisationsKultur-Analyse, Fragebogen zur OrganisationsKultur-Analyse, Facetten der Organisationskultur – Unser Bild

Eine Reihe von Instrumenten - wie Appreciative Inquiry (AI), Bilder und Symbole, Historischer Kalender, Organisationsprofil und SWOT - haben keinen spezifischen inhaltlichen Fokus, sondern lassen sich flexibel für die Analyse und Bearbeitung verschiedenster Kernelemente der Organisation anwenden.

Einige der vorgestellten Instrumente eignen sich für sehr frühe Phasen des Kennenlernens bzw. der Analyse des Ist-Zustandes einer Organisation, während andere einen gewissen „Vorlauf“ brauchen: Sei es, dass Ihre Anwendung schon einiges an Vertrauen zwischen Berater_in und Partnerorganisation bzw. Kund_innen voraussetzt, sei es, dass es sich um Instrumente handelt, die nicht nur für eine Analyse, sondern auch für spätere Interventionen im Veränderungsprozess eingesetzt werden.

Phase im Beratungsprozess	Mögliche Instrumente aus Teil 4 des Readers
Kennenlernen der Organisation	Trans Organisational Walk, Historischer Kalender/Lebenslinie, Soziometrie, Regenbogen, Venn-Diagramm, Organisationsprofil (zur Synthese von Gesprächsnotizen), AI
Frühe gemeinsame Analyse	Bilder, Symbole, SW(OT), AI, Definition des eigenen Geschäfts, Analyse der Kund_innenzufriedenheit, Umweltanalyse
Analyse bzw. Bearbeitung spezifischer Aspekte zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt des Beratungsprozesses	Konkurrenzanalyse, Portfolioanalyse, Prozessoptimierung, Analyse der Kernkompetenzen, Zukunftsrad, AI, Stakeholder-Analyse, Kraftfeldanalyse, Analyse der Kooperationsbeziehungen, Erwartungsmatrix, OrganisationsKultur-Analyse

Wichtig ist, dass Instrumente/Tools immer nur ein Mittel zum Zweck sind und dementsprechend grundsätzlich auf die spezifische Situation angepasst werden müssen. Entsandte Berater_innen sollten nicht versuchen, die ihnen vertrauten Instrumente jeder Organisation überzustülpen (nach dem Motto: „Ich habe hier ein Instrument, und wo ist das passende Problem dazu?“), sondern zunächst die konkrete Zielsetzung und spezifische Ausgangssituation reflektieren und dann in einem nächsten Schritt passende Instrumente auswählen. Der Einsatz eines Instruments im Rahmen der Organisationsberatung hat die Funktion einer Intervention und sollte daher immer vor dem Hintergrund von Hypothesen erfolgen (siehe Teil 3 des Readers).

Der mit Salz beladene Esel

Ein Esel, der mit Salz beladen war, musste durch einen Fluss waten. Er fiel hin und blieb einige Augenblicke in der kühlen Flut liegen. Beim Aufstehen fühlte er sich um einen großen Teil seiner Last erleichtert, weil das Salz im Wasser geschmolzen war. Langohr merkte sich diesen Vorteil und wandte ihn gleich am folgenden Tage an, als er, mit Schwämmen belastet, wieder durch eben diesen Fluss ging. Diesmal fiel er absichtlich nieder, sah sich aber arg getäuscht. Die Schwämme hatten nämlich das Wasser aufgesogen und waren bedeutend schwerer als vorher. Die Last war so groß, dass er erlag. Ein Mittel taugt nicht für alle Fälle.

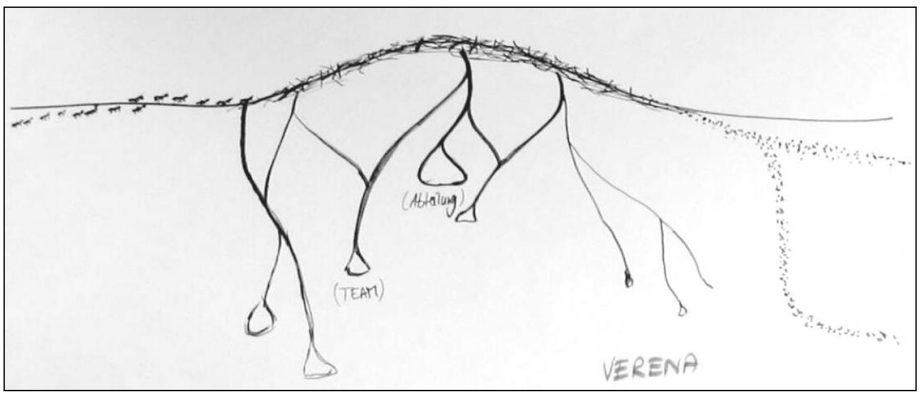
2 Bilder malen

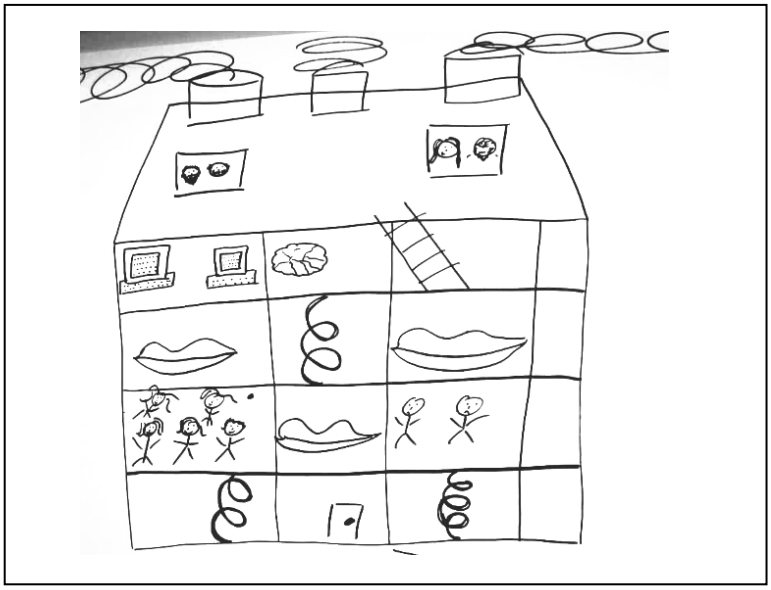
Ein kreatives Instrument der Organisationsanalyse und eine so genannte „analoge Interventionsform“ (dazu gehören Symbole, Metaphern, Bilder, Skulpturen, Sketches, Pantomimen, Märchen, Geschichten etc.) ist das Malen von Bildern, die je nach thematischem Schwerpunkt der Analyse unterschiedlich fokussiert werden können. Voraussetzung ist ein hinreichend großer Raum, um auf großen Blättern, Bögen oder Tafeln malen zu können. Hilfreiche Fragen und Anregungen, um die Kreativität zu beflügeln, können z.B. sein:

- Was ist für Sie eine Organisation? Welches Bild steigt in Ihnen auf, wenn Sie an Organisationen denken?
- Malen Sie bitte ein möglichst farbiges und kreatives Bild über das Thema „Unsere Organisation im Jahre 2020“.
- Wie nehmen Sie Ihre Organisation/Abteilung momentan wahr? Was fällt Ihnen besonders auf? Bitte stellen Sie das mit einem Bild dar.
- Wie würden Sie sich Ihre Organisation/Abteilung in einem Jahr wünschen?

Bilder sind hervorragende Spielmaterialien für ernste Inhalte. Durch die zeichnerische Darstellung und verbale Erläuterung werden wichtige Aspekte der Wahrnehmungen einzelner Mitarbeiter_innen/verschiedener Gruppen plastisch spürbar und erlebbar. Bilder deuten etwas an, was sich in Worten nicht sagen lässt.

Nacheinander werden die Bilder in einem Kreis auf den Boden gelegt oder zusammen an eine große Wand gehängt, gemeinsam betrachtet und erläutert (hier wird direkt ein Feedbackprozess in Gang gesetzt, der entsprechend moderiert werden muss!). Im Anschluss an die „Bilderschau“ resümiert die Gruppe, was das Gesehene für sie bedeutet. Was fällt auf beim Vergleich der Bilder? Wo gibt es Unterschiede und Gemeinsamkeiten? Welche Elemente werden eingeblendet, welche ausgeblendet? Welchem Organisationsmodell (Maschine, Organismus,…) ähneln die Bilder? Was ist darüber hinaus zu besprechen? Wo sehen wir Veränderungsbedarfe?





Ein bekanntes und im Rahmen von Organisationsanalyse und -beratung häufig eingesetztes Bild ist der Eisberg (siehe ausführlichere Ausführungen im Teil 1 dieses Readers) mit den oberhalb der Wasseroberfläche sichtbaren Aspekten (Sachebene, technische Aspekte) und den unterhalb der Wasseroberfläche verborgenen Aspekten (affektiv aufgeladene Aspekte). Um eine Organisation verstehen zu lernen, ist die bessere Kenntnis ihrer sichtbaren und verborgenen Aspekte eine wichtige Voraussetzung. Besonders analoge Instrumente können bei der Organisationsanalyse wichtige Hinweise auf die für Externe zunächst unsichtbaren bzw. „abgedunkelten" Aspekte einer Organisation geben.

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Verschiedene Perspektiven auf die Organisation/ Abteilung/ ein bestimmtes Thema sichtbar machen. Die eigenen Themen einzelner Mitarbeiter_innen erkennen.
Akteur_innen	Mit jeder Art von Personen einsetzbar. Auch in Gruppen einsetzbar, allerdings empfiehlt es sich häufig, die Bilder durch Einzelpersonen erstellen zu lassen, da Wahrnehmungen sehr persönlich sind.
Phasen im Veränderungsprozess	Vor allem in Anfangsphasen eines Veränderungsprozesses, kann aber auch flexibel im weiteren Verlauf eingesetzt werden. Wird auch für die Erarbeitung von Visionen und in der Teamentwicklung genutzt.
Zeitbedarf	Abhängig von der Anzahl der Teilnehmenden zwischen 1 und 3 Stunden.

3 Historischer Kalender, Lebenslinie

Das Gestalten eines historischen Kalenders oder das Erstellen der Lebenslinie der Organisation ist – ähnlich wie das Malen von Bildern – ein kreatives Instrument. Es hat seinen Ursprung in den partizipativen Erhebungsansätzen (Participatory Appraisals), wo solche Instrumente mit Gruppen und unter Anwendung vielfältiger Materialien (Metaplan-Karten, Symbole, etc.) eingesetzt werden. Voraussetzung ist in jedem Fall genug Raum, um eine Zeitachse zu visualisieren und die wichtigsten historischen Phasen oder Ereignisse der Organisation auf dieser darzustellen. Dafür eignet sich eine Pinwand oder auch die Darstellung auf dem Boden, z.B. auf einem mehrere Meter langen Papierstreifen.

Im Kern geht es bei diesem Instrument darum, zentrale Momente der Geschichte der Organisation sichtbar zu machen und gemeinsam zu reflektieren. Je nach Fokus können unterschiedliche Fragestellungen im Vordergrund stehen:

- Welche Ereignisse waren für die Entwicklung der Organisation seit ihrer Gründung von besonderer Bedeutung?
- Stellen Sie bitte die Geschichte der Organisation in Form einer Lebenslinie dar.
- Was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie an die Geschichte dieser Organisation denken? Welche Symbole würden Sie für diese Dinge auswählen?
- Wie haben sich die Faktoren x, y und z (Umsatz, Gewinn, Mitarbeiter_innenzahl, Zusammensetzung des Personals etc.) über die letzten 10 Jahre entwickelt? Bitte stellen Sie dies graphisch auf einer Zeitachse dar.

Wenn die Gruppe nicht zu groß ist, kann sie gemeinsam einen historischen Kalender erarbeiten. Handelt es sich um eine größere, heterogene Gruppe, können zunächst auch homogene Untergruppen gebildet werden (z.B. nach Hierarchieebenen, Berufsgruppen oder anderen Diversitätskriterien getrennt) und deren Kalender in einem zweiten Schritt zusammengeführt werden. Dabei kann herausgearbeitet werden, was diese Geschichte für die Organisation heute bedeutet, welche Werte sie widerspiegelt und wo Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede zu anderen Organisationen im selben Feld bestehen.

Solche historischen Kalender oder Zeitlinien, die von einer Gruppe gemeinsam mit kreativen Materialien entwickelt werden, fördern im Rahmen von Organisationsanalysen wichtige Informationen zutage. Sie haben zudem den Vorteil, dass die Mitglieder der Organisation eine Verbindung mit den „Wurzeln“ ihrer Arbeit herstellen und dadurch momentan problematisch erscheinende Situationen in einem anderen Licht sehen, indem sie sie in einen zeitlichen Kontext stellen. Schließlich wird mit diesem Instrument die Rolle der „Alten“ in der Organisation gewürdigt, was gerade im Rahmen von häufig stattfindenden Veränderungsprozessen ein wichtiger Faktor ist.

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Verschiedene Perspektiven auf die Organisation/ Abteilung/ ein bestimmtes Thema sichtbar machen. Die Geschichte der Organisation reflektieren.
Akteur_innen	Mit jeder Art von Personen einsetzbar. Insbesondere gut mit kleineren Gruppen einsetzbar. Auch mit Einzelpersonen einsetzbar, allerdings weniger reichhaltig im Ergebnis.
Phasen im Veränderungs-prozess	Vor allem in Anfangsphasen eines Veränderungsprozesses, kann aber auch flexibel im weiteren Verlauf eingesetzt werden. Wird auch im Rahmen der Bearbeitung der Organisationskultur genutzt.
Zeitbedarf	Abhängig von der Anzahl der Teilnehmenden und dem Alter der Organisation zwischen einer und mehreren Stunden.

4 Soziometrie

Soziometrie ist eine einfache Form der Aufstellungsarbeit und wurde von Jacob Moreno entwickelt. Es gibt eine Reihe soziometrischer Techniken, denen gemeinsam ist, dass sich die Teilnehmer_innen auf Anweisung der Leitung gemäß einem vorgegebenen Ordnungskriterium im Raum aufstellen. Auf diese Weise lassen sich Merkmale der Gruppenzusammensetzung, Einstellungen und Beziehungen in kürzester Zeit als Nähe-Distanz-Relationen im Raum abbilden. Die Leitung legt entweder selbst die Alternativen bzw. die Endpunkte eines Kontinuums fest, oder aber sie lässt die Teilnehmer_innen sich in Selbstorganisation aufstellen.

Die Soziometrie kennt verschiedene Darstellungsmöglichkeiten.

a) Eindimensionale Darstellungen: Alle linear skalierbaren Kriterien (z.B. Dauer der Betriebszugehörigkeit, Alter, Anzahl der Mitarbeiter) lassen sich als einfaches Kontinuum gestalten. Die Anleitung kann etwa lauten: „Ich möchte Sie bitten, sich alle einmal in diesem Raum aufzustellen, und zwar alphabetisch nach dem Anfangsbuchstaben ihrer Nachnamen“. Die Teilnehmer_innen beginnen nun, sich gegenseitig nach ihren Nachnamen zu befragen und sich entsprechend zu positionieren. Auf diese Weise entstehen erste Kontaktanlässe und persönliche Bezüge. Wenn die Namenslinie fertig ist, fragt der_die Leiter_in die Namen der Reihenfolge ab. Mit soziometrischen Ketten lassen sich auch Einstellungen zu einem bestimmten Thema abfragen. Die Darstellung folgt dann nicht einem äußeren Kriterium, sondern einer gedachten „inneren Skala“ von Zustimmung bis Ablehnung (z.B. Vorkenntnisse zu einem bestimmten Thema, Umsetzungsstand eines Projekts). Im Anschluss an die Aufstellung kann die Einschätzung der Teilnehmer_innen hinsichtlich möglicher Veränderungen abgefragt werden (z.B., „Sie sagen, Ihr Projekt steht heute bei 5, was müssten Sie tun, um auf 6 zu kommen?)

b) Zweidimensionale Darstellungen: Diese Darstellungen fragen Merkmale auf zwei Bezugsachsen ab, d.h. einem gedachten Koordinatensystem. Dies ermöglicht eine Bewertung eher im Sinne von „sowohl-als-auch“, statt im Sinne von „entweder-oder“. Es empfiehlt sich, die beiden Achsen durch zwei im 90-Grad-Winkel ausgelegt Seile oder aufgeklebte Streifen zu verdeutlichen (z.B. Theorie- und Praxisanteile in einem Seminar).

c) Polare Darstellungen: Der Bezugspunkt ist hier nicht eine Achse oder ein Achsenkreuz, sondern ein fixer Punkt im Raum, dem gegenüber jede_r Teilnehmer_in eine beliebige Position einnehmen soll. Ein Objekt wird als Stellvertreter für das zu diskutierende Thema (z.B. Wachstumsstrategie des Betriebs) in der Mitte des Raums platziert und die Teilnehmer_innen werden gebeten, sich so zu diesem Symbol zu positionieren, wie es dem eigenen Bezug zum Thema entspricht. Eine Teilnehmerin könnte z.B. ihr Interesse für das Thema dadurch bekunden, dass sie sich in die Nähe des Symbols stellt und sich diesem zuwendet. Ein anderer Teilnehmer könnte sich als Zeichen seiner Ablehnung mit abgewandtem Gesicht in eine weit entfernte Ecke des Raumes stellen.

d) Multipolare Darstellungen: Hier handelt es sich um eine soziometrische Gruppenbildung nach bestimmten Kriterien, z.B. nach Berufszugehörigkeit, Bekanntheitsgrad der Personen untereinander, Präferenzen für verschiedene Themenoptionen oder Entscheidungsoptionen („welches der drei Wachstumskonzepte kommt Ihrer eigenen Vorstellung am nächsten?“).

Diskussions- und Entscheidungsprozesse lassen sich mit Skalierungsfragen drastisch beschleunigen. Voraussetzung für ein erfolgreiches Arbeiten mit soziometrischen Übungen ist, die Kriterien mit Bedacht zu wählen. Sie sollten Interessen der Gruppe entsprechen, von dieser ohne große Schwierigkeiten zu beantworten sein und Möglichkeiten anbieten, dass sich jede_r Teilnehmer_in einordnen kann (sonst werden Gefühle der Nicht-Zugehörigkeit produziert). Wenn die Kriterien im Laufe eines Gruppenarbeitsprozesses identifiziert werden, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie an Themen der Gruppe anknüpfen.

Die soziometrische Abfrage von Einstellungen macht Präferenzen für alle Beteiligten sichtbar und erlebbar. Diese Offenlegung der Gruppenstrukturen kann in manchen Kontexten erwünscht sein, enthält aber auch gruppendynamischen Sprengstoff, der in bestimmten anderen Kontexten unerwünscht sein mag. Wichtig ist, dass die Bearbeitung evtl. sichtbar werdender Spannungen oder Konflikte im Rahmen des Auftrages und der vorhandenen Zeit möglich ist.

Die aufgestellten Positionen werden nicht nur intellektuell verständlich, sondern auch gefühlsmäßig erfahrbar. Das Einnehmen eines alternativen Standpunktes lässt sich sofort experimentell umsetzen und in seiner Wirkung erleben („stellen Sie sich doch probeweise einmal an diese Stelle – wie verändert sich für Sie die Sichtweise auf das Thema?“; „was müsste passieren, damit Sie sich dem Thema X weiter annähern können?“).

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Homogenität und Heterogenität von Teilnehmer_innen-Merkmalen bzw. Einstellungen zu bestimmten Themen in kürzester Zeit sichtbar machen.
Akteur_innen	Mit jeder Art von Gruppen einsetzbar, auch mit auch mit Einzelpersonen.
Phasen im Veränderungsprozess	Flexibel im gesamten Verlauf von Veränderungsprozessen. Wird häufig in Anfangsphasen zum besseren Kennenlernen benutzt.
Zeitbedarf	Abhängig von der Teilnehmer_innen-Zahl und der Tiefe der Abfrage und Auswertung zwischen 10 Minuten und mehreren Stunden.

5 Appreciative Inquiry in der Anwendung

Der konzeptionelle Hintergrund von Appreciative Inquiry (AI) wurde bereits in Kapitel 2.4 im Teil 1 des Readers erläutert. AI Prozesse basieren demzufolge auf der Annahme, dass in allen Organisationen manche Dinge sehr gut funktionieren, und dass diese Stärken der Ausgangspunkt für positive Veränderungsprozesse sein können. Daher werden die beteiligten Akteur_innen in der Organisation dazu eingeladen, Geschichten aus ihren Erfahrungen zu teilen, in denen sie besonders erfolgreich waren, wo sie Potentiale sehen oder Stärken erlebt haben, sowie Höhepunkte, besondere Kompetenzen, oder auch positive Zukunftsvisionen. Aus diesen Geschichten und folgenden Dialogprozessen lässt sich ein positiver Kern, eine belebende Kraft definieren. Diese sind in der Regel energiegeladen und inspirieren und motivieren die Beteiligten, sich in einem Veränderungsprozess auf eine gemeinsame Zukunftsvision hinzubewegen.

5.1 Der 4-D-Zyklus

Die Analysephase in einem AI Prozess richtet die Suchbewegungen in Richtung belebender Kräfte. Der 4-D-Zyklus ist ein Leitfaden für Berater_innen, um die Betroffenen durch diesen Prozess zu begleiten. 4-D steht für Discovery, Dream, Design und Destiny (siehe unten). Der 4-D-Zyklus wird nicht alleine von dem Berater/ der Beraterin durchgeführt. Vielmehr wird eine Kerngruppe gegründet, welche zur Aufgabe erhält, den gesamten AI Prozess zu gestalten und umzusetzen. Hierzu bedarf es einer expliziten Entscheidung und des Mandats der obersten Führung (siehe Prinzipien der Organisationsanalyse; Teil 2 des Readers). Die Kerngruppe bereitet die einzelnen Schritte vor und legt ihre Vorschläge etappenweise der obersten Führung zur Entscheidung vor, um sicher zu gehen, dass der Prozess von dieser kontinuierlich mitgetragen wird.

Wie im Kapitel zur Organisationsanalyse beschrieben, können auch im AI Prozess Umfang und Fokus variieren und z.B. einen Teilaspekt der Organisation betreffen oder das Gesamtsystem. Dementsprechend würde die Kerngruppe sowie die zu beteiligenden Mitarbeiter_innen ausgewählt werden. Wichtig ist auch hier, dass die Perspektivenvielfalt in der Organisation durch eine angemessene Auswahl der Beteiligten sichergestellt wird. Man würde daher sowohl Entscheidungsträger_innen, Führungskräfte verschiedener Ebenen und Abteilungen sowie Mitarbeiter_innen beteiligen (siehe hierzu auch die Ausführungen in Teil 1 des Readers zu Diversity Management).

Affirmative Topic Choice

Zu Beginn definiert die Kerngruppe ein affirmatives Thema des AI Prozesses. Die Kerngruppe sucht nach einem oder mehreren Themen, die entweder schon Stärken in der Organisation darstellen, oder es werden Themen gewählt, die derzeit als Herausforderung gesehen werden. Diese Themen werden positiv formuliert und im unten abgebildeten 4-D-Zyklus weiter erkundet. Ein Beispiel für ein Thema könnte eine herausragende, inspirierende Kommunikation und Kooperation in der Organisation sein.

4-D-Zyklus aus Cooperrider et al 2008, S. 48

Discovery

Was belebt die Organisation? Das Beste erkunden und wertschätzen.

In der Discovery (deutsch: Entdeckungs-) Phase wird in Bezug auf das gewählte Thema nach Momenten gesucht, in denen dieses Thema am besten, stärksten oder erfolgreichsten umgesetzt wurde. „Wann hat in der Vergangenheit die Kommunikation und Kooperation die Organisation belebt, inspiriert und weitergebracht?“ „Welche Beispiele und auch wiederkehrende Situationen fallen den Mitarbeiter_innen dazu ein?“ Egal, wie selten diese Momente aufgetreten sind, es ist die Aufgabe der Beteiligten, sich auf diese zu konzentrieren und herauszufinden, welche Faktoren und Kräfte dazu beigetragen haben, dass - in unserem Beispiel - Kommunikation und Kooperation in diesen Momenten so positiv verliefen und diese Umstände wertzuschätzen.

Die Erkundung findet in Form von wertschätzenden Interviews statt (siehe Fragebeispiele unten sowie Teil 2, Kap. 3.1.2 des Readers). Danach tauschen sich die Beteiligten im Dialog miteinander über ihre Erfahrungen aus, interpretieren diese und fassen die Erfolgsfaktoren zusammen. Es werden nur positive Fragen gestellt, also Fragen nach Stärken, Kompetenzen, belebenden Situationen, etc.

Im Anschluss arbeitet das Kernteam aus allen Interviews der Discovery Phase diejenigen Erfolgsfaktoren und Schlüsselthemen heraus, die als Basis für die Zukunftsvisionen der Dream-Phase dienen können.

In unserem Beispiel hat die Organisation in der Vergangenheit schon eine herausragende Kommunikation und Kooperation erlebt, als ein Pilotprojekt zu einem integrierten Trainings- und Beratungsprogramm durchgeführt wurde, an dem mehrere Abteilungen involviert waren. Für dieses Programm wurden zum einen gut strukturierte Meetings abgehalten, in denen die Beteiligten nach eigenen Angaben zielorientiert und konstruktiv miteinander arbeiten konnten. Zum anderen hat das Projekt zu einem erhöhten informellen Austausch zwischen Mitarbeiter_innen der verschiedenen Abteilungen beigetragen. Dadurch, dass man sich auch mal zum Mittagessen oder in der Kaffeepause zusammensetzte, konnten Ideen entwickelt werden, die sich nicht nur auf das Pilotprojekt, sondern sogar auf die gesamte Zusammenarbeit positiv auswirkten. Als Erfolgsfaktoren wurden insbesondere die abteilungsübergreifende, zielorientierte Zusammenarbeit gesehen sowie die informellen Treffen.

Dream

Was könnte entstehen? Visionen entwickeln.

In der Dream (deutsch: Traum-) Phase einigen sich die Beteiligten auf gemeinsame Ideale und Visionen, die auf den in der Discovery-Phase erkundeten Erfolgsfaktoren basieren. Die dort entdeckten und zumindest schon teilweise in der Organisation vorhandenen Stärken leiten dazu über, Wünsche und Ziele für eine bevorzugte Zukunft zu entwickeln.

In unserem Beispiel wurden auf der Basis der o.g. Erfolgsfaktoren folgende Visionen herausgearbeitet:

- Wir bereichern uns gegenseitig durch unsere unterschiedlichen Kompetenzen und Sichtweisen und nutzen diese Vielseitigkeit für den Erfolg unserer Projekte.
- Meetings werden zielorientiert moderiert und führen durch einen konstruktiven Umgang miteinander zu guten Ergebnissen.
- Die Organisation fördert den informellen Austausch der Mitarbeiter_innen, und trägt so zu der Entwicklung neuer Ideen bei.

Design

Wie könnte es aussehen? Das Ideal ko-kreieren.

In der Design-Phase wird gemeinsam aus den in der Dream-Phase entwickelten Visionen ein Maßnahmen-Design entworfen, in der die Stärken und Potentiale täglich gelebte Praxis werden können. Hierbei wird eine strategische Intention formuliert, welche die bisherigen Stärken der Organisation mit den Zukunftsvisionen verbindet. Die strategische Intention basiert daher auf dem, was in der Vergangenheit schon möglich war und in der Zukunft vermehrt bzw. weiterentwickelt werden soll. Es geht dabei um konkrete Zielformulierungen/Zukunftsaussagen: Welcher Form der Strategie, Ziele/Leitbild, Struktur, Prozesse, Kultur, Art der Führung etc. bedarf es in unserem Idealdesign?

Teil eines Designs könnte, auf unser Beispiel bezogen, wie folgt aussehen:

- Projekte werden, wenn sinnvoll, durch abteilungsübergreifende Teams umgesetzt. Hierdurch werden sowohl verschiedene Kompetenzen zusammengeführt wie auch die Kommunikation und der konstruktive Austausch zwischen den Abteilungen erhöht.
- Wir entwickeln flexible und hilfreiche Formate für die Moderation von Meetings, um diese erfolgreich umzusetzen.
- Die Organisation ermutigt die Mitarbeiter_innen, sich spontan zu neuen Ideen auszutauschen, und sorgt für Räume, in denen dies stattfinden kann.

Destiny

Was wird sein? Empowerment, Lernen, Feinanpassung und Improvisation etablieren.

Das Zukunftsdesign wird in der Destiny (deutsch: Bestimmungs-) Phase durch Innovation und Aktion in die Realität umgesetzt, die Organisation also ihrer „Bestimmung“ näher gebracht. Die im AI Prozess entstandene Begeisterung für das Mögliche entfaltet ihre eigene Dynamik und verhilft dabei den Betroffenen, Wege zu finden, durch die das Design zur gelebten Realität wird. In dieser Phase werden in Innovations-Teams Ideen gesammelt und sich darauf geeinigt, in welchen Formen das neue Design in die Realität umgesetzt werden kann, sowie verbindliche Vereinbarungen getroffen (wer ist für was bis wann zuständig, etc.). Bevor diese neuen Ideen von der Organisation übernommen werden, können verschiedene Varianten ausprobiert und auch improvisiert werden, um deren Zieldienlichkeit zu testen.

Eine Idee zur Umsetzung der informellen Kommunikation könnte so aussehen:

- An den Kaffeeautomaten werden kleine Sitzgruppen platziert, an denen die Mitarbeiter_innen die Möglichkeit haben, sich auch informell und spontan mal zusammenzusetzen.

5.2 Das AI Interview

Zentral im AI Prozess ist das wertschätzende Interview, Hierbei beantworten die Beteiligten ein Frage-Set, welches in Bezug auf das gewählte Thema für den AI Prozess formuliert wird.

David Cooperrider unterscheidet dabei Fragetypen, die auf Beständigkeit (was ist gut und soll so bleiben), Innovation (neue Ideen) und Veränderung (Weiterentwicklung) hinweisen. Im Folgenden

sind zwei Varianten von beispielhaften Fragesets dargestellt. Zum einen, allgemeine Fragen, welche schon im ersten Schritt der Themenbestimmung im Kernteam oder zum allgemeinen Kennenlernen eingesetzt werden können, um eine möglichst breite Palette der Stärken und Kompetenzen der Organisation aufzuspüren. Diese Fragen wurden bereits in Teil 2, Kap. 3.2 des Readers eingeführt. An dieser Stelle werden nunmehr spezifische, auf das Kernthema bezogene Fragen anhand unseres Beispiels Kommunikation und Kooperation aufgeführt. Diese eignen sich für die Discovery Phase bzw. auch zu Beginn im Kernteam, falls das Thema im Vorfeld schon von der Führung vorgegeben wurde. Insbesondere das zweite Frage-Set muss für den eigenen AI Prozess modifiziert werden (adaptiert von Cooperrider et al 2008, S 62f und Walter, o.A. S. 6):

Auf das Kernthema bezogene Fragen am Beispiel Kommunikation/ Kooperation

<u>Beständigkeit</u>

1. Wenn Sie Ihre Erfahrungen und Erinnerungen mit dieser Organisation an sich Revue passieren lassen, erinnern Sie sich an eine Zeit, in der sie die Kommunikation und Zusammenarbeit in der Organisation als lebendig und voller Energie erlebt haben? In der Sie sich mit ihren Kolleg_innen voller Begeisterung und Neugierde austauschen konnten und Projekte dadurch erfolgreich umgesetzt werden konnten?
   Beschreiben Sie, was diese Begeisterung ausgemacht hat. Wer war daran beteiligt? Wie haben Sie sich da gefühlt?
2. Ohne bescheiden zu sein, was schätzen Sie besonders an sich selbst als Person und als Mitglied dieser Organisation? Welche Qualitäten/Kompetenzen bringen sie selbst in Bezug auf Kommunikation/Kooperation in diese Organisation ein?
   Wenn Sie sich in ihrer Arbeit am besten fühlen, was schätzen sie am meisten an Ihrer Aufgabe und Ihrer Organisation? Wie arbeiten sie am besten mit anderen zusammen? Was trägt diese Organisation zu Ihrem Leben bei? …zur Welt bei?
3. Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselfaktoren in Bezug auf Kommunikation/Kooperation, die Ihre Organisation beleben und ohne die die Organisation nicht existieren könnte?

<u>Innovation & Veränderung</u>

4. Welche Wünsche haben Sie für Ihre Organisation, um die Kommunikation und Kooperation lebendiger und zielführender zu gestalten?
5. Stellen Sie sich vor, Sie erwachen eines Morgens, und die Kommunikation und Zusammenarbeit in dieser Organisation ist so, wie Sie es sich immer gewünscht haben. Die Vision ist zur Realität geworden. Was sehen Sie? Was fällt ihnen besonders auf? Was machen Sie anders? Wer ist noch dabei? etc.
   oder Variante 2: Stellen Sie sich unsere Organisation in 5 Jahren vor, wenn die Kommunikation und Kooperation durch diesen Prozess herausragend geworden sind, wie sieht sie dann aus…?

In der Discovery Phase werden Organisationsmitglieder darin angeleitet, sich gegenseitig zu interviewen. Somit wäre, wenn in Bezug auf das Thema sinnvoll, eine organisationsweite Befragung möglich (die Befragung kann auch innerhalb von Workshops in Paar-Interviews stattfinden). Die gesammelten Interviews können dann von der/dem externen Berater_in und dem Kernteam ausgewertet und der Organisation zurückgespiegelt werden (siehe Organisationsanalyse).

Die weiteren Phasen (Dream, Design und Destiny) erfordern möglichst offene Sitzungsformate, wie z.B. Dialogforen. Entscheidungen werden organisationsweit kommuniziert und in für die Organisation geeigneten Formen verschriftlicht.

Fokus/Zielsetzung	Veränderungsprozesse in einer Organisation, einem Team oder einer Abteilung
Akteur_innen	Ein Kernteam, welches einen „Mikrokosmos“ der Organisation darstellt Möglichst breite Beteiligung aller von der Veränderung Betroffenen während der Discovery-Phase
Phasen im Veränderungsprozess	Als grundsätzliche Haltung bei Befragungen von Beginn an; oder als 4-D-Prozess zu einem bestimmten Thema innerhalb eines grösseren Veränderungsprozesses, sobald hierfür Veränderungsbereitschaft besteht
Zeitbedarf	Je nach Umfang von wenigen Wochen bis zu mehreren Monaten.

6 Stakeholderanalyse / Beteiligtenanalyse

Bei der Beteiligten- oder Stakeholderanalyse handelt es sich um ein Instrument, mit dem Interessen, Beiträge sowie der Einfluss von Schlüsselakteur_innen auf einen spezifischen Prozess (z.B. einen Veränderungsprozess) betrachtet und bewertet werden können. Im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit wurde sie zunächst bei der Zielorientierten Projektplanung (ZOPP) regelmäßig angewandt. Inzwischen kommt sie auch bei der Planung und Gestaltung von Veränderungsprozessen bzw. Veränderungsprojekten zum Einsatz. Soll z.B. in einer Partnerorganisation (Berufsschule) ein neues Modul zur beruflichen Orientierung von Jugendlichen eingeführt und nachhaltig verankert werden, kann es sinnvoll sein, dass sich die Berater_innen dieses Veränderungsprozesses zunächst fragen, welche Schlüsselakteur_innen mit diesem Prozess zu tun haben werden und wie diese der geplanten Veränderung gegenüberstehen.

In einem ersten Schritt werden die Schlüsselakteur_innen (Stakeholder) identifiziert. Als Stakeholder gelten sowohl aktiv beteiligte Akteur_innen, als auch sekundäre Beteiligte, die von einer Veränderung betroffen sein können. So können sonst möglicherweise zum Zeitpunkt der Planung des Veränderungsprozesses vernachlässigte Aspekte, die wichtig für den Erfolg der Arbeit sind, mit einbezogen werden. Im oben genannten Beispiel wurden folgende Stakeholder identifiziert: Leitung der Berufsschule, Gremium der Lehrkräfte, mit beruflicher Orientierung befasste Berufsschullehrer_innen, Schulaufsichtsbehörde, Schüler_in-nenvertretung, Elternrat, mit der Berufsschule zusammenarbeitende Betriebe, bei der Ausbildung von Jugendlichen kooperierende internationale NGO.

Als nächstes werden einige wichtige Kriterien festgelegt, nach denen diese Personengruppen in einem zweiten Schritt analysiert werden. Dies erfolgt normalerweise im Rahmen eines Workshops, an dem neben der_dem Berater_in des Veränderungsprozesses auch einige „Kenner_innen“ der Situation in der Partnerorganisation teilnehmen. Je größer und heterogener die Gruppe ist, die das Instrument anwendet, umso unterschiedlichere Ansichten über die Stakeholder und ihre Rolle können sich ergeben, was die Analyse erschweren kann.

Die im ersten Schritt identifizierten Stakeholder und die ausgewählten Kriterien werden in Form einer Matrix visualisiert. Besonders bewährt haben sich folgende Kriterien:

- spezifisches Interesse dieser Stakeholder an der Veränderung
- zu erwartende Beiträge dieser Stakeholder zum Veränderungsprozess
- zu erwartender Widerstand dieser Stakeholder gegenüber dieser Veränderung
- relative Macht und Einflussmöglichkeiten dieser Stakeholder mit Blick auf den geplanten Veränderungsprozess.

Stakeholder	Interesse	Beiträge	Widerstand	Macht und Einfluss

Zur Erarbeitung der Matrix werden die wichtigsten Informationen (ggf. Hypothesen) für jeden Stakeholder eingetragen. Dabei sollte darauf geachtet werden, keine Stereotypen zu reproduzieren. Bei nur geringem Wissen über die Stakeholder und deren Haltung gegenüber dem Veränderungsprozess kann vor der Erarbeitung der Matrix eine Phase der Informationssammlung und Befragung stattfinden.

In einem letzten Schritt sollte analysiert und bewertet werden, wie jeder dieser Akteure den Erfolg des Veränderungsprozesses beeinflussen kann und wie er in den weiteren Verlauf eingebunden werden sollte. So kann es z.B. sein, dass die Stakeholderanalyse ergibt, dass das Interesse der Schulaufsichtsbehörde an der Veränderung eher gering ist, was die nachhaltige Verankerung in der Organisation schwierig macht, da dafür Pläne angepasst werden müssen. Ein Ergebnis der abschließenden Analyse kann sein, die für diese Berufsschule zuständige Person in der Behörde zu einer Veranstaltung einzuladen, auf der die an der Pilotphase der Modulentwicklung beteiligten Betriebe, Berufsschullehrer_innen und Schüler_innen über ihre Erfahrungen berichten. Auf diese Weise können diverse Aspekte identifiziert werden, die für den Erfolg des Veränderungsprozesses von Bedeutung sind und Widerständen vorbeugen können.

Anwendungshinweise

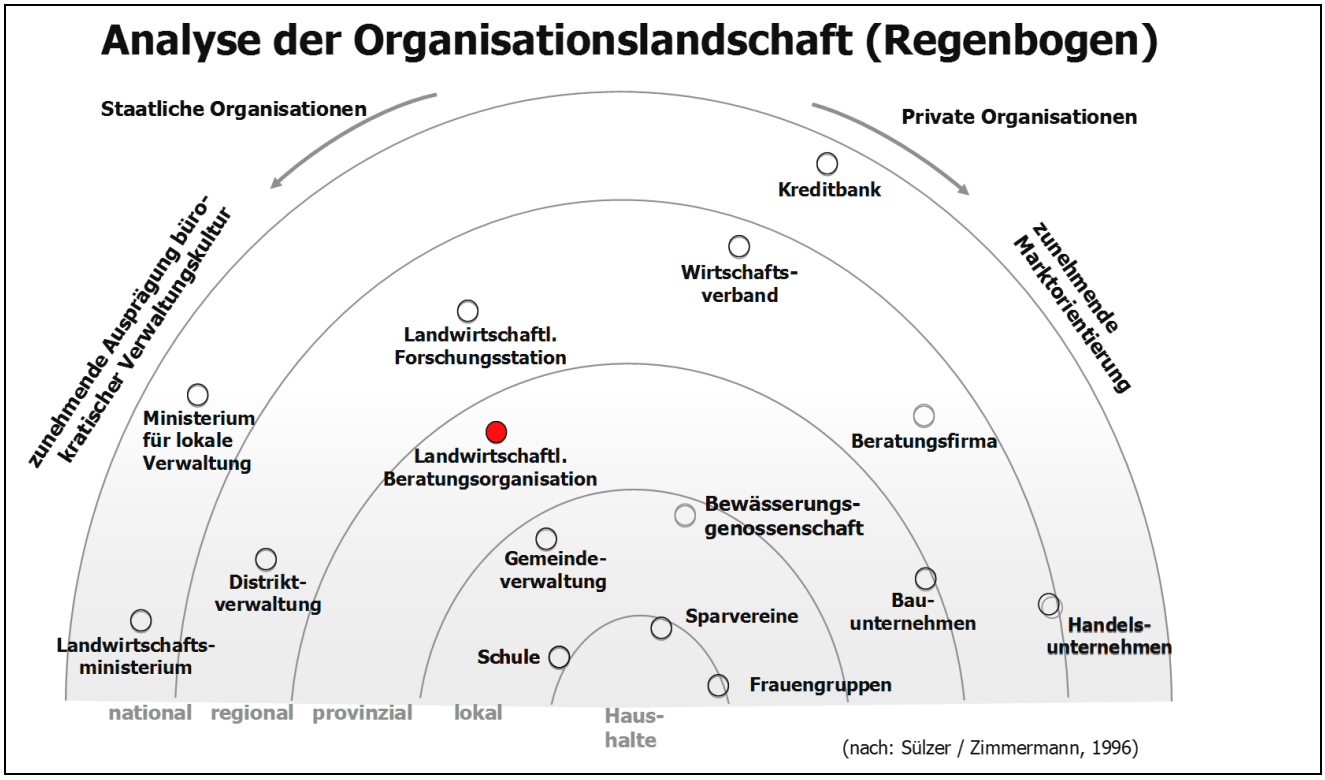
Fokus / Zielsetzung	Einfluss von Stakeholdern auf den Erfolg eines Veränderungsprozesses/ -projekts.
Akteur_innen	Mit kleineren Gruppen zu bearbeiten. Dies können Mitglieder der Organisation sein, in der ein Veränderungsprozess stattfinden soll, oder andere Akteur_innen, die die wichtigsten Stakeholder des Veränderungsprozesses einschätzen können. Die Beteiligten sollten ein gewisses Abstraktionsvermögen besitzen.
Phasen im Veränderungsprozess	Zu Beginn eines Veränderungsprozesses/ -projektes, wenn dessen Planung und Konzipierung ansteht.
Zeitbedarf	Zwischen 1,5 und mehreren Stunden, abhängig von der Anzahl der Teilnehmenden und der zu analysierenden Akteur_innen.

7 Regenbogen

Der Regenbogen ist ein Instrument das dazu verhilft, sich einen Überblick zu verschaffen. Es dient der systematischen und strukturierten Darstellung der Organisationen, die in denselben Bereichen tätig sind wie die Partnerorganisation und dem Erkennen von „blinden Flecken“, die die Partnerorganisation in Bezug auf ihre Umfeldorganisationen hat. Es eignet sich insbesondere auch für die Einarbeitungsphase entsandter Fachkräfte.

Sortiert wird nach zwei Ordnungskriterien: Räumliche Ebene und Sektor (privat, staatlich). Die räumlichen Ebenen werden durch die Bögen dargestellt. Zwischen lokaler (Gemeinde-) Ebene und nationaler Ebene gibt es je nach Land unterschiedlich viele Verwaltungseinheiten mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten. Bei Bedarf kann ganz außen ein Bogen „international“ ergänzt werden. Die Sektoren werden jeweils auf der linken und rechten Hälfte eingetragen, je weiter nach außen,

desto stärker ist die jeweilige Ausprägung (zunehmend bürokratisch bzw. zunehmend marktorientiert).



Zunächst lässt man die eigene Organisation platzieren. Anschließend fragt man, welche anderen Organisationen für die eigene Arbeit relevant sind, lässt sich dies erläutern und die genannten Organisationen entsprechend im Regenbogen setzen. Erfahrungsgemäß werden nicht alle Ebenen in jedem Sektor gefüllt, es bleiben „blinde Flecken“. Hier kann gezielt nachgefragt werden: Haben die Gesprächspartner_innen bestimmte Organisationen vergessen, mit denen sie vielleicht nicht so häufig zu tun haben? Gibt es dort gar keine Organisationen, die im selben Bereich tätig sind? Zur Visualisierung ist es zweckmäßig, die Organisationen, die zwar im selben Bereich tätig sind, mit denen die Organisation aber bislang nichts zu tun hat, mit einer anderen Farbe zu kennzeichnen. Diese Organisationen können potentiell interessant sein: Stehen sie in Konkurrenz zur PO, stellt sich die Frage, was das für die eigene Organisation bedeutet. Vielleicht sind es auch potentielle Kooperationspartner_innen, die die Organisation ggf. besser kennen lernen sollte.

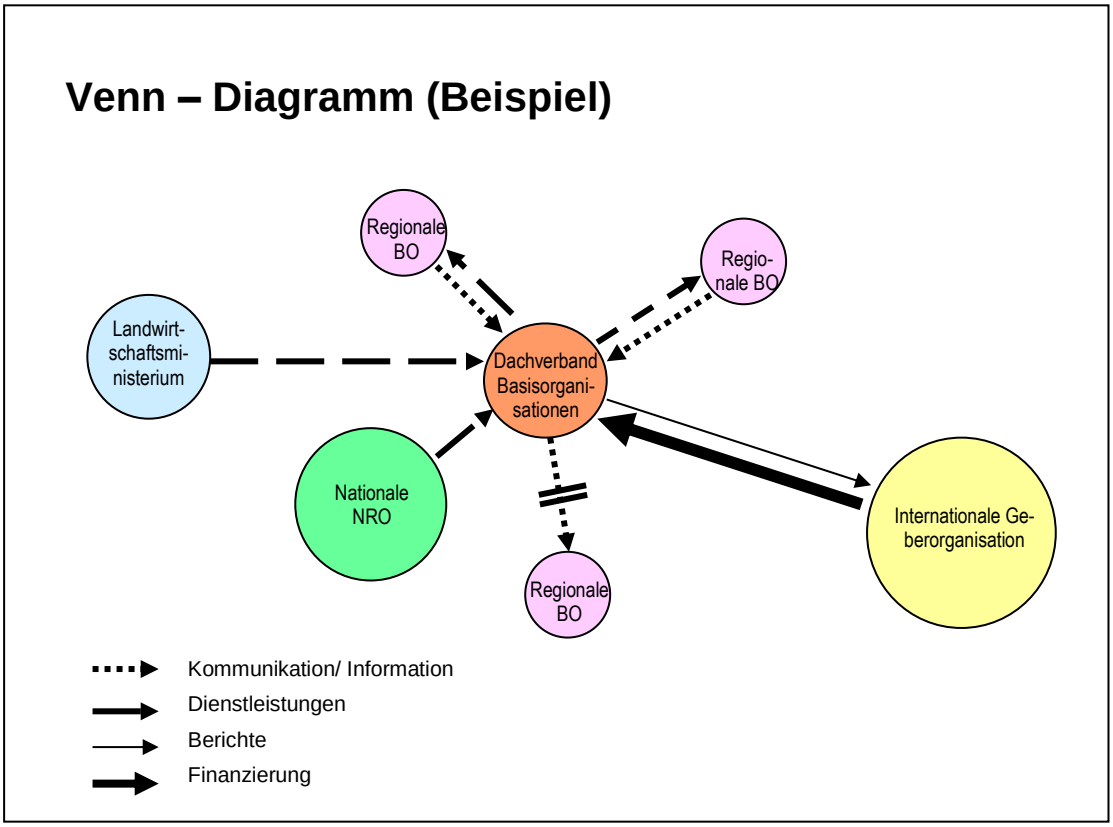
Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Sich einen Überblick über das Umfeld der Partnerorganisation verschaffen.
Akteur_innen	Am besten in kleinen Gruppen erarbeiten lassen. Kann aber auch mit Einzelpersonen eingesetzt werden. Führungskräfte und Mitarbeiter_innen haben oft unterschiedliche Organisationen im Blick, daher Perspektivtrennung sinnvoll.

Phasen im Veränderungs-prozess	Früh, z.B. während der Einarbeitungsphase entsandter Fach-kräfte.
Zeitbedarf	45 min – 2 Std.

8 VENN-Diagramm

Das VENN-Diagramm - manchmal auch als Schnittmengendiagramm bezeichnet - ist nach dem englischen Logiker J. Venn benannt, der eine neue mathematische Darstellungsform einführte, mit der *er* Relationen zwischen Mengen veranschaulichen wollte. Es wird in der EZ recht häufig im Rahmen der Methode Participatory Rural Appraisal (PRA) eingesetzt und seit geraumer Zeit auch vermehrt bei Organisationsanalysen – nachdem sich zeigte, dass verschiedene PRA-Instrumente in abgewandelter Form sehr gut dafür geeignet sind.



Mit dem VENN-Diagramm können durch Symbole (Kreise) und deren Größe und Platzierung Verknüpfungen zwischen Schlüsselakteure (z.B. in Bezug auf verschiedene Kooperationspartner_innen einer Organisation) aufgezeigt werden.

Für das Vorgehen sind folgende **Schritte** zu empfehlen:

1. Zunächst sollte der Untersuchungsfokus festgelegt werden. Geht es z.B. um die Kooperationsbeziehungen der Organisation mit anderen? Geht es um die Beziehungen verschiedener Organisationseinheiten innerhalb der Organisation? Geht es um den Einfluss verschiedener Schlüsselakteure auf den Erfolg eines bestimmten Prozesses? Etc.
2. In einem nächsten Schritt werden die Organisationen/ Organisationseinheiten identifiziert und visualisiert. Der im Mittelpunkt der Analyse stehende Akteur oder Aspekt (beim PRA häufig die eigene Organisation) wird in die Mitte des Bildes gestellt.

3. Die Schlüsselakteure werden nun so dargestellt und zueinander angeordnet, dass daraus ihre Wichtigkeit (über die Größe) und die Stärke ihres Einflusses/die Intensität ihrer Beziehung (über die Entfernung zum Ausgangspunkt in der Mitte) sichtbar wird. Auch Schnittmengen können deutlich gemacht werden, indem z.B. die Kreise sich überlappen. Ggf. kann das Bild durch weitere Elemente oder Symbole angereichert werden, ohne es jedoch zu überfrachten.
4. Abschließend wird das Gesamtbild gemeinsam reflektiert und über die Implikationen dieser Situation diskutiert.

In der Praxis kann es Sinn machen, mit dem Regenbogen zu beginnen, um als Berater_in erst einmal einen Überblick über die Organisationslandschaft zu erhalten, und sich dann die Beziehungen zu den wichtigsten Kooperationspartner_innen über ein Venn-Diagramm erläutern zu lassen. Wie der Regenbogen ist auch das Venn-Diagramm unkompliziert in der Handhabung und nicht konfliktträchtig.

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Verknüpfungen und Beziehungen zwischen Schlüsselakteure, die mit einer Organisation/ Abteilung in Verbindung stehen.
Akteur_innen	Mit Gruppen innerhalb der Organisation zu bearbeiten, die jedoch nicht zu groß sein sollten. Auch mit Einzelpersonen möglich.
Phasen im Veränderungsprozess	Zu jedem Zeitpunkt eines Veränderungsprozesses, wenn es darum geht, ein Bild der Schlüsselakteure zu bekommen. Wegen seiner Einfachheit ist es ein Instrument, das sich besonders gut auch zu Beginn einsetzen lässt.
Zeitbedarf	Zwischen 45 und 120 Minuten, abhängig von der Anzahl der Teilnehmenden und der Anzahl der zu analysierenden Schlüsselakteure.

9 Definition des eigenen Geschäfts

„In what business are we really in?“ (Peter Drucker, 1999) - diese scheinbar banale Frage entpuppt sich meist als wichtige Auseinandersetzung über den Kern der eigenen Geschäftstätigkeit. Es handelt sich um ein relevantes Instrument im Rahmen der Strategieentwicklung einer Organisation (vgl. Kapitel 3 im Teil 3 dieses Readers) und sollte jeder Analysephase und tieferen Auseinandersetzung mit der strategischen Situation vorgeschaltet werden. Dabei wird das Kerngeschäft mit den Fragen des „Was?“, des „Wie?“ und des „Für Wen?“ genauer definiert.

Vorgehensweise

Die an einem Strategieprozess Beteiligten werden gebeten, in Kleingruppen die ersten drei Fragenkomplexe (Schritte 1-3) zu bearbeiten und das Ergebnis zu visualisieren. Die Gruppenergebnisse werden anschließend im Plenum präsentiert, miteinander verglichen und mit dem Ziel diskutiert, abschließend eine gemeinsame Definition des Geschäftszwecks zu formulieren (Schritt 4).

Schritt 1: Was ist unser Geschäft?

- Was ist unser Existenzgrund?
- Für welche aktuellen und künftigen Bedürfnisse unserer Kund_innen/Zielgruppen fühlen wir uns zuständig?
- Welche Ergebnisse streben wir an?

Schritt 2: Wer sind unsere Kund_innen bzw. Zielgruppen?

- Für welche Kund_innengruppen bzw. Zielgruppen arbeiten wir?
- Haben sich die Kund_innengruppen bzw. Zielgruppen verändert?

Schritt 3: Wie realisieren wir unser Geschäft?

- Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir an?
- Welche Qualitätsmerkmale sollen unsere Leistungen auszeichnen?

Schritt 4: Definition und Dokumentation des Geschäftszwecks

- Wir sind… wir tun…. unsere Kund_innen sind….

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Schärfung des Verständnisses über das eigene Kerngeschäft
Akteur_innen	Führungskräfte des oberen und mittleren Managements
Phasen im Verände-rungs-prozess	Eher zu Beginn von Veränderungsprozessen Im Rahmen der Strategieentwicklung: vor der strategischen Analyse (Ist-Geschäft) und nach der Entscheidung für ein Zukunftsbild der Organisation (Soll-Geschäft)
Zeitbedarf	Durchführung: 2-3 Stunden

10 Analyse der Kund_innenzufriedenheit

Der Blick auf den_die Kund_in, bzw. die Kund_innenzufriedenheit ist für jede Organisation wichtig und – im Fall eines Strategieentwicklungsprozesses (vgl. Kapitel 3 im Teil 3 dieses Readers) – ein unentbehrlicher Bestandteil jeder strategischen Analyse. Im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit ist der Begriff „Kunde“ meist ambivalent und kann sowohl für die Zielgruppen bzw. die von den Entwicklungsmaßnahmen begünstigten Menschen stehen, als auch für den_die Auftraggeber_in bzw. Geldgeber_in der Entwicklungs-maßnahmen. Für die Überlebensfähigkeit einer Entwicklungsorganisation ist es wichtig, die Zufriedenheit beider Kund_innengruppen im Auge zu behalten.

Der Kund_innennutzen soll anhand der Qualitätseinschätzung der Produkte und Dienstleistungen aus Kund_innensicht erfolgen. Die im Folgenden beschriebene Methode kann sowohl als Selbstbeschreibung durch die Mitarbeiter_innen der Organisation als auch für Kund_innenbefragungen eingesetzt werden. Manchmal ist auch beides sinnvoll, um die Selbsteinschätzung mit der tatsächlichen Bewertung durch die Kund_innen zu vergleichen und damit „blinde Flecken“ aufzudecken.

Vorgehensweise

Schritt 1: Festlegung der Leistungskriterien aus Kund_innensicht

Welches sind die 5-7 Produkt- oder Leistungsmerkmale, die der_die Kund_in wahrnimmt? Was sind die wichtigsten Kriterien der Kund_innen, um die Produkte oder Dienstleitungen der Organisation zu beurteilen? Wenn die Analyse als Kund_innenbefragung durchgeführt wird, sollten hier die von den Kund_innen genannten Merkmale möglichst authentisch aufgelistet werden!

- Beispiele aus Sicht der Begünstigten/Zielgruppen könnten sein:
  - Dienstleistungsangebote, die geholfen haben die Lebenssituation der Zielgruppen zu verbessern
  - finanzielle Unterstützung beim Zugang zu wichtigen Produktionsmitteln
  - regelmäßiger Kontakt zu Mitarbeiter_innen der Organisation
  - Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter_innen

- Beispiele aus Sicht der Auftrag-/Geldgeber_innen könnten sein:
  - Wirkungsorientiertes Arbeiten der Organisation
  - Finanzierungsanträge und Berichtswesen erfüllen die Anforderungen
  - Qualifiziertes Personal
  - Gute Ergebnisse/Zielerreichung

Schritt 2: Bewertung der Leistungskriterien durch die Kund_innen

Die Bewertung kann z.B. auf einer Skala von 1 bis 5 erfolgen.

Schritt 3: Ermittlung von Schwachstellen

Welche Leistungskriterien wurden eher schlecht bewertet? Was sind die Ursachen für die Unzufriedenheit der Kund_innen?

Schritt 4: Ermittlung von Maßnahmen zu Steigerung der Kund_innen-zufriedenheit

Welche Maßnahmen könnten ergriffen werde, um die Kund_innenzufriedenheit zu steigern? Welche Maßnahmen erzeugen dabei den größten Kosten-Nutzen Effekt?

Die Ergebnisse der Analyseschritte 1-4 können zur besseren Übersicht wieder tabellarisch aufgeführt werden:

1. Wie zufrieden sind unsere Kund_innen?		
Leistungskriterien	Bewertung durch unsere Kund_innen (Skala 1-5)	Ursachen, Begründung
2. Wie können wir unsere Leistungen und damit die Zufriedenheit der Kund_innen verbessern?		
Heutige Schwachstellen	Sinnvolle Maßnahmen zur Steigerung der Kund_innenzufriedenheit	

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Die Analyse der Kund_innenzufriedenheit hilft, die wichtigsten Produkte und Dienstleitungen aus Kund_in-nensicht zu analysieren
Akteur_innen	– Im Fall der Selbsteinschätzung: Führungskräfte des oberen und mittleren Managements – Im Fall der Kund_innenbefragung: ausgewählte Mitarbeiter_innen, die die Kund_innenbefragung durchführen
Phasen im Verände-rungs-prozess	Eher zu Beginn von Veränderungsprozessen Im Rahmen der Strategieentwicklung: wichtiger Bestandteil jeder strategischen Analyse
Zeitbedarf	Durchführung: 1/2 Workshoptag (3-4 Stunden)

11 Umweltanalyse

Jede Organisation ist in einen spezifischen Kontext eingebettet, der von einer Vielzahl von Faktoren (sozialen, technologischen, ökologischen, politischen, rechtlichen, ökonomischen, kulturellen etc.) beeinflusst wird, die wie ein Kräftefeld auf die Organisation einwirken. Dieses Kräftefeld birgt nicht nur Beschränkungen, sondern auch Potentiale. Umweltanalysen sollten im Fall eines Strategieentwicklungsprozesses (vgl. Kapitel 3 im Teil 3 dieses Readers) am Anfang der strategischen Analyse stehen, da die Beschäftigung mit der Außenwelt in der Regel die Offenheit für Neues befördert.

Die Umweltanalyse soll der Organisation den Blick auf die Rahmenbedingungen und deren Entwicklungstrends ermöglichen, um deren Auswirkungen auf die eigene Organisation einschätzen zu können. Sie betrachtet den weiteren Kontext einer Organisation wie soziokulturelle Tendenzen, volkswirtschaftliche Entwicklungen, ökologische Einflüsse und Einflussfaktoren die von der Politik oder dem Rechtssystem ausgehen. Dabei stellt sich zunächst die Frage, wie die zu beobachtenden Umweltsysteme sinnvoll strukturiert werden können. Nur für die ausgewählten Einflussfaktoren werden die künftigen Entwicklungstrends prognostiziert, um daraus die Chancen und Risiken für die eigene Organisation abzuleiten.

Vorgehensweise

Schritt 1: Überprüfung der Umwelt auf mögliche Auswirkungen auf die Organisation

Zunächst soll die Umwelt auf Bereiche überprüft werden, die für die Organisation relevant sind. Welche gesellschaftlichen Felder haben einen signifikanten Einfluss auf die Arbeit der Organisation? Diese Aufgabe kann am besten durch eine Arbeitsgruppe vorbereitet und anschließend im gemeinsamen Workshop überprüft werden.

Nachstehend ist eine Checkliste mit einer Auswahl von möglichen Faktoren aufgeführt, die für den jeweiligen Fall aber noch angepasst werden muss:

Ökonomische Faktoren, wie z.B. ▪ Armutssituation, Einkommensverteilung ▪ Arbeitsmarktentwicklungen ▪ Entwicklung der Erzeuger_innen- und Konsument_innenpreise ▪ Absatzmärkte ▪ Investitionstätigkeit des privaten und öffentlichen Sektors ▪ Geberlandschaft und –interessen ▪ Migration, Wanderarbeit	**Sozio-kulturelle Faktoren**, wie z.B. ▪ Gesellschaftliche Werthaltungen ▪ Inter-ethnische Beziehungen ▪ Organisierungsgrad der Zivilgesellschaft ▪ Geschlechterrollen ▪ Konsumgewohnheiten ▪ Kulturelle Einstellungen
Demografische Faktoren, wie z.B. ▪ Bevölkerungsentwicklung ▪ Bevölkerungsstruktur ▪ Altersstruktur ▪ Bildungstand, Analphabet_innen-Rate ▪ Einkommensverteilung ▪ Ethnische Verteilung	**Infrastruktur und Technologie**, wie z.B. ▪ Trinkwasserversorgung ▪ Straßennetz ▪ Sanitäre Situation ▪ Bildungseinrichtungen ▪ Energieversorgung ▪ Informations- und Kommunikationstechnologie
Ökologische Faktoren, wie z.B. ▪ Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen ▪ Ressourcenmanagement ▪ Biodiversität ▪ Bodenfruchtbarkeit und –degradation ▪ Klimaveränderungen ▪ Niederschlagsmenge und -verteilung	**Politisch-rechtliche Faktoren**, wie z.B. ▪ Politisches System/Stabilität ▪ Sozial- und Wirtschaftspolitik ▪ Stabilität des gesellschaftlichen und politischen Systems ▪ Landrechte und Ressourcenzugang ▪ Gleichstellung und Gleichberechtigung ▪ Lage der Menschenrechte ▪ Rechtssicherheit

Schritt 2: Auswahl der für die Zukunft der Organisation wichtigen Einflussfaktoren und Identifikation der Zukunftstrends

Aus der Liste der Einflussfaktoren, sollen jetzt nur diejenigen ausgewählt werden, die auch in Zukunft besonders relevant sein werden. Für jeden Einflussfaktor sollen dann die voraussichtlichen Trends aufgeführt werden.

Schritt 3: Identifikation der Chancen und Risiken, die sich aus den Entwicklungstrends der Einflussfaktoren ergeben

Hier soll analysiert werden, welche Wirkungen von den identifizierten Trends für die Organisation ausgehen.

Die Analyseschritte 2 und 3 können arbeitsteilig in Untergruppen durchgeführt werden, indem jede Gruppe zu einem Teil der relevanten Einflussfaktoren arbeitet und die Ergebnisse anschließend im Plenum vorstellt und ggf. noch ergänzt.

Die Analyseergebnisse der Schritte 1-3 sollten zur besseren Übersicht in folgende Tabelle eingetragen werden:

Die wichtigsten Einflussfaktoren	Zukünftige Entwicklungstrends	Chancen für die Organisation	Risiken für die Organisation

Schritt 4: Rückschlüsse auf erste mögliche strategische Ansätze

Aus der Gesamtschau der Analyseergebnisse im Plenum sollen nun Rückschlüsse auf die künftigen strategischen Herausforderungen sowie mögliche strategische Ansätze gezogen werden.

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Im Rahmen der Strategieentwicklung soll die Umweltanalyse der Organisation den Blick auf die benachbarten Systeme und deren Entwicklungstrends ermöglichen, um deren Auswirkungen auf die eigene Organisation zu prognostizieren und daraus erste strategische Rückschlüsse zu ziehen: Strategieentwicklung von der Zukunft aus gedacht! Das Tool hilft dem Managementteam, den verengten Blick auf das Tagesgeschäft zu erweitern, auf Distanz zu gehen und damit die richtige „Flughöhe“ für die Strategieentwicklung zu erreichen.
Akteur_innen	Führungskräfte des oberen und mittleren Managements
Phasen im Verände- rungs-prozess	Eher zu Beginn von Veränderungsprozessen Im Rahmen der Strategieentwicklung: am Anfang der strategischen Analyse
Zeitbedarf	Durchführung: ½ Workshoptag (3-4 Stunden)

12 Konkurrenzanalyse

Jede Wettbewerbsstrategie basiert auf der Annahme, dass eine Organisation ihre Mitbewerber_innen nur dann übertreffen kann, wenn sie sich von diesen abheben und diesen Abstand dauerhaft halten kann. Die Fähigkeit, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, ist insbesondere für diejenigen Organisationen wichtig, die sich in Bezug auf ihre Produkte und Dienstleistungen in einer Konkurrenzsituation zu anderen Organisationen befinden. Die Konkurrenzanalyse spielt in der Strategieentwicklung dieser Organisationen eine wichtige Rolle, um ihren Wettbewerbsvorteil zu sichern und auszubauen[110].

Nachfolgend wird zunächst die einfache Art der Konkurrenzanalyse beschrieben und anschließend die Konkurrenzanalyse nach Michael Porter, bei der es zusätzlich um die Erkundung der Motivationen der handelnden Mitbewerber_innen geht.

Konkurrenzanalyse „light“

Vorgehensweise

Schritt 1: Auswahl der relevanten Konkurrent_innen

- Welche sind aus heutiger Sicht unsere drei wichtigsten Konkurrent_innen?
- Welche zukünftigen Konkurrent_innen könnte es geben?

Schritt 2: Ermitteln der Stärken der Konkurrent_innen

- Bezogen auf die drei wesentlichen heutigen und ggf. zukünftigen Konkurrent_innen: Welche sind deren Stärken, mit denen sie einen Wettbewerbsvorteil erzielen?
- Welche sind im Vergleich dazu unsere Schwächen?

Schritt 3: Ermitteln der eigenen Stärken

- Wo sehen unsere Kund_innen (Geldgeber_innen/Zielgruppen) unsere Stärken?
- Worum beneiden uns unsere Konkurrent_innen?

Schritt 4: Ableiten von Lernpotenzialen

- Was können wir von unseren Konkurrent_innen lernen?
- In welchen Bereichen wollen wir uns weiterentwickeln?

Schritt 5: Ermitteln von wettbewerbsentscheidenden Faktoren

- Wo liegen die wesentlichen Schwachpunkte unserer Konkurrent_innen? Wo sind sie besonders verwundbar?
- Wo liegen unsere wesentlichen Schwachpunkte? Wo sind wir verwundbar?

[110] Achtung: Bei Organisationen, für die Fragen des Wettbewerbs keine Rolle spielen, sollte dieses Instrument nicht angewandt werden.

Konkurrenzanalyse nach Porter

Die Konkurrenzanalyse von Michael Porter (Porter 1983, S. 86 f) betrachtet nicht nur die operativen Stärken und Schwächen der Mitbewerber_innen, sondern auch deren strategische Ziele. Die Analyse basiert auf vier Diagnoseelementen:

- Zukünftige Ziele der Mitbewerber_innen
- Gegenwärtige Strategie der Mitbewerber_innen
- Annahme über blinde Flecken
- Annahme über besondere Fähigkeiten der einzelnen Konkurrent_innen

Mit dem Ziel, das voraussichtliche Reaktionsprofil der wichtigsten Mitbewerber_innen zu definieren wird einerseits analysiert, was den_die jeweilige Konkurrent_in motiviert und andererseits, wie er_sie sich verhält und verhalten kann. Voraussetzung für die Anwendung dieses Instruments ist der Zugang zu fundierten Informationen zu Zielen und Strategien der Mitbewerber_innen.

Vorgehensweise

Schritt 1: Auswahl der relevanten Konkurrent_innen

Die Konkurrenzanalyse wird für jede_n einzelne_n Konkurrent_in durchgeführt. Daher empfiehlt es sich, sich auf die wirklich relevanten Mitbewerber_innen (Markt-führer_innen) zu beschränken.

Schritt 2: Künftige Ziele des_der Konkurrent_in

- Worin bestehen die expliziten und impliziten Ziele des_der Mitbewerber_in? (Marktanteil, Preispolitik, Politik in Zusammenhang mit neuen Produkten)
- Welche Ziele stehen im Vordergrund?
- Gibt es Zielkonflikte?
- Welche nichtökonomischen Werte und Überzeugungen beeinflussen das Ver-halten?
- Welche Controlling-Systeme gibt es?

Schritt3: Gegenwärtige Strategie des_der Konkurrent_in

- Welche expliziten und impliziten Strategien leiten den_die Konkurrent_in derzeit?
- Welche Wettbewerbsvorteile hat der_die Konkurrent_in derzeit?
- Auf welchen Einschätzungen über Entwicklungen und Trends basieren seine Grundstrategien?
- Wie setzt sich das Führungsteam zusammen und wie arbeitet es?
- Welche Anreizsysteme bestehen?

- Gibt es rechtliche oder vertragliche Regelungen bzw. Vorschriften, die mögli-che Strategien einschränken?

Schritt 4: Grundannahmen des_der Konkurrent_in

- Wie sieht sich der_die Konkurrent_in selbst in der Branche (Marktführer_in, Qualitätsführer_in etc.)
- Was betrachtet der_die Konkurrent_in als ihre_seine Stärken und Schwächen?
- Treffen diese vermuteten Selbstbeschreibungen zu? Gibt es blinde Flecken?
- Wie beurteilt er_sie die Branchentrends?
- An welchen Mitbewerber_innen orientiert sich der_die Konkurrent_in?
- Was waren seine_ihre Erfolgsgeschichten und Misserfolge in der Vergangen-heit und wie hat er_sie darauf reagiert?

Schritt 5: Analyse der Kernkompetenzen des_der Konkurrent_in

- Welche Fähigkeiten (Kernkompetenzen) besitzt der_die Konkurrent_in? Im Sinne von:
  - Spezifische Fähigkeiten, die es ihm_ihr ermöglichen, den Kund_innen einen wesentlichen Nutzen anzubieten
  - Produktionsbezogene Fähigkeiten und Kompetenzen bzw. Leistungsprozesse, die nennenswerte Kosten- oder Qualitätsvorteile bringen.
  - Fähigkeitspotenziale, die deutlich höher sind als die anderer Mitbe-werber_innen und nicht so rasch kopiert werden können (Imitationsschutz).
  - Kompetenzen, die sich für neue Problemlösungen und Produktideen eignen.
- Worin ist er am besten, worin am schlechtesten?

Schritt 6: Synthese: Das Reaktionsprofil des_der Konkurrent_in

Das durch die Analyse in den Schritten 2 bis 5 entstandene Bild des_der Mitbewerber_in wird nun zusammengefasst um vorherzusagen, welche Strategien und Reaktionsmuster von diesem_dieser Konkurrent_in zu erwarten sind:

- Wie zufrieden ist der_die Konkurrent_in mit seiner_ihrer strategischen Position? Welche Initiativen sind vor diesem Hintergrund zu erwarten?
- In welcher Intensität und mit welcher Beharrlichkeit wird der_die Konkurrent_in seine_ihre Maßnahmen umsetzen?
- Wie verwundbar ist der_die Konkurrent_in? Welche Ereignisse oder Strategien der Mitbewerber_innen würden ihn_sie am meisten treffen?
- Welche Maßnahmen oder Ereignisse könnten ihn_sie an einer schnellen und wirksamen Reaktion hindern?

Fazit: Welche Chancen und welche Risikofaktoren lassen sich aus der Auseinandersetzung mit den Konkurrent_innen für die eigene Organisation benennen?

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Einschätzung der eigenen Organisation im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrent_innen
Akteur_innen	Führungskräfte des oberen und mittleren Managements
Phasen im Verände-rungs-prozess	Eher zu Beginn von Veränderungsprozessen Im Rahmen der Strategieentwicklung: wichtiger Bestandteil jeder strategischen Analyse, wenn der Erfolg der Organisation u.a. von ihrer Wettbewerbsposition abhängt (insbesondere, wenn nur wenige Mitkonkurrent_innen relevant sind)
Zeitbedarf	– Durchführung der Version „light“: 1/2 Workshoptag (3-4 Stunden) – Durchführung der Version nach Porter: je nach Informationsstand über den_die Konkurrent_in ca. 1 Analysetag pro ausgewähltem_r Mitbewerber_in

13 Analyse der Kernkompetenzen der Organisation

Organisationen, die langfristig erfolgreich sein wollen, müssen ein Repertoire an Grundfertigkeiten aufbauen, mit denen sie es schaffen, in überdurchschnittlicher Art und Weise ihren Kund_innen, Auftraggeber_innen oder Mitgliedern von Nutzen zu sein und damit einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Diese Kernkompetenzen sind die „Wurzeln" des Erfolgs, während die einzelnen Produkte und Dienstleistungen die „Früchte" sind, die aus diesen Wurzeln hervorgehen. Es ist also wichtig, bestimmte Einzelfähigkeiten oder Techniken nicht mit Kernkompetenzen gleichzusetzen. Interessant ist, dass Kernkompetenzen durch gemeinschaftliche, selten bewusste Lernprozesse entstehen und sich weiterentwickeln. Sie bilden ein gemeinsam erworbenes, oft unausgesprochen vorhandenes Wissen, letztlich den „speziellen Fingerabdruck" einer Organisation.

In der Literatur (siehe Nagel/Wimmer, 2014: S. 188 ff.) werden insbesondere vier Kennzeichen für Kernkompetenzen beschrieben:

1. **Ein unterscheidbarer Kund_innennutzen**: Spezifische Fähigkeiten, die es einer Organisation einer Firma ermöglichen, ihren Kund_innen/ Auftraggeber_innen, Mitgliedern einen wesentlichen Nutzen anzubieten, sozusagen den „entscheidenden Vorteil", den sich der_die Kund_in/ Auftraggeber_in bzw. das Mitglied vom Produkt der Organisation verspricht.

2. **Ein besonderes Prozesswissen**: Produktionsbezogene Fähigkeiten und Kompetenzen bzw. das Beherrschen eines relevanten Leistungsprozesses, das nennenswerte Kosten- oder Qualitätsvorteile bringt.

3. **Deutliche Abhebung von Mitbewerber_innen**: Fähigkeitspotenziale, die deutlich höher sind als die anderer Mitbewerber_innen, die im Wettbewerb einen Unterschied machen und nicht so rasch kopiert werden können (Imitationsschutz).

4. **Ausbaufähigkeit**: Jene Kompetenzen, die sich für neue Problemlösungen und Produktideen eignen, strategisch besonders bedeutsam sind. Diejenigen, Kompetenzen die eine Grundlage für die Entwicklung ganz neuer Produkte und Dienstleistungen bilden.

Kernkompetenzen unserer Partnerorganisationen in der Entwicklungszusammen-arbeit könnten beispielsweise sein:

- Ein integrativer Förderansatz, um die Lebenssituation einer spezifischen Zielgruppe zu verbessern
- Die Fähigkeit, als Teil eines Netzwerks zu handeln und damit neue Synergien zu schaffen und zeitnah zukunftsweisende Problemlösungen zu entwickeln
- Als Interessenvertretungsorgan die Legitimität vieler Mitglieder zu haben
- Fachspezifische Expertise in einem begrenzten Aufgabenfeld, wie z.B. Umweltschutz, Korruptionsbekämpfung, Wahrung von Menschenrechten etc.

Ziel der Analyse von Kernkompetenzen

Der rechtzeitige Ausbau künftig benötigter Kernkompetenzen ist für die Überlebensfähigkeit einer Organisation zentral. Eine Möglichkeit, diesen Aufbau zu unterstützen ist, nach den aktuellen Kernkompetenzen zu suchen und sich damit ein fundiertes Verständnis von Fähigkeiten zu erarbeiten, denen die Organisation ihren derzeitigen Erfolg verdankt.

Analyseraster und Leitfaden zur Entdeckung von Kernkompetenzen

Der Suchprozess nach Kernkompetenzen ist eine Reise in 6 Schritten. Dabei werden die ersten 5 Schritte jeweils mit wechselnder Perspektive (gestern, außen, innen, außen, morgen) durchlaufen. Der letzte Schritt dient dem Gegencheck. Bei mehr als 5 TN, hat es sich bewährt zunächst die ersten 4 Schritte in Untergruppen bearbeiten zu lassen und aus den Analyseergebnissen die 4-5 wichtigsten Kernkompetenzen im Plenum herauszuarbeiten. Schritt 5 und 6 können danach entweder wieder in Untergruppen oder direkt im Plenum durchgeführt werden.

Die nachfolgenden exemplarischen Leitfragen für die einzelnen Analyseschritte müssen ggf. dem Kontext noch weiter angepasst werden:

- **Schritt 1: Erfolge der Vergangenheit („gestern“)**
  - Was waren die erfolgreichsten Produkte bzw. Dienstleistungen der letzten Jahre?
  - Welche Faktoren waren für diesen Erfolg ausschlaggebend?
  - Gab es maßgebliche Innovationen in den vergangenen Jahren? Wie sind diese zustande gekommen?
  - Für welche Kund_innen- bzw. Zielgruppenprobleme haben wir in jüngster Zeit besonders gute Lösungen gefunden? Warum?
- **Schritt 2: Der unterscheidbare Kund_innennutzen („außen“)**
  - Wie würden die Kund_innen bzw. die Zielgruppen und/oder die Geldgeber_innen den wesentlichen Nutzen unseres Produktes oder unserer Dienstleistung beschreiben?
  - Gibt es diesbezüglich unterschiedliche Einschätzungen?
- **Schritt 3: Analyse einzelner Geschäftsprozesse („innen“)**
  - Welchen Beitrag leisten die einzelne Prozesse (Leistungserstellung, Produktentwicklung, Personalmanagement, Monitoring- und Evaluierung etc.) zum beschriebenen Kund_innennutzen?
- **Schritt 4: Unterschiede zu den Mitbewerber_innen („außen“)**
  - Wie beschreiben unsere Kund_innen bzw. Zielgruppen und/oder Geldgeber den Unterschied zwischen uns und unseren Mitbewerber_innen? Was meinen diese, was wir besser/anders können als andere Anbieter_innen?

  - Wie würden die Mitbewerber_innen selbst die Differenz beschreiben? Gibt es etwas, was man versucht von uns zu kopieren? Worum beneiden uns die Mitbewerber_innen?
- **Schritt 5: Ausbaufähigkeit unserer Kernkompetenzen („morgen“)**
  - Haben die bisher angedachten Kernkompetenzen das Potenzial für eine Fülle neuer Produkte und Dienstleistungen?
  - Welche Kernkompetenzen werden voraussichtlich in den nächsten Jahren eine Voraussetzung für unseren Erfolg bilden?
- **Schritt 6: Gegencheck**
  - Welche Aufträge, an denen wir sehr interessiert waren, haben wir nicht bekommen? Warum nicht?
  - Wie können wir es anstellen, unsere Organisation ganz sicher zu ruinieren?

Am Ende der Analyse wird ein Fazit zu den möglichen Kernkompetenzen der Organisation gezogen.

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Ein fundiertes Verständnis von Fähigkeiten erarbeiten, denen die Organisation ihren derzeitigen Erfolg ver-dankt und die voraussichtlich auch für den zukünftigen Erfolg wichtig sein werden. Potentialorientiertes Instrument
Akteur_innen	Führungskräfte des oberen und mittleren Managements
Phasen im Verände-rungs-prozess	Eher zu Beginn von Veränderungsprozessen Im Rahmen der Strategieentwicklung: wichtiger Bestandteil jeder strategischen Analyse
Zeitbedarf	Durchführung: 1 Workshoptag

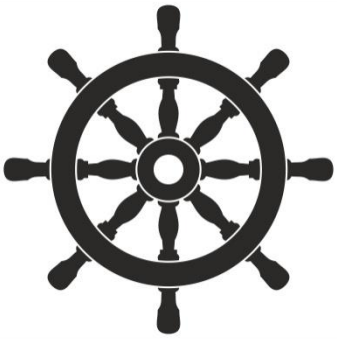
14 Zukunftsrad

Das Zukunftsrad (nach Friedrich Glasl, 2008, S. 163 f.), unterstützt eine Organisation dabei, Ziele bzw. strategische Optionen auf ihre Realisierbarkeit zu überpüfen und gleichzeitig die Willensbildung des Managements zu befördern. Dabei werden die gewünschten Zukunftsbilder mit den Anforderungen an die Organisation sowie mit den inneren und äußeren Rahmenbedingungen kontrastiert.

Das Zukunftsrad ist wie ein Steuerrad, das der Organisation hilft, im Spannungsfeld der Zukunftsentwürfe zwischen vier Polen zu navigieren: das Wollen, das Dürfen, das Können und das Müssen:

Wohin wollen wir?

(Strategische Ziele, Optionen)



Wohin müssen wir?

(Vorgaben, Rahmenbedingungen)

Wohin dürfen wir?

(Gestaltungsspiel-raum)

Wohin können wir?

(Fähigkeiten, Markt etc.)

Vorgehensweise

Alle vier Felder sollten mit der gleichen Aufmerksamkeit bearbeitet werden. Bei der Reihenfolge der Bearbeitung sollte mit den Feldern begonnen werden, die in der Organisation eher seltener

thematisiert werden. Wenn in einer Organisation, z.B. der öffentlichen Verwaltung, das Dürfen und das Müssen ständig betont werden, sollte mehr Freiraum für Kreativität geschaffen werden, indem zuerst das Wollen und Können bearbeitet wird. Umgekehrt neigen sehr kreative Organisationen (Theater, Organisationen der Forschung oder Technologieentwicklung etc.) eher dazu die wirtschaftliche Realität zu übersehen. In diesem Fall ist es sinnvoll, mit den Feldern des Müssens und Dürfens zu beginnen.

Im Fall eines Strategieentwicklungsprozesses (vgl. Kapitel 3 im Teil 3 dieses Readers) kann das Zukunftsrad im zweiten Schritt der Identifizierung und vergleichenden Analyse von strategischen Optionen genutzt werden. Strategische Optionen werden in das Feld: „Wohin wollen wir?“ eingetragen, um ihre Machbarkeit anhand der drei anderen Analysefelder zu überprüfen. In diesem Fall kann auch arbeitsteilig in Untergruppen vorgegangen werden, welche die Analyse für jede Option getrennt vornehmen.

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Erarbeitung realistischer (machbarer) Zukunftsbilder und strategischer Optionen; fördert die Balance zwischen Situationsbewusstsein und Veränderungs-bereitschaft.
Akteur_innen	Führungskräfte des oberen und mittleren Managements
Phasen im Verände-rungs-prozess	Wenn die Organisation Ziele definiert (zu einem fortgeschrittenem Zeitpunkt, im Anschluss an eine Analyse). Im Rahmen der Strategieentwicklung: Wenn die strategische Analyse abgeschlossen ist und es darum geht, strategische Optionen zu identifizieren und miteinander im Hinblick auf ihre Machbarkeit zu vergleichen.
Zeitbedarf	Durchführung: ½ Workshoptag (3-4 Stunden)

15 Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse wurde in den 60er Jahren von der Boston Consulting Group entwickelt und stammt aus der Betriebswirtschaftslehre. Ihr „Herzstück“ ist eine einfache und anschauliche Vier-Felder-Matrix, welche die Produkte oder Dienstleistungen einer Organisation einander vergleichend gegenüberstellt. Anfang der 1970er Jahre entwickelte McKinsey das Modell zu einer Neun-Felder-Matrix weiter.

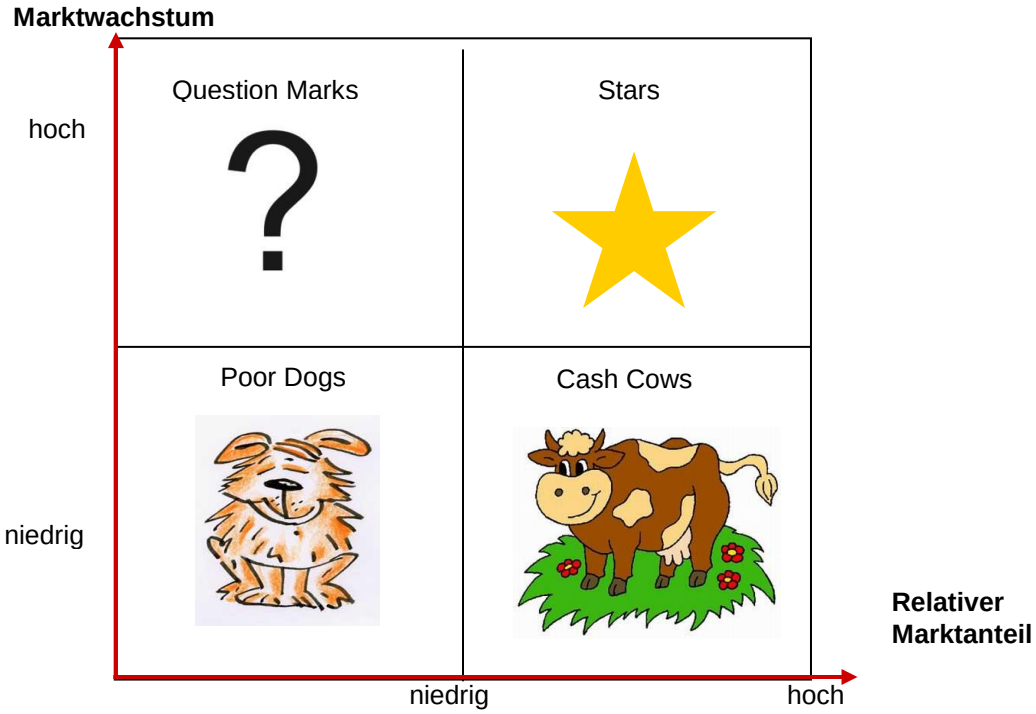
Die Grundidee geht auf das Portfolio von Wertpapieren zurück, die so zusammengestellt werden sollten, dass bei einem gegebenen Risiko der Gesamtgewinn aus dem Aktien-Portfolio maximiert wird (Markowitz 1952). Ziel der Portfolio-Analyse ist es demnach, dass eine Organisation unter den gegebenen Rahmenbedingungen und Risiken den richtigen „Angebots-Mix“[111], identifiziert. Die Portfolio-Matrix lässt sich sowohl zur Analyse der Ist-Situation als auch zur Entwicklung und Bewertung verschiedener strategischer Optionen einsetzen. Der strategische Diskussionsprozess „zwingt“ die Führungskräfte dazu, eigene Informationen und Annahmen über das Geschäft offen zu legen. Ein gut moderierter Arbeitsprozess motiviert sie dabei zu kreativen Diskussionen über die Weiterentwicklung der Organisation.

Die Boston Consulting Group entwickelte eine Matrix, deren zwei Achsen durch die Dimensionen Marktwachstum (externe Einflussfaktoren) und Marktanteil (von der Organisation direkt zu beeinflussende Faktoren) bestimmt werden[112]. Sie ging davon aus, dass für die in jedem Feld der Matrix liegenden Produkte bzw. Dienstleistungen optimale Entwicklungsstrategien und Handlungsanweisungen (sog. Normstrategien) existieren. Die Kernstrategie besteht darin, Kapital von sehr rentablen Produkten, die nur noch ein beschränktes Wachstumspotenzial besitzen, zu jenen Produkten zu transferieren, die ein fundiertes künftiges Wachstum erwarten lassen.

Cash cows sind demnach Produkte, die bereits gut vermarktet werden und ohne große weitere Investitionen viel Geld einbringen. Angesichts des nicht weiterwachsenden Marktes ist jedoch abzusehen, dass sie früher oder später durch andere Produkte oder Konkurrenten verdrängt werden. Stars sind Produkte, von denen zukünftig hohe Marktanteile in stark expandierenden Märkten erwartet werden. Sie bilden gemeinsam mit den Question Marks die Hoffnungsträger des Unternehmens. Question Marks sind potenzielle Nachwuchsprodukte in einem schnell wachsenden Markt, die Investitionen benötigen, um den Marktanteil zu steigern. Poor Dogs schließlich sind Auslaufprodukte, die kaum mehr Überschüsse erzielen, weil sie sich mit einem geringen Marktanteil in einem unattraktiven Markt bewegen. Hier gilt in der Regel die Devise: Rückzug oder Liquidation.

[111] Nach dem Organisations-Modell von Marvin Weisbord, bezieht sich „Angebote“ auf die outputs der Organisation, also ihre Produkte und Dienstleistungen, die sie Dritten zur Verfügung stellt.

[112] Die Matrix von McKinsey nutzt die beiden Dimensionen Marktattraktivität und Relative Wettbewerbsvorteile.



In der Wirtschaft werden Portfolioanalysen in regelmäßigen Abständen unter Rückgriff auf Geschäfts- und Marktzahlen durchgeführt, um sich rechtzeitig auf neue Markttendenzen und neue Rahmenbedingungen einzustellen. Das Marktwachstum beschreibt das Potential von „Nachfragern“ und deren Bedürfnisse. Für die Bestimmung des Marktwachstums können verschiedene Kriterien/Beobachtungsfelder herangezogen werden: Ein Markt für eine Dienstleistung bzw. ein Produkt ist z.B. umso größer, je größer die potentielle Zielgruppe ist (Marktvolumen), je stärker die Nachfrage nach derartigen Produkten in den letzten Jahren gestiegen ist (Marktveränderung) und je weniger sonstige Anbieter_innen auf dem Markt tätig sind (Wettbewerbssituation). Der Marktanteil lässt sich zum Beispiel anhand folgender Kriterien / Beobachtungsfelder bestimmen: Er ist umso größer, je besser die bisherigen Leistungen von den Kund_innen beurteilt werden (Image), je mehr Kund_innen mit einer Dienstleistung oder einem Produkt erreicht werden und je besser die Mitarbeiter_innen, Finanzmittel und/oder organisatorischen Voraussetzungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht sind.

Vorgehen bei der Portfolio – Analyse

Schritt 1:

Um das **Ist-Portfolio** einer Organisation zu bestimmen (Analyse der Ausgangssituation), werden zunächst die einzelnen Produkte oder Dienstleistungen identifiziert, die im Rahmen der Portfolioanalyse untersucht werden sollen. Hierfür ist es wichtig, dass es sich um vergleichbare Einheiten handelt.[113] Diese werden nach den für die beiden ausgewählten Dimensionen festgelegten Kriterien (Beobachtungsbereichen) quantitativ auf einer Skala bewertet und dann entsprechend in der

[113] Beispielsweise könnten die zu untersuchenden Dienstleistungen eines Trainingsinstituts die verschiedenen Fortbildungskurse und Weiterbildungsprozesse sein, die die Organisation anbietet. Eine Organisation

Matrix positioniert. Für jedes Produkt wird schließlich eine Gesamtbeurteilung der Dimension vollzogen. Dieser aggregierte Wert erlaubt es, das Produkt in das jeweilige Feld der Portfolio-Matrix einzuordnen.

Bei Nonprofit-Organisationen kann die Portfolio-Analyse in abgewandelter Form angewendet werden, um die Organisation bei der Überprüfung ihrer „Angebotspalette" zu unterstützen. In der Praxis haben sich für die beiden Achsen die Dimensionen „Attraktivität" und „Eigene Kompetenz" als brauchbar erwiesen. Aber auch andere Achsen-Dimensionen, die die Mitglieder der Organisation zu strategischen Diskussionen über ihre Dienstleistungen anregen, sind denkbar (z.B. die Kombination der Dimensionen „Ressourceneinsatz" und „Erreichung der Zielgruppen" bei einer Basisorganisation, die ihre Dienstleistungen und Produkte direkt an arme Bevölkerungsgruppen anbietet). Die folgende Tabelle zeigt beispielhaft, wie die beiden Dimensionen Attraktivität und Eigene Kompetenz über verschiedene Kriterien und deren Einschätzung auf einer Skala zwischen 1 und 10 messbar gemacht werden können. Die Kriterien können bei Bedarf auch gewichtet werden.

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	….
Kriterien für Attraktivität:				
Bedarfe der Leistungsempfänger_innen/ Kund_innen an der Dienstleistung (Kund_innenbefragung)				
Interesse wichtiger Geldgeber_innen				
Anzahl der Wettbewerber_innen (Achtung: wenig Wettbewerber_innen = hohe Attraktivität!)				
Öffentliches Interesse an der Dienstleistung (z.B. Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit)				
….				
Aggregierter Gesamtwert				

der Zivilgesellschaft, die sich für verbesserte Lebensbedingungen der Zielgruppen einsetzt, könnte z.B. folgende Dienstleistungen i.R. der Portfolioanalyse vergleichen und auf ihre Zukunftsfähigkeit untersuchen: Organisationsberatung von Bauernorganisationen, Finanzielle Unterstützung von Frauenprojekten, Ausbildung von Multiplikator_innen für Vermarktungsfragen, Radiobeiträge zu Menschenrechtsfragen, Technische Beratung bei Wertschöpfungsketten für traditionelle Produkte, Weiterbildungskurse zur Gender-Thematik, monatlich erscheinende Zeitung für den Austausch unter Bauern und Bäuerinnen der Region, Training und Begleitung von Zielgruppenorganisationen bei der Formulierung und Beantragung von Projekten, Fachliche Beratung der Gemeindeverwaltungen, Vernetzungs- und Austauschangebote zwischen Gemeindeverwaltungen.

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	….
Kriterien für Eigene Kompetenz:				
Für die Leistungserbringung qualifiziertes Personal				
Eigene Einschätzung der Qualität der Leistungserbringung				
Zufriedenheit der Kund_innen mit dieser Dienstleistung (Befragung)				
….				
Aggregierter Gesamtwert				

Die Kriterien sollten möglichst maßgeschneidert mit dem Strategieteam entwickelt werden. Dies erhöht die Qualität und Akzeptanz der Ergebnisse. Im Workshop kann die Bewertung der einzelnen Produkte oder Dienstleistungen anhand der verschiedenen Kriterien zunächst individuell erfolgen und in einem zweiten Schritt dann vergemeinschaftet werden (z.B. über Zahlenkärtchen, die jede Person pro Kriterium hochhält). Auch für Nonprofit-Organisationen empfiehlt es sich, in einem kreativen Prozess den vier Feldern der Matrix „Namen" bzw. markante Bezeichnungen zu geben. In der internationalen Zusammenarbeit sollte dies gemeinsam mit dem Strategieteam passieren und auf kultursensible Begriffe geachtet werden.[114]

Schritt 2:

Nach der Bestimmung des Ist-Portfolios steht die **Bestimmung des zukünftigen Soll-Portfolios** an. Traditionell betriebswirtschaftlich gedacht kommen hier die oben beschriebenen Normstrategien zum Einsatz. Bei nicht rein am Gewinn orientierten Organisationen spielen jedoch auch andere strategische und politische Überlegungen eine wichtige Rolle. So gibt es oft durchaus Gründe, die Dienstleistungen im Quadranten unten links („poor dogs") beizubehalten, weil z.B. gesetzliche Vorgaben eingehalten werden müssen oder weil ein gemeinnütziger Zweck verfolgt wird. Das heißt, die sich aus der Matrix ergebenden strategischen Optionen sind nicht mechanisch abzuarbeiten, sondern es sollte eine kreative Diskussion im Strategieteam bezüglich der Weiterentwicklung des Portfolios angeregt werden.

Die **Vorteile der Portfolioanalyse** liegen in der optischen Darstellung komplexer Sachverhalte und der gemeinsamen Diskussion der „Angebotspalette" einer Organisation unter strategischen Gesichtspunkten. Die Matrix „zwingt" in gewisser Weise zur Prioritätensetzung beim Einsatz von Ressourcen und leistet damit einen Beitrag zur Reflektion der Dimensionen Effizienz und Effektivität. Allerdings sollte man sich angesichts der quantitativen Bewertung nicht zu mathematischer „Scheingenauigkeit" verleiten lassen, sondern mit gesundem Menschenverstand arbeiten und verschiedene Sichtweisen als Impulse für eine kreative Strategiediskussion wertschätzen.

[114] Im Fall der oben genannten Basisorganisation lauteten die vier Quadranten: Bunte Wiese (Gute Erreichung der Zielgruppen bei geringem Ressourceneinsatz), Mauerblümchen (beide Dimensionen gering ausgeprägt), Leuchttürme (beide Dimensionen hoch ausgeprägt), Sorgenkinder (hoher Ressourceneinsatz bei geringer Erreichung der Zielgruppen).

Die zukünftige strategische Orientierung einer Organisation ist eine klare Managementaufgabe. Steht die Führung nicht deutlich hinter der Arbeit mit diesem Instrument und wirbt für einen offenen Blick auf die Produkte und Dienstleistungen der Organisation, dann kann es schnell zur Manipulation bei der Positionierung (entsprechend der Interessen bestimmter Akteure oder Abteilungen) kommen. Daher ist eine gründliche Auftragsklärung eine wichtige Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz dieses Tools.

Die Rahmenbedingungen zur Einschätzung der Dienstleistungen oder Produkte, wie z.B. der Markt an Wettbewerber_innen oder Geldgeber_innen, sollten den Teilnehmer_innen am Workshop bekannt sein. Ist dies nicht der Fall, müssen entweder weitere „ressource persons“ hinzugezogen oder diese Informationen im Vorfeld erhoben werden.

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Überprüfung und strategische Ausrichtung der Produktbzw. Dienstleistungspalette einer Organisation
Akteur_innen	Oberes Management oder von der Organisation benanntes Strategieteam
Phasen im Veränderungsprozess	Wenn Anhaltspunkte bestehen, dass die Leistungen der Organisation überprüft und angepasst werden müssen. Regelmäßig im Rahmen von Strategiediskussionen, um die Organisation und ihre Angebote attraktiv (für Geldgeber_innen und Zielgruppen) zu halten.
Zeitbedarf	1-2 Tage, je nach Größe und Angebot der Organisation sowie Anzahl der Teilnehmer_innen.

16 Prozessoptimierung

Das hier vorgestellte Tool hat seinen Ursprung in der Betriebswirtschaftslehre und wird dort unter dem Begriff der „Geschäftsprozessoptimierung“ seit den 90er Jahren intensiv genutzt. Inzwischen hat es sich auch bei Nonprofit-Organisationen durchgesetzt[115]. In der Internationalen Zusammenarbeit ist die Prozessoptimierung häufig im Rahmen von Modernisierungs- oder Reengineering-Prozessen in größeren Partnerorganisationen anzutreffen (z.B. Modernisierungsprozesse in Ministerien). Vereinfacht angewandt kann das Tool aber durchaus auch für die Arbeit mit kleineren Organisationen interessant sein.

Während die klassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre die Aufbauorganisation (Struktur) in den Mittelpunkt gestellt hat, kommt mit der Prozessoptimierung die Ablauforganisation (Prozesse) in den Fokus. Der Begriff „Prozess“ leitet sich aus dem lateinischen „procedere“ ab und kann mit „fortschreiten“ übersetzt werden. Dies kennzeichnet den dynamischen Charakter von Prozessen. Unter einem Prozess wird die zielgerichtete Erstellung einer Dienstleistung oder eines Produkts (output) durch eine Abfolge zusammenhängender Aktivitäten verstanden, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten vereinbarten Regeln durchgeführt wird.

Im Rahmen der Prozessoptimierung wird konkretisiert, welcher räumlichen und zeitlichen Struktur die einzelnen Arbeitsschritte folgen des ausgewählten Prozesses sollen. Ziel der Prozessoptimierung ist die Steigerung der Effizienz (Senkung der Prozesskosten, Verkürzung der Durchlaufzeiten), die Erhöhung der Qualität von Abläufen und Dienstleistungen sowie das Ausschöpfen der Mitarbeiter_innenpotenziale durch deren aktive Einbindung bei der Prozessgestaltung. Die Organisation wird durch das „Denken in der Prozesslogik“ dabei unterstützt, sich von der traditionellen arbeitsteiligen Kontrollorganisation stärker in Richtung Kund_innen und Produkte/Dienstleistungen zu entwickeln.

Prozesse können inhaltlich unterschiedlich umfangreich sein und werden, sofern sie sehr komplex sind, in Subprozesse heruntergebrochen. Beispiele für inhaltlich abgeschlossene Prozesse, die mit dem Tool der Prozessoptimierung bearbeitet werden können, sind: die Gewährung von Wohngeld durch die öffentliche Verwaltung, die Erarbeitung eines neuen Trainingsangebots durch die Personalentwicklung eines Unternehmens oder die Erstellung des Jahresabschlusses einer Organisation (interner Prozess).

Die Grundidee dieses Tools besteht darin, den Ist-Zustand eines sich wiederholenden organisationsinternen Prozesses zu analysieren, Schwachstellen zu identifizieren und daraus Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten. Dies erfolgt idealerweise in einem partizipativen Prozess, der die wichtigsten an diesem Prozess beteiligten Akteur_innen mit einbezieht. Dies bewirkt in der Regel eine gemeinsame Problemsicht sowie eine höhere Bereitschaft zur Veränderung. Die Vorgehensweise erfolgt üblicherweise in den folgenden vier Schritten.

Schritt 1: Auswahl eines relevanten Prozesses

Im ersten Schritt geht es darum, sich darauf zu verständigen, welcher Prozess verbesserungswürdig ist und optimiert werden soll. Dies können auch mehrere sein, es macht jedoch Sinn, zunächst

[115] Dabei werden in der Literatur eine Reihe weiterer Begriffe verwendet, wie beispielsweise Unternehmensprozess, Business Process, Leistungsprozess, Workflow, Vorgang, Ablauf.

mit einem wichtigen Kernprozess zu beginnen. Mit der Auswahl eines Prozesses sollte auch das Ziel für dessen Optimierung definiert werden: Was soll besser oder anders sein, wenn die Optimierung abgeschlossen ist? Welchen Bedürfnissen wird durch die Prozessoptimierung besser entsprochen?

Schritt 2: Analyse des Prozesses, Erkennen kritischer Muster

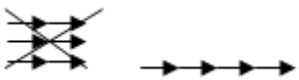
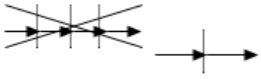
Im zweiten Schritt wird der Prozess im Detail analysiert. Hilfreich ist zunächst die grafische Darstellung des Prozesses („Prozessmodellierung“) mit Hilfe eines Fluss- oder Ablaufdiagramms. Dies kann z.B. auf Wandtafeln mit Moderationskarten im Rahmen eines Workshops oder auch digital erfolgen.[116] Folgende Fragen leiten die Erarbeitung des Leistungsprozesses: Wer macht was, und in welcher Abfolge? Was ist das Ergebnis der einzelnen Prozessschritte? Zunächst werden Anfang und Ende des Prozesses definiert: Wo fängt die Betrachtung an, wo hört sie auf? Wichtig ist es, den Output des Prozesses genau zu definieren. Anschließend werden alle Arbeitsschritte des Prozesses gesammelt und von den Beteiligten in der zeitlichen Folge sortiert.

Für das Flussdiagramm werden üblicherweise die Symbole aus der DIN 66001 verwendet (siehe Beispiel unter Schritt 3) und es kommen die in dieser DIN geltenden Regeln zur Anwendung:

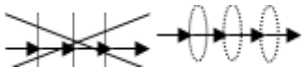
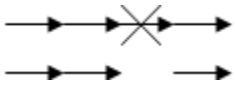
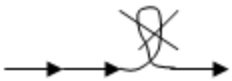
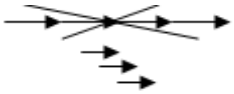
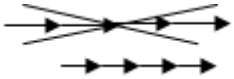
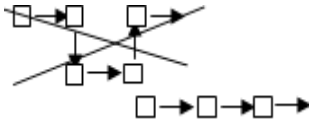
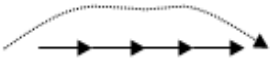
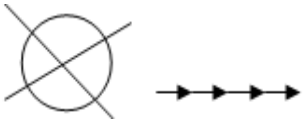
- Der Prozess läuft von oben nach unten oder von links nach rechts
- Die Ablauflinie wird durch eine Pfeilspitze zu ergänzt
- Anfang und Ende werden mit dem Symbol der Grenzstelle ausgewiesen
- Die Darstellung sollte so einfach wie möglich, aber so komplex wie nötig sein
- Bei umfangreichen Prozessen wird das Kreissymbol zur Kennzeichnung von Übergangsstellen („Konnektoren“) genutzt, um den Prozess auf mehreren Seiten darstellen zu können.

Bei Bedarf kann das Flussdiagramm durch zusätzliche Informationen (z.B. eingebundene Abteilungen, Start und Dauer jedes Schrittes, anfallende Arbeitsmengen, Abhängigkeit von anderen Schritten, Schnittstellen mit anderen Prozessen, etc.) und/oder Symbole (z.B. für Schriftstücke oder Datenträger) weiter präzisiert werden und nimmt dann eine tabellarische Form an.

Insbesondere die grafische Darstellung des Prozessverlaufs macht organisationsinternes „Ping-Pong“, also Hin- und Herdelegieren von Aufgaben zwischen Abteilungen, Schleifen und Doppelarbeiten deutlich sichtbar. Zur Identifizierung kritischer Muster und möglicher Lösungen kann die folgende Tabelle dienen:

Kritische Muster		Lösungsmöglichkeiten
Mehrgleisigkeiten, parallele Prozesse		Zusammenlegen, vernetzen, standardisieren
Viele Schnittstellen, Prozesse fließen holprig, Staus an den Schnittstellen		Aufgaben zusammenlegen, eine Person (ein Team) erledigt Aufgaben durchgängig,

[116] Dafür gibt es neben der gängigen Standardsoftware (z.B. Microsoft Office) auch spezielle Softwareprogramme (z.B. ARIS Toolset, ibo Process-Designer, promol.NET).

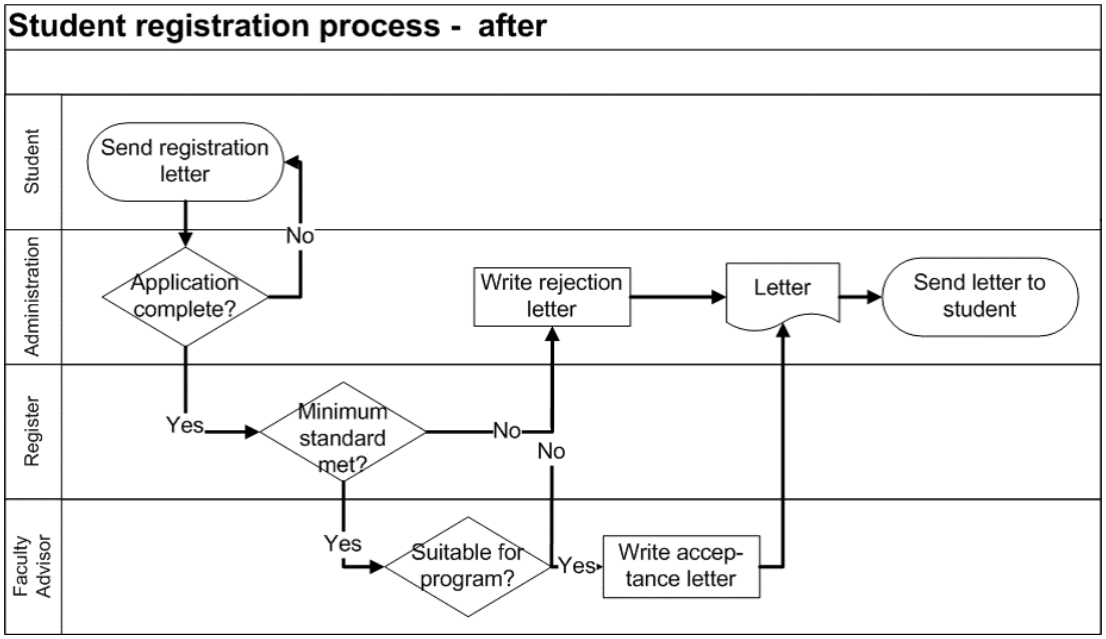
Zeitaufwändige Schnittstellen, mangelnde Anschlussfähigkeit		Vereinbarungen treffen, partnerschaftliche Beziehungen anstreben, Feedback
Prozessschritte ohne Wertschöpfung, ursprünglicher Sinn ist verlorengegangen		Prozessschritte ersatzlos streichen
Kontrollschleifen in der Hierarchie, die zu Schein-kontrollen geworden sind		Nur formal wahrgenommene Kontrolle beseitigen
Sequentielle, nacheinander stattfindende Prozessschritte; zu lange Durchlaufzeiten		Aufgaben parallel erledigen, „simultaneous engineering“
Viele zeit- und kostenkritische Prozessschritte		Unterstützung durch Standardisierung, EDV
Räumlich lange Wege zwischen einzelnen Prozessschritten; Anordnung nach Hierarchien und Funktionen		Arbeitsplätze und Geräte entsprechend des Prozessverlaufs anordnen; Prozesse als Gliederungs- und Gestaltungskriterien
Mitarbeitende kennen das Endergebnis des Prozesses, in dem sie tätig sind, nicht oder nur unzureichend		Beitrag zum Funktionieren des Ganzen allen Beteiligten deutlich machen; Prozessbewusstsein und Prozessvertrauen schaffen
Selbstbeschäftigung, erstes Parkinson'sches Gesetz (Arbeit dehnt sich in dem Maß aus, wie Zeit dafür zur Verfügung steht)		An der Unternehmenskultur arbeiten, marktwirksame Ziele klarer herausstellen, klare Aufgaben- und Kompetenz-verteilungen

Quelle: Checkliste „Kritische Muster und Schwachstellen erkennen“ aus: Graf-Götz/Glatz 2003, leicht verändert.

Schritt 3: Festlegen des verbesserten Sollprozesses

In der Analysephase (Schritt 2) entstehen meist schon viele Ideen zur Verbesserung. Reibungsverluste und Störungen treten häufig an der Schnittstelle zwischen Verantwortungsbereichen auf, weil die eine Person (oder Organisationseinheit) mitunter nicht genau weiß, welche Teilleistung die jeweils anderen in welcher Qualität und zu welchem Zeitpunkt brauchen. Spannend kann auch die Frage sein, wer bzw. welche Organisationseinheit für welchen Arbeitsschritt offiziell verantwortlich ist und wer aus der Organisation tatsächlich die Arbeit macht. Die entstandenen Ideen und Vorschläge werden in diesem Schritt zusammengefasst und zu einem Sollkonzept verdichtet. Meist muss hier die Führung eingebunden werden, um Entscheidungen für die Umgestaltung herbeizuführen. Möglichst bereits im Rahmen der Auftragsklärung, spätestens aber hier muss die Frage geklärt sein, welches Ausmaß die Veränderung haben soll bzw. haben darf.

Ist der zukünftige Prozess abgestimmt, sollten insbesondere neue Prozessschritte detailliert beschrieben und die jeweiligen Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Auch dafür empfiehlt sich eine graphische Darstellung, z.B. in Form eines Ablaufdiagramms. Für kritische Schnittstellen sollten zudem Vereinbarungen getroffen werden. Wo möglich und sinnvoll können Messgrößen (Zeit, Kosten, Qualitätskriterien) für den neuen Prozess festgelegt werden. So könnte beispielsweise ein einfacher optimierter Prozess grafisch aussehen (Einschreibung von Student_innen an der Universität):



Quelle: Sabine Fründt und Elmar Eberhardt.

Schritt 4: Einführung des verbesserten Prozesses

Der veränderte Prozess muss nun erneut eingeführt und dauerhaft verankert werden. Wichtig ist, die nicht an der Prozessoptimierung beteiligten Mitarbeiter_innen mit dem Ergebnis vertraut zu machen. Hier findet Information statt, und ggf. auch Qualifikation und Trainingsmaßnahmen. Häufig ist es sinnvoll, eine_n so genannte_n „Prozessowner“ zu benennen, der_die für diesen Prozess verantwortlich ist. Diese_r sorgt nicht nur für die Einführung und Dokumentation des neuen Prozesses, sondern übernimmt auch die Einweisung der Mitarbeiter_innen und führt periodische Soll-Ist-Vergleiche durch. Insbesondere der Abgleich, ob die mit der Verbesserung geplanten Ziele (siehe Schritt 1) erreicht wurden, ist in regelmäßigen Abständen wichtig. Zudem sollte nach einer Zeit überprüft werden, ob die Beschreibung des Prozesses noch aktuell ist und ob sie eingehalten wird.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass Prozessoptimierungen keine „Schnellschüsse“ sind, sondern einen längeren Zeitraum bis zur Einführung und Umsetzung von Verbesserungen benötigen. Die Führungsebene muss dafür einen klaren Auftrag erteilen, sonst werden Mitarbeiter_innen nur zögerlich teilnehmen oder aber wegen der zeitaufwendigen Prozessmodellierung, die ohne Unterstützung der Führung kaum zu konkreten Ergebnissen führen wird, später von der Anwendung des Tools frustriert sein. In der Praxis bietet es sich an mit Prozessen zu beginnen, für die Veränderungsenergie vorhanden ist, die inhaltlich möglichst klar umgrenzt und nicht zu komplex sind. Erst mit mehr Erfahrung aller Beteiligten sollte man sich an komplexere Prozesse heranwagen. Für die Anwendung mit kleineren Organisationen kann das beschriebenen Vorgehen beliebig verkürzt bzw. vereinfacht werden.

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Verbesserung eines Prozesses der Leistungserstellung, um damit die Qualität der Dienstleistungen, die Effizienz des Prozesses und (im Idealfall) die Identifikation der Mitarbeiter_innen mit dem Gesamtprozess zu erhöhen.
Akteur_innen	Die wichtigsten an einem Prozess beteiligten Akteur_innen. Die Führung sollte bei einzelnen Arbeitsschritten und Entscheidungen einbezogen werden.
Phasen im Veränderungsprozess	Nicht direkt zu Beginn, da hier ein Teilelement (Prozess) vertieft wird. Dieses Tool identifiziert nicht nur Veränderungsbedarfe, sondern bereitet auch die Einführung einer verbesserten Situation vor.
Zeitbedarf	Ein bis mehrere Tage pro Prozess.

17 Organisationsprofil

Ursprünglich gedacht ist das Organisationsprofil als eine Art Fragebogen, der breit gestreut und danach quantitativ ausgewertet wird. Fragebögen sind in der Anwendung jedoch durchaus problematisch (siehe Teil 2, Kap. 3). Das Organisationsprofil kann allerdings auch als Instrument zur Vorbereitung und Auswertung semi-strukturierter Einzelgespräche eingesetzt werden. Dies insbesondere dann, wenn man sich einen Überblick über mehrere Organisationen verschaffen will, beispielsweise um geeignete Partnerorganisationen auszuwählen oder um Unterstützungsbedarfe zu identifizieren. Meist hat man am Ende derartiger Gesprächsrunden einen Wust von Aufzeichnungen, deren Auswertung schwierig werden kann, wenn diese nicht kurz nach dem Gespräch synthetisiert werden. Wird ein Organisationsprofil am Ende jedes Gesprächs auf der Basis der Aufzeichnungen ausgefüllt, wird sehr schnell erkannt, wo etwas vergessen wurde. Zum anderen findet eine erste Bewertung der Informationen „frisch nach dem Interview“ und nicht erst nach einem längeren Zeitraum statt. Werden die Profile verschiedener Organisationen nebeneinandergelegt, wird deutlich, in welchen Bereichen sich Stärken und Schwächen häufen und welche Organisationen in bestimmten Bereichen „reifer“ erscheinen als andere. Die hier abgebildete Form stellt einen Vorschlag dar und muss zur Anwendung für eine spezielle Organisation und den spezifischen Kontext angepasst werden. Im Beispiel würde es sich um eine Grobeinschätzung der gesamten Organisation handeln (alle Wesenselemente des Weisbord-Modells).

Kriterien		++	+	-	--	Bemerkungen
01	Ziele (vorhanden, bekannt, realistisch,…)					
02	Arbeitsteilung + Aufgabenklarheit					
03	Fachliche Kompetenz der Mitarbeiter/innen					
04	Effizienz der Leistungserbringung					
05	Führungsstil (autoritär, laissez-faire, …)					
06	Verantwortung + Entscheidungen (Delegation,..					
07	Anerkennung + Sanktionen bzgl. Arbeitsleistung					
08	Kundenorientierung (Bedarfe bekannt, Feedback)					
09	Kommunikation/ Kooperation intern					
10	Kommunikation/ Kooperation extern					
11	Technische Hilfsmittel (Zugang, Wartung, …)					
12	Finanzielle Ressourcen (Eigen-, Fremdmittel, …)					
13	Kostentransparenz, Controlling					
14	Selbstbeobachtung und –steuerung					
15	Umfeld-Beobachtung (Wettbewerber, …)					
16	Anpassungsfähigkeit (frühere Veränderungen, …)					

Für fast alle Kriterien wird es nötig sein, sie zu präzisieren, um sich darüber klar zu werden, was in Bezug auf das jeweilige Kriterium besonders wichtig ist. Auch ist die Anzahl der Kriterien im Beispiel "grenzwertig". Eine Reduktion wird in den meisten Fällen sinnvoll sein, was einen im Vorfeld der Befragung bereits nötigt, sich genau Gedanken zu machen, was man überhaupt wissen will.

Die Bewertungsskala sollte für den kulturellen Kontext kritisch überprüft werden: Nicht überall ist eine Bewertung nach dem Schema „++“ bis „– –“ geeignet! Wenn man das Organisationsprofil nicht alleine für sich, sondern – wie ursprünglich gedacht – als Fragebogen einsetzt, ist es wichtig, dass die Bewertungskriterien und die Skala leicht verständlich sind und möglichst einheitlich interpretiert werden, da sonst eine quantitative Auswertung wenig Sinn macht. Wann wird beispielsweise bei Führungsstil „++“, wann „-“ oder gar „- -“ angekreuzt? Die Vorbereitung des Organisationsprofils ist also durchaus zeitaufwendig und zwingt einen selber zu größtmöglicher Klarheit, was man denn eigentlich bewerten möchte.

Es ist möglich, lediglich ein Wesenselement einer Organisation mit Hilfe des Organisationsprofils zu analysieren, es z.B. für Output oder Kommunikation/ Kooperation nutzen. In diesem Fall würde man in die verschiedenen Zeilen entsprechend ausdifferenzierte Kriterien schreiben.

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Als Fragebogen oder als Interviewleitfaden und für die strukturierte Auswertung und Zusammenschau von Einzelgesprächen.
Akteur_innen	Mit jeder Art von Personen einsetzbar, wenn nicht die Befragten selbst ausfüllen, sondern die entsandte Fachkraft (auf der Basis von Gesprächsaufzeichnungen).
Phasen im Veränderungsprozess	Während der Kennenlernphase einer Organisation.
Zeitbedarf	Je nach Umfang der Analyse bzw. Aufzeichnungen 15-45 Minuten für das Ausfüllen. Hinzu kommen eine bis mehrere Stunden für die Erstellung (Auswahl und Präzisierung der Kriterien und der Bewertungen) und – wenn das Orga-Profil für eine Fragebogenaktion genutzt wird – die Auswertung der Fragebögen und Aufbereitung der Ergebnisse.

18 SWOT-Analyse

Der Begriff SWOT setzt sich aus den englischen Begriffen Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats zusammen, die die Kernelemente der Vier-Felder-Matrix der SWOT-Analyse bilden. Die Harvard Business School hat die SWOT-Analyse um 1960 zur Anwendung im unternehmerischen Wettbewerb eingeführt. Heute ist sie weltweit eines der gängigsten Verfahren zur (strategischen) Situationsanalyse und wird inzwischen auch in vielen anderen Zusammenhängen erfolgreich angewendet.

Die SWOT-Matrix ist relativ einfach anzuwenden und bietet mit ihrer klaren Gliederung eine gute Übersicht. Sie wird, ähnlich wie das Tool Organisationsprofil, in der Praxis in zweifacher Weise eingesetzt.

18.1 Sammlung von Informationen zu Stärken und Schwächen

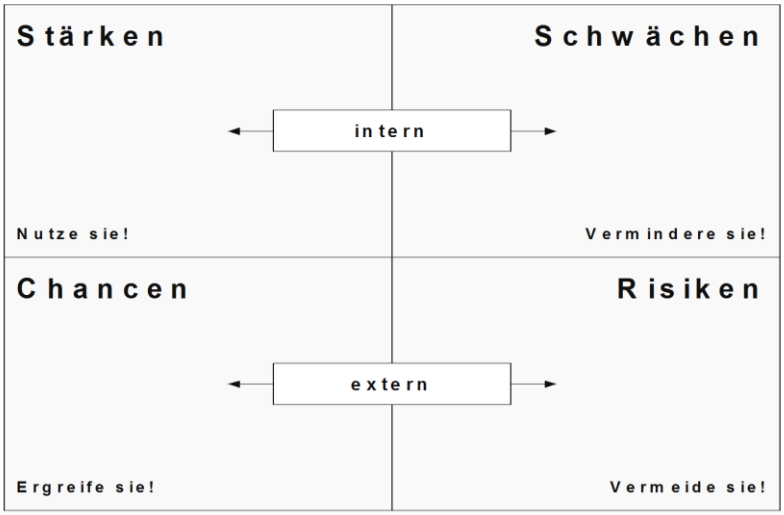
Die SWOT Matrix lässt sich mit einer Gruppe von Akteur_innen in einem Workshop-Format direkt anwenden, um bezüglich der Organisation oder einer ihrer Einheiten gemeinsam Stärken und Schwächen[117] zu identifizieren (in Form einer Ideensammlung) und diese zu strukturieren. In diesem Fall empfiehlt es sich, nicht die gesamte Organisation auf einmal mit diesem Instrument zu analysieren, sondern sich auf bestimmte Abteilungen oder Elemente (z.B. Kommunikation, einzelne wichtige Arbeitsprozesse, Output) zu konzentrieren, also eine klare Fragestellung für die SWOT-Analyse zu definieren.

Die Beiträge der Teilnehmer_innen am Workshop werden gesammelt, visualisiert und in der Vierfeldermatrix platziert. Klar ist, dass die Ergebnisse dieser Analyse nur so gut sind wie die Qualität der verfügbaren Informationen. Dies ist bei der Zusammenstellung der Teilnehmer_innen zu beachten. Gegebenenfalls sollte zusätzliches Datenmaterial hinzugezogen werden.

Ist die Sammlung abgeschlossen, werden die Ergebnisse der einzelnen Felder im Sinne einer Gesamtschau miteinander in Beziehung gesetzt und in ihrer Gesamtheit bewertet, um daraus Handlungsschritte abzuleiten. Hier kann z.B. die Frage gestellt werden, wie Stärken genutzt werden können, um Schwächen zu vermindern oder Risiken vorzubeugen.

Je nachdem, wie die einzelnen Felder genau definiert werden, kann die Analyse etwas unterschiedlich gestaltet werden. Wichtig ist, dazu vorab eine klare Absprache zu treffen, da sonst im Verlauf der Arbeit mit dem Tool „Verwirrungen“ auftreten können. Die in der Literatur am häufigsten anzutreffende Variante unterscheidet organisationsinterne Stärken und Schwächen vom Umfeld der Organisation (Chancen und Risiken):

[117] Mit dem Begriff „Schwächen“ sollte im interkulturellen Kontext vorsichtig umgegangen werden. In einigen Ländern hat es sich bewährt, stattdessen den Begriff „Herausforderungen“ zu wählen. Insbesondere, wenn unter "Schwächen" Beziehungsaspekte angesprochen werden, besteht sonst die Gefahr des „Gesichtsverlusts“.



Eine andere Möglichkeit besteht darin, bei der Strukturierung zwischen Gegenwart und Zukunft zu unterscheiden:

Gegenwart		Zukunft
Stärken (intern)	Ggf. zeitlicher „break“ zur Rückkopplung mit der Führung	Chancen/ Potentiale (intern und extern)
Schwächen (intern)		Risiken (in- und extern)

Beim Einsatz des Instruments sollte überlegt werden, wie und zu welchem Zeitpunkt die Führung mit eingebunden wird. Bei der Unterscheidung zwischen Gegenwart und Zukunft kann folgendes Vorgehen gewählt werden: In einem ersten Schritt wird zunächst unter Beteiligung der Mitarbeiter_innen (ggf. getrennt nach Funktionsgruppen) die Gegenwart diskutiert und bewertet. Diese Ergebnisse werden dann der Führung vorgelegt, die darüber entscheidet, in welcher Form und unter wessen Beteiligung an der Ideensammlung für die Zukunft (Chancen und Risiken) weitergearbeitet werden soll. Dies kann entweder erneut mit den Mitarbeiter_innen stattfinden, oder aber die Führung behält sich diesen Schritt für das obere Management vor und kommuniziert dies entsprechend.

Hier abschließend noch einige Leitfragen zur Bearbeitung der vier Felder:

Strengths = Stärken

- Wo liegen unsere Stärken?
- Was machen wir gut? (Was sehen wir selbst? Was haben externe Akteur_innen uns zurückgemeldet?)
- Wo sind wir besser als andere, die ähnliche Leistungen oder Produkte anbieten?

Weaknesses = Schwächen / Herausforderungen

- Was könnte verbessert werden? Wo gibt es Missstände oder unbefriedigende Aspekte?
- Was machen wir nicht so gut? (Was sehen wir selbst? Was haben externe Akteur_innen uns zurückgemeldet?)
- Was sollte vermieden werden?
- Macht die Konkurrenz etwas besser als wir?

Opportunities = Chancen/ Potentiale

- Wo sehen wir Chancen oder ungenutzte Potentiale für uns? (z.B. sich abzeichnende Veränderungen im Umfeld, Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen oder des Marktes)
- Gibt es bislang ungenutzte Potentiale in unserer Organisation bzw. Abteilung?
- Gibt es Trends, die sich auf unsere Arbeit positiv auswirken können?

Threats = Risiken

- Welche Risiken sehen wir für unsere Organisation/Abteilung?
- Was tut die Konkurrenz, was uns schaden könnte?
- Worauf müssen wir selber achten (interne Risiken)?
- Verändern sich relevante Rahmenbedingungen, die für unsere Aufgabe, unsere Leistungsangebote oder Produkte von Bedeutung sind?

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Identifikation von Stärken und Schwächen der Organisation oder einer ihrer Einheiten im Brainstorming - möglichst mit spezifischem inhaltlichen Fokus.
Akteur_innen	Mit jeder Art von Personen einsetzbar, insbesondere im Rahmen von Gruppenarbeit bzw. Workshop-Settings. Ggf. unterschiedliche Perspektiven (z.B. Funktionsgruppen) in einem ersten Schritt trennen. Dies kann durch räumliche oder zeitliche Trennung stattfinden.
Phasen im Veränderungsprozess	In allen Phasen eines Veränderungsprozesses
Zeitbedarf	Zwischen einer und mehreren Stunden, abhängig von der Komplexität des Themas und der Anzahl der Teilnehmenden.

18.2 Fazit der Analyseergebnisse bei der Strategieentwicklung

Die SWOT – Matrix ist außerdem ein Standard-Tool im Rahmen der Strategieentwicklung von Organisationen. Vom Ablauf her schließt sie sich an die Beleuchtung der Ausgangssituation der Organisation aus verschiedenen Perspektiven heraus an (ausführlichere Informationen zur systemischen Strategieentwicklung finden sich im Kapitel 3, Teil 3 dieses Readers).

Anders als beim oben dargestellten Verfahren der gemeinsamen Ideensammlung (siehe Kapitel 7.1), wird hier die Matrix zu einem späteren Zeitpunkt für die Strukturierung und grafische Aufbereitung von Ergebnissen aus der vorgeschalteten Analysephase genutzt. Dabei hat es sich bewährt,

die unternehmensinternen Faktoren von den unternehmensexternen Umweltbedingungen zu differenzieren. In der Matrix werden die Resultate der Umweltanalyse (Chancen und Risiken) und der internen Organisationsanalyse (Stärken und Schwächen) zu einer integrierten Bewertung zusammengeführt. So eingesetzt unterstützt das Tool dabei, die während der Analyse gesammelten Informationen zu verdichten und Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Vor diesem Hintergrund werden dann strategische Optionen abgeleitet.

Das Vorgehen erfolgt in vier Schritten:

Schritt 1:

Eintragen der im Rahmen der Analysephase identifizierten organisationsinternen Faktoren in die Felder für Stärken und Schwächen.

Schritt 2:

Eintragen der im Rahmen der Analysephase identifizierten externen Faktoren und Umweltbedingungen in die Felder für Chancen und Risiken.

Schritt 3:

Ermittlung der strategischen Stellhebel und Implikationen für die weitere Entwicklung der Organisation, die sich aus dem Vergleich der Stärken mit den Chancen ergeben.

- Welche Handlungsoptionen gibt es?

Die Zusammenschau der eigenen Schwächen und der externen Risiken weist auf Implikationen für die künftige strategische Ausrichtung hin.

- Wo besteht Handlungsbedarf?
- Welches sind die wichtigsten strategischen Herausforderungen?

Organisationsinterne Faktoren	Organisationsexterne Faktoren (Umfeld)
Stärken	**Chancen**
➢ *Strategische Stellhebel*	
Schwächen	**Risiken**
➢ *Strategische Implikationen*	

Aus der SWOT – Analyse ergeben sich grundsätzlich vier Arten strategischer Optionen, in der Literatur auch „Normstrategien“ genannt. Dies soll am Beispiel der öffentlichen Verwaltung verdeutlicht werden (Gourmelon/Mroß/Seidel 2011, S. 433):

- Stärken/Chancen – Strategien: Hier gilt es, die Stärken der Organisation zu nutzen, um von Chancen aus der Umwelt zu profitieren bzw. diese wahrzunehmen (bei Unternehmen geht es dabei häufig um Expansion/Investition). Zum Beispiel könnte eine ohnehin schon kinderfreundliche Stadt sich noch offensiver zur Familienorientierung bekennen, wenn diese im Trend liegt und von der Umwelt besonders honoriert wird.
- Stärken/Risiken – Strategien: Bei dieser Option werden Stärken der Organisation eingesetzt, um Umweltrisiken auszugleichen oder in ihrer Wirkung zu lindern. Häufig nutzen Organisationen Beziehungen, um Umweltbedingungen zu beeinflussen. So hat die öffentliche Verwaltung in Zeiten angespannter Haushaltslagen oft den Weg gewählt, über Public Private Partnerships (PPP) finanzielle Risiken zu verringern, indem sie zur gemeinsamen Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe längerfristig mit der Privatwirtschaft zusammenarbeitet. Als Beispiel können Sanierungs- oder Betreiberprojekte öffentlicher Einrichtungen genannt werden, für die Kommunen eine Kooperation mit privaten Partnern eingehen und PPP-Projektgesellschaften gründen, an denen die öffentliche Verwaltung nur noch mit einem gewissen (häufig nicht allzu hohen) Prozentsatz beteiligt ist.

- Schwächen/Chancen – Strategien: Hier geht es darum, Schwächen der Organisation abzubauen, um Chancen im Umfeld zu nutzen. Wenn beispielsweise eine Kommune ein Übermaß an Bürokratie sowie schleppende interne Prozesse als ihre Schwächen identifiziert hat, wäre eine strategische Option, Partner zu finden, die diese Schwächen nicht aufweisen. Dies kann z.B. über die Zusammenarbeit in Zweckverbänden geschehen. Eine andere strategische Option für diese Kommune besteht darin, im Rahmen eines Veränderungsprojektes interne Prozesse zu optimieren, um reaktionsschneller zu sein und sich bietende Chancen im Umfeld besser nutzen zu können.
- Schwächen/Risiken – Strategien: Wenn identifizierte Schwächen der Organisation auf ernstzunehmende Risiken aus dem Umfeld treffen, dann muss die Organisation umgehend reagieren und diese Schwächen abbauen (bei Unternehmen oft Desinvestitionsstrategien, d.h. Verkauf von Unternehmensteilen, die nicht Teil des Kerngeschäftes sind). Kommunen stehen im Kontext angespannter Haushaltslagen hier oft vor der Herausforderung, die Effizienz und Effektivität beim Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel zu verbessern.

Schritt 4: Skizzierung der möglichen strategischen Optionen

In diesem Schritt geht es schließlich um die schriftliche Bündelung der Ergebnisse des Diskussionsprozesses zu den strategischen Optionen. Diese ist wichtig für die Kommunikation nach Innen und Außen sowie später für das Controlling bzw. Nachverfolgen der Strategien.

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Im Rahmen eines umfangreicheren Strategieentwicklungsprozesses: Gesamtschau der Ergebnisse der strategischen Analyse sowie Ableitung von Konsequenzen / strategischen Optionen.
Akteur_innen	Führungskräfte des oberen und mittleren Managements
Phasen im Verände-rungs-prozess	Wenn als Veränderungsbedarf die Strategieentwicklung identifiziert wurde, am Ende der strategischen Analyse
Zeitbedarf	Durchführung: ½ Workshoptag (3-4 Stunden)

19 Kraftfeldanalyse

Die Kraftfeldanalyse geht auf Kurt Lewin zurück und wurde 1963 von ihm entwickelt. In Analogie zum Kräfte-Parallelogramm in der Physik spricht Kurt Lewin auch bei Veränderungsaktivitäten im sozialen Kontext von einem energetischen Kraftfeld (siehe auch Lewins Modell von Veränderungsprozessen im Teil 3 dieses Readers). Es besteht aus fördernden und bremsenden „Vektoren“, die einander gegenüberstehen. In einer sozial stabilen Situation stehen die Pro- und Kontra – Kräfte in einem „quasi stationären Gleichgewicht“. Dieses ist nicht absolut stabil, sondern kann sich mit der Zeit durch innere und äußere Umstände ändern.

Jeder Veränderungsversuch ist zunächst eine Störung des Systems, da Veränderungsmaßnahmen die betroffenen Mitglieder einer Organisation vor veränderte Bedingungen stellen. Diese Menschen haben Motive für eine Veränderung (Pro-Kräfte), z.B. weil sie von einer Reorganisation eine bessere Teamzusammensetzung oder materielle Verbesserungen erwarten. Aber sie haben auch Beweggründe gegen Veränderungsmaßnahmen (Kontra-Kräfte), z.B. weil sie fürchten, den erhöhten Anforderungen an Wissen und Können in Zukunft nicht entsprechen zu können und dadurch eine minderwertige Funktion zu bekommen. Auf diese Weise ergibt sich ein Spannungsfeld von unterstützenden und bremsenden Kräften.

Beispiel einer Kraftfeld-Analyse, mit einem Produktionsteam erarbeitet (Glasl 2008, S. 221)

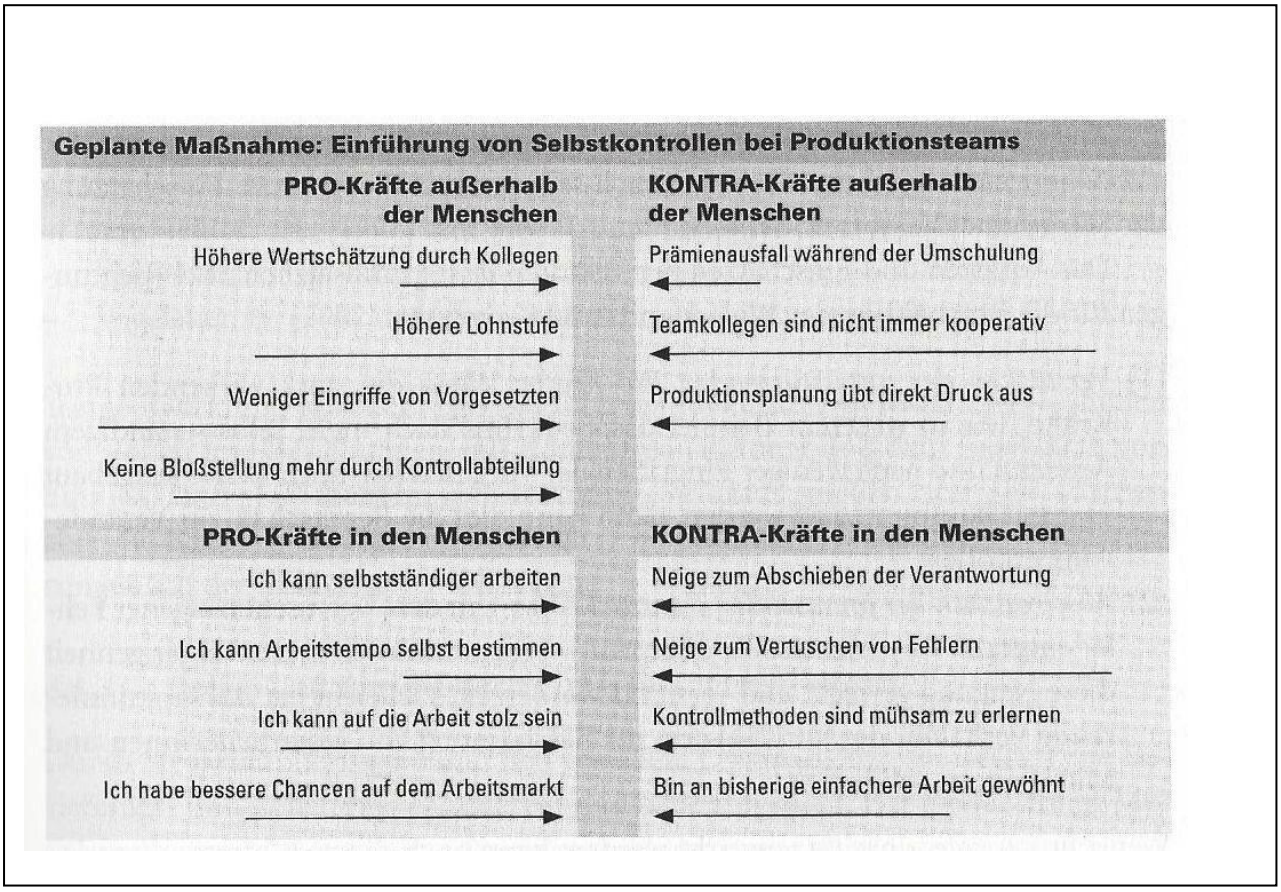
Es gibt verschiedene Darstellungsweisen der Kraftfeldanalyse, denen jedoch gemeinsam ist, dass, nachdem die Veränderungsmaßnahme und deren Ziel klar benannt worden sind, Pro- und Kontra-Kräfte gesammelt und einander gegenüber-gestellt werden. Dies erfolgt zumeist in Gesprächen mit Gruppen von Betroffenen bestimmter Veränderungsmaßnahmen. Nach der Methode des Brainstormings werden die Kräfte spontan benannt, einer der beiden Seiten (Pro- oder Kontra – Kräfte) zugeordnet und gesammelt. Alternativ kann die Sammlung der Kräfte auch im Rahmen von Einzelgesprächen erfolgen, welche der_die Berater_in mit den Betroffenen führt. In diesem Fall visualisiert der_die Berater_in dann die Ergebnisse und stellt diese der Gruppe oder auch Führungskräften zur weiteren Bearbeitung zur Verfügung.

Wichtig ist, dass als Kräfte nicht bestimmte Personen genannt werden sollen, die für oder gegen eine Veränderung sind, sondern Argumente bzw. Einflussfaktoren. Ggf. kann man nach der Sammlung prüfen, ob diese sich einzelnen Personen oder Personengruppen zuordnen lassen und überlegen, ob und wie diese in die weitere Gestaltung des Veränderungsprozesses eingebunden werden können.

Oft ist, wie in dem Beispiel sichtbar, die Unterscheidung zwischen Kräften in den Menschen (Motive, Emotionen, Gedanken) und Kräften außerhalb der Menschen (im System der Organisation, beim Team oder anderswo) hilfreich. Schließlich werden in einem weiteren Schritt die identifizierten Kräfte nun gewichtet. Die Stärke (d.h. Einflussgröße, Wichtigkeit oder Bedeutung) der einzelnen Kräfte kann entweder durch die Länge oder Dicke von Pfeilen (Beispiel oben) oder durch verschiedene Bewertungsfelder einer Matrix (siehe unten) ausgedrückt werden.

Erfolgt die Gewichtung der Kräfte gemeinsam in der Gruppe, dann kann dafür z.B. ein Verfahren ähnlich dem einer Jury beim Sport angewandt werden: Jedes Gruppenmitglied kann maximal 5

Punkte vergeben und drückt dies durch das Hochheben der Hand und die Anzahl der hochgestreckten Finger aus. Die Summe aller Punkte ergibt die Länge des Pfeils. Ein anderes Vorgehen wäre, zunächst zu fragen, welcher Vektor spontan als der stärkste und welcher als der schwächste eingeschätzt wird. Die Gewichtung jedes anderen Vektors kann dann durch den relativen Vergleich zwischen dem stärksten und dem schwächsten ermittelt werden. Ggf. kann auch die systemische „Verschlimmerungs-Frage“ (Was könnten wir tun, damit alles noch schlimmer wird?) angewandt werden, um die intuitive Einschätzung der Stärke eines Vektors zu erleichtern.



Geplante Veränderungsmaßnahme und ihr Ziel:					
Fördernde Kräfte			**Hemmende Kräfte**		
⊕	⊕ ⊕	⊕ ⊕ ⊕	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖	⊖

Schritte

- Veränderungsmaßnahme und Ziel genau benennen
- Fördernde und hemmende Kräfte sammeln (wenn möglich, wörtliche Aussagen dazu)
- Kräfte je nach Stärke und Gewicht in die Felder eintragen
- Überlegen, wie fördernde Kräfte genutzt und hindernde Kräfte minimiert werden können

(nach: Sülzer / Zimmermann, 1996)

Für die Analyse der entstandenen Darstellung können folgende Fragen hilfreich sein:

- Welche Aussage lässt sich aufgrund des Gesamtbildes für das Gelingen des Veränderungsprozesses treffen?
- Wodurch sind einzelne Kräfte entstanden (z.B. die Neigung zum Vertuschen eigener Fehler)? Was steckt dahinter? (hat dies z.B. mit dem Verhalten von Vorgesetzten zu tun?)
- Wie können die fördernden Kräfte für den Veränderungsprozess „in Wert gesetzt“ oder verstärkt werden (z.B. das Bedürfnis nach mehr selbständigem Arbeiten und weniger Eingriffen der Vorgesetzten)?
- Wie können die hemmenden Kräfte in ihrer Wirksamkeit geschwächt werden?

Die Wirkung ist dann am stärksten, wenn sowohl fördernde als auch hemmende Kräfte bearbeitet werden. Werden Pro-Kräfte einseitig verstärkt, dann kann auch das Widerstand auslösen. Werden nur Kontra-Kräfte bearbeitet, dann entsteht im Verhältnis zum Gesamtbild ggf. ein zu starker Problem-Fokus.

Die Kraftfeldanalyse kann mehrmals im Rahmen von Veränderungsprozessen zum Einsatz gebracht werden. Vor Beginn eines Veränderungsprozesses ist es oft hilfreich, mögliche Kräfte herauszuarbeiten, die diesen unterstützen und/oder dagegen arbeiten. Auch im Verlauf eines Veränderungsprozesses, wenn Widerstände oder Konflikte spürbar werden, kann es sinnvoll sein, zu ihrer Bearbeitung die Kraftfeldanalyse anzuwenden.

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Identifizierung derjenigen Kräfte oder Argumente in einem System, die einen Veränderungsprozess unterstützen („treibende Kräfte“) oder behindern („hemmende Kräfte“) können.
Akteur_innen	Erstellung des Kraftfeldes zunächst mit Einzelpersonen oder Kleingruppen (möglichst die von einer Veränderungsmaßnahme direkt betroffenen Personen). Danach sollten dann auch die am Veränderungsprozess beteiligten Führungskräfte einbezogen werden.
Phasen im Veränderungsprozess	Zu Beginn eines Veränderungsprozesses oder in dessen Verlauf, wenn Widerstände spürbar werden.
Zeitbedarf	Zwischen 60 Minuten und mehreren Stunden, abhängig von der Tiefe der Analyse und der Anzahl der Beteiligten.

20 Analyse der Kooperationsbeziehungen

Mit diesem Instrument wird die Wahrnehmung der Kooperation aus der Sicht der beteiligten Organisationen oder Organisationseinheiten erfasst. Das erfolgt am besten in Workshop-Form. Zunächst sollte unbedingt sichergestellt werden, dass die oberste Führung beider miteinander kooperierenden Organisationen bzw. Organisationseinheiten ein explizites Interesse daran hat, sich kritisch-konstruktiv mit der gegenwärtigen Kooperation auseinander zu setzen. Die Vorbereitung des bzw. der Workshops (wenn mit verschiedenen Perspektivgruppen gearbeitet wird) ist mindestens genauso wichtig wie der Workshop selber und stellt bereits eine erste Intervention im Hinblick auf eine bessere Kooperation dar. Beide Führungskräfte werden gebeten, ein oder zwei Mitglieder aus ihrer Organisation/ Organisationseinheit zu benennen, die den Workshop gemeinsam mit der entsandten Fachkraft vorbereiten und durchführen. Sinn und Zweck des gemischten Analyseteams ist es, sich im Vorfeld zu verständigen, welche Aspekte überhaupt betrachtet und bewertet werden sollen und diese möglichst konkret auszuformulieren. Auch sollte die Bewertungsskala festgelegt (++, +, -, -- oder anders) und definiert werden (z.B.: ++ = trifft voll zu, …). Es macht Sinn, die gemeinsam erarbeitete Liste der Aspekte und ihrer Inhalte den Führungskräften zur Absegnung und ggf. Ergänzung vorzulegen.

Analyse der Kooperationsbeziehungen

	Aspekte	Aktivitäten
1	Ziele	Wir legen periodisch gemeinsame Ziele fest.
2	Vertrag	Wir treffen unmissverständliche, klare Abmachungen über Rechte und Pflichten.
3	Vertragstreue	Wir halten uns an die getroffenen Vereinbarungen.
4	Vorteile	Wir ziehen Vorteile aus der Zusammenarbeit.
5	Vertrauen	Wir informieren aktiv über unsere Absichten.
6	Kommunikation	Wir bieten Ansprechpartner an und stellen geeignete Kommunikationsmittel zur Verfügung.
7	Konflikte	Wir sprechen Konflikte sofort und direkt an und machen Angebote zur Konfliktlösung.

--	-	+	++

Organisation A

	--	-	+	++
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Organisation B

(nach: Sülzer / Zimmermann, 1996)

Für den Workshop wird für jede miteinander kooperierende Organisation oder Organisationseinheit (A und B) jeweils eine Pinwand vorbereitet mit den Aspekten/ Inhalten und einer Tabelle für die Bewertung. Im Workshop werden den Teilnehmer_innen zunächst die Aspekte, deren Inhalte und die Bewertungsskala vermittelt. Anschließend diskutieren die Mitglieder von Organisation A und B jeweils getrennt die verschiedenen Aspekte und einigen sich auf eine Bewertung, die in die entsprechende Tabellenzelle ihrer Pinwand eingetragen wird. Am Ende hat jede Gruppe eine Tabelle ausgefüllt.

Zur Auswertung werden beide Pinwände mit den Bewertungen nebeneinander gestellt. Wo sind sich die Organisationen einig, dass etwas gut klappt? Anerkennen! Wo sind sie sich einig, dass etwas nicht gut läuft? Auch anerkennen, denn eine gemeinsame Wahrnehmung von etwas, was verbessert werden sollte, ist schon der erste Schritt hin zur Verbesserung. Schließlich: Wo sind sie sich nicht einig und warum? Was bedeutet das?

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Stärken und Schwächen der gegenwärtigen Kooperation zwischen zwei Organisationen oder Organisationseinheiten aus der Wahrnehmung der Betroffenen besprechbar machen.
Akteur_innen	Gruppen von Mitarbeiter_innen aus denselben Hierarchieebenen, mittleres Management bzw. Führungskräfte. Vorzugsweise in nach Ebenen getrennten Workshops.
Phasen im Veränderungsprozess	Eher später, wenn zu beiden Organisationen und den jeweiligen Führungskräften Vertrauensverhältnis besteht und die Verbesserung der Kooperation von beiden explizit gewünscht wird.
Zeitbedarf	Vorbereitung: 0,5 – 1 Tag, Durchführung: 0,5 – 1 Tag pro Workshop je nach Gruppengröße

21 Erwartungsmatrix

Die Erwartungsmatrix ist ein Instrument der Analyse und Verbesserung von Kooperationsbeziehungen. Sie ist nicht so breit angelegt wie das vorherige Instrument, sondern inhaltlich stark fokussiert und damit sehr viel präziser. In ihr werden die verschiedenen Erwartungen erfasst, die unterschiedliche Organisationen oder Organisationseinheiten an die jeweils anderen haben. Entweder in Bezug auf die zu erfüllenden Aufgaben (also, was sie glauben, dass die anderen jeweils tun bzw. tun sollen) oder in Bezug auf die jeweiligen Rollen.

Die Erwartungsmatrix kann darüber hinaus für die Neuplanung von Kooperationen eingesetzt werden, beispielsweise im Kontext der Dezentralisierung, wo sich neu gebildete Gebietskörperschaften mit anderen Akteur_innen einigen müssen, wer zukünftig welche Aufgaben übernehmen soll. Sowohl für die Analyse bisheriger als auch für die Planung zukünftiger Kooperationen erfolgt die Anwendung in Workshops.

Weitere Verwendungszusammenhänge sind die Teamentwicklung oder die Nutzung der Matrix individuell für sich im Rahmen der persönlichen Auftragsklärung mit Vorgesetzten, Partnerorganisationen, Programmpartner_innen etc.

Analyse der gegenseitigen Erwartungen

	Was erwartet die Organisation (die Abteilung, Person ...)				
von ... ⇩	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Geeignetes Instrument für die Verbesserung von Kooperationsbeziehungen sowohl zwischen Organisationen oder Organisationseinheiten als auch in der Teamentwicklung.

(nach: Sülzer / Zimmermann, 1996)

Die Erwartungsmatrix ist einfach in der Handhabung, kann aber aufgrund der Erkenntnisse, die im Erarbeitungsprozess offenbar werden, erheblichen „Sprengstoff“ bergen. Soll sie in einem Workshop erarbeitet werden, ist es daher wichtig, dass die jeweiligen Führungskräfte der erfassten Organisationen/ Organisationseinheiten wissen, was auf sie zukommt und bereit sind, sich mit dem Thema Aufgabenteilung und -wahrnehmung auseinander zu setzen. Es sollten daher nur Vertreter_innen

von denjenigen Organisationen/ Organisationseinheiten eingeladen werden, deren Führungskräfte ein explizites Interesse an der Analyse und Verbesserung der Zusammenarbeit haben. Ein erster Workshop kann mit Mitarbeiter_innen der unteren Ebene erfolgen, die im Arbeitskontext häufig miteinander zu tun haben, ein weiterer Workshop mit den Führungskräften selbst bzw. dem mittleren Management.

Für die Anwendung im Workshop mit mehreren Organisationen kann die Tabelle in Spalten aufgeteilt und diese jeweils auf Streifen von Packpapier aufgemalt werden. Links von jeder Spalte werden alle beteiligten Organisationen oder Organisationseinheiten namentlich erwähnt. Die Vertreter_innen einer Organisation/ Organisationseinheit bekommen jeweils den Streifen (die Spalte), wo ihr Name oben steht. Sie werden gebeten, in der Gruppe zu diskutieren und dann in die entsprechende Zelle einzutragen, was aus ihrer Sicht ihre eigenen Aufgaben sind (= graues Feld in der Tabelle bzw. farbig markiertes Feld auf Packpapier) und was sie von den anderen jeweils erwarten. Je nach Anzahl der Kooperationspartner_innen, Gruppengröße und Diskussionsfreudigkeit kann dies mehrere Stunden in Anspruch nehmen.

Vor der Auswertung werden alle Spalten aneinandergeklebt, so dass eine Art Wandzeitung in Form der oben dargestellten Matrix entsteht. Die Auswertung erfolgt diagonal und horizontal. Diagonal: Gibt es Doubletten, also nehmen zwei oder mehr Kooperationspartner_innen dieselben Aufgaben wahr? Ist das so gewollt? Macht das Sinn? Horizontal: Ist das, was Kooperationspartner_in A tut, deckungsgleich mit dem, was die anderen erwarten? Kennen wir alle Erwartungen an uns oder ist uns etwas neu? Können wir an uns gerichtete Erwartungen, die wir derzeit nicht erfüllen, akzeptieren und uns vorstellen, diese Aufgaben künftig zu übernehmen? In Bezug auf die grau hinterlegten (Tabelle) oder farbig umrandeten (Packpapierstreifen) Felder wird überprüft und diskutiert, ob die Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung korrespondiert und wie man ggf. mit Abweichungen umgehen will. Hier kann entsprechender „Sprengstoff“ liegen.

Was die Matrix nicht darstellen kann, sind Aufgaben, die kollektiv vergessen werden. Hier ist es Aufgabe des Moderators, am Ende alle Beteiligten noch einmal in der Gesamtschau zu prüfen, ob irgendeine wichtige Aufgabe in ihrer Zuordnung gänzlich vergessen wurde.

Für die Auswertung sollte mindestens ein halber Tag vorgesehen werden.

Anwendungshinweise

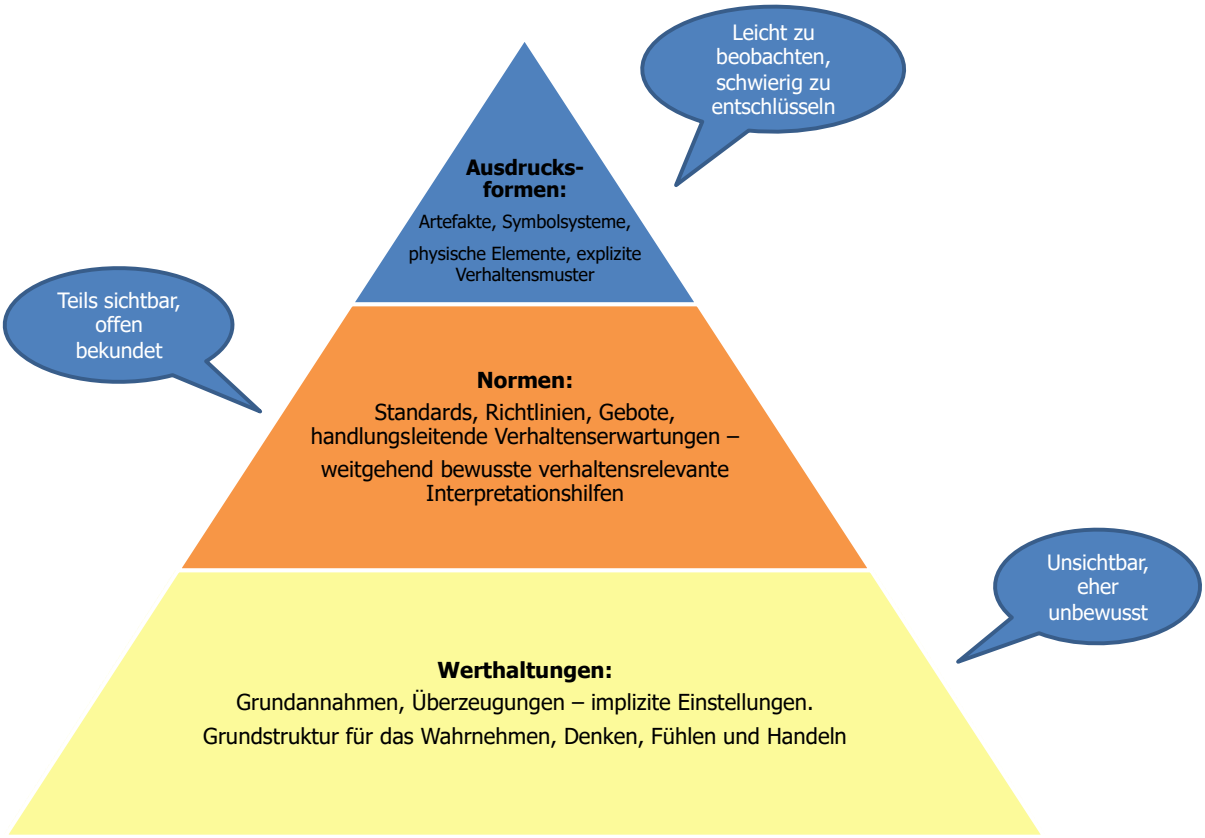
Fokus / Zielsetzung	Überprüfung der gegenseitigen Erwartungen in Bezug auf Aufgaben und/ oder Rollen im Kontext von Kooperationen
Akteur_innen	Mit Funktionsgruppen aus verschiedenen Organisationen/ Organisationseinheiten. Auch im Team oder für sich einzeln anwendbar.
Phasen im Veränderungsprozess	Zur Analyse eingefahrener Kooperationsbeziehungen eher später, da erst ein Vertrauensverhältnis zu allen betroffenen Führungskräften bestehen sollte. Für Neuplanungen künftiger Kooperationen durchaus früh im Prozess möglich. Für die individuelle Nutzung: während der Auftragsklärung.
Zeitbedarf	Je nach Anzahl der Kooperationspartner_innen und Gruppengröße ca. 1 Tag.

22 OrganisationsKultur-Analyse

Das Konzept der Organisationskultur überträgt den Kulturgedanken aus der Kulturanthropologie auf Organisationen. Jede Organisation entwickelt demnach eine spezifische Kultur aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die Mitarbeiter kollektiv teilen. Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach außen werden hierüber geprägt.

Edgar Schein definiert Organisationskultur als Muster gemeinsamer bewährter Verhaltensweisen und Grundüberzeugungen, welche die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme von externer Anpassung und interner Integration erlernt hat. An neue Mitglieder wird dieses Muster daher als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben. Modellhaft wird dies als Eisberg-Modell dargestellt und hat drei Ebenen:

Abb. 1: E. Schein, Ebenen der Kultur



Ausdrucksformen, „hard facts"

Die oberste Ebene definiert die manifeste Ebene – alle Produkte, die greifbar, fassbar, abbildbar, multiplizierbar und daher leicht beobachtbar sind.

Normen

Darunter findet sich die Ebene des „Wie", eine Ebene, welche z. T. in Regelungen und

Vereinbarungen eindeutig verschriftet ist. Zum Teil ist sie aber auch nur informell zu erschließen in Form von Muss, Soll, Kann. (*Welche normativen Reglungen gibt es? Wie sind die Kommunikationswege? Wie laufen Sitzungen, Meetings ab? Wie werden Entscheidungen gefällt? Wie und wonach wird belohnt? Wie wird geführt? Welche Maßstäbe gelten?*)

Werthaltungen
Auf der untersten Ebene geht es um grundlegende Prägungen, Werthaltungen, Werte und Grundannahmen. *(Erkennbar u.a. an Prioritäten als Entscheidung für etwas, das besonders wichtig ist.)*

Beim Thema Organisationskultur geht es darum, die tiefen Schichten einer Organisation zu erschließen, um zu verstehen, wie diese den Alltag einer Organisation beeinflussen. Warum handelt eine Organisation in dieser spezifischen Art und Weise? Über eine Analyse der beobachtbaren Ausprägung lassen sich Hypothesen entwickeln über spezifische Kulturaspekte.

Als ein Instrument der **Organisationskultur-Analyse** verwenden wir das **Denison-Modell der OrganisationsKultur** (Denison 1990, siehe Abb. 2) in einer erweiterten qualitativen Form. Dieses Modell basiert auf vier Kulturmerkmalen, die in der Literatur als Einflussfaktoren für den Organisationserfolg definiert wurden und als 4 Quadranten eines Kreises dargestellt werden:

- Mitwirkung (Übertragung von Verantwortung / Teamorientierung / Kompetenzentwicklung)
- Kontinuität (Koordination & Integration / Übereinstimmung / Kernwerte)
- Anpassungsfähigkeit (Wandel schaffen / Kundenorientierung / Organisationales Lernen)
- Mission (Strategische Ausrichtung & Absicht / Ziele und Richtwerte / Vision)

Jeder Quadrant, also jedes dieser Kulturmerkmale wird anhand seiner 3 Aspekte betrachtet. Die 4 Quadranten beschreiben sowohl externe und interne Foki einer Organisation wie auch ihre Ausrichtung bezüglich Stabilität und Flexibilität.

Mit Hilfe der **3 Schein´schen Kulturebenen** (siehe Abb. 1) sowie einem **„transorganisational walk“** betrachten wir jeden Aspekt des Denison-Modells. Über Beobachtung, Wahrnehmung, Hypothesenbildung und (systemische) Fragestellungen erforschen wir die tieferen Schichten eines jeden Aspekts und nähern uns der zugrundeliegende Ebene der Werthaltungen, Glaubenssätze Überzeugungen und Annahmen.

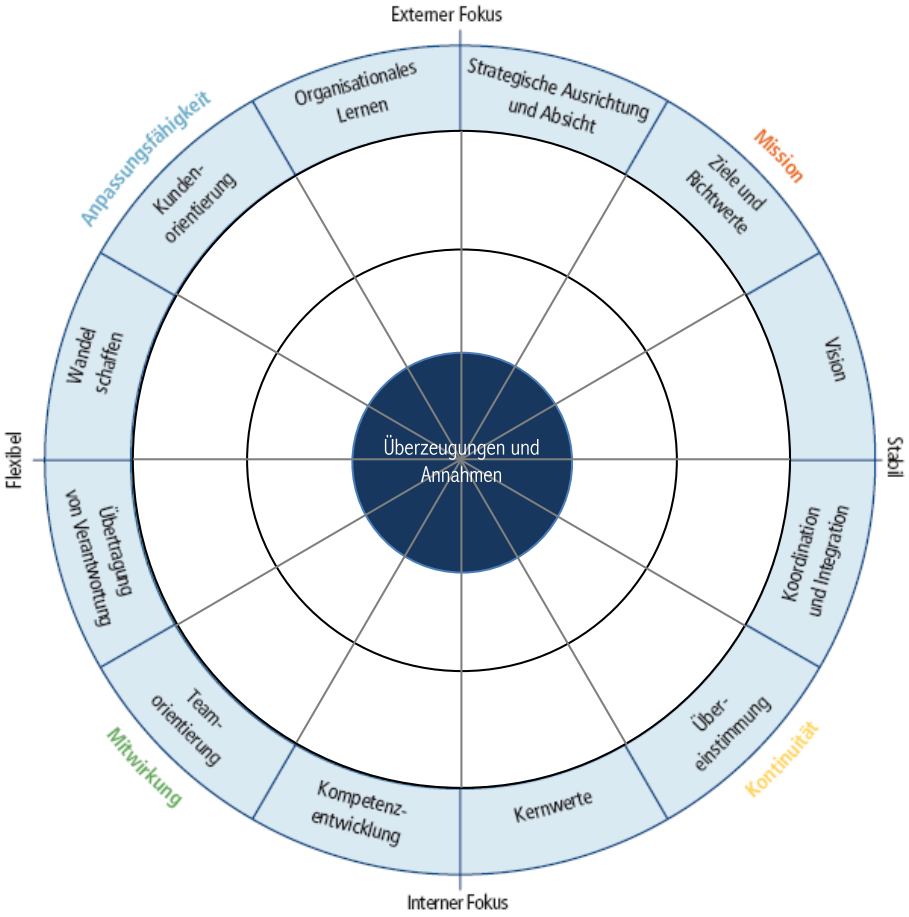


Abb. 2: Denison-Modell (nach Bertelsmann Stiftung)

Für das Vorgehen sind folgende Schritte zu empfehlen:

- Eine Gruppe von 6-8 Teilnehmer_innen teilt sich in 3-4 Paare auf. Jedes Paar bearbeitet einen Quadranten mit seinen 3 Aspekten

- Gestartet wird mit der Sammlung von Beobachtungen auf einem **„transorganisational walk“.**

- Für jeden Aspekt werden nun **folgende Schritte** durchgeführt:

    1. **Beobachtungen und Wahrnehmungen** werden in **Feld 1** konkret eingetragen.
    2. Die teilbewußten **Verhaltensrichtlinien, Normen, Regelungen werden formulie**rt und als erste Einschätzungen in **Feld 2** eingetragen. => Bitte **systemische Fragen** hierzu entwickeln und ebenfalls eintragen!

3. **Werthaltungen, Prämissen und tiefe Glaubenssätze** der Organisation werden als Hypothesen in **Feld 3** formuliert.

- Nach einer Bearbeitungszeit von ca. 45 Minuten werden die Kreissegmente, wie in Abb. 2 an einer Pinnwand zu einem Kreis zusammengefügt.
  Die Gruppe tauscht sich über die **Wahrnehmungen, Einschätzungen und Hypothesen** zu Fokussierung und Flexibilität der betreffenden Organsation und den Ausprägungen der verschiedenen Kulturebenen aus.
  Aus der gemeinsamen Erarbeitung und Zusammenschau der verschiedenen Gruppierungen entsteht ein **Mehr-Perspektiven-Bild der Organisations-kultur.**

- Dieses Instrument läßt sich mit Vertretern unterschiedlicher Hierarchieebenen anwenden ebenso wie mit Veränderungs-, Changeteams.

Vorzubereiten:

Ein großer Kreis (FlipChart-Durchmesser nutzen) wird auf ein FlipChart gezeichnet zusammen mit 4 kleiner werdenden Innenkreisen (s. Abb. 2).

Der äußere Ring dient der Bezeichnung der Kulturaspekte, der nächstinnere Ring dem **Feld 1** für die Beobachtungen, der weiter innenliegende Kreis beinhaltet das **Feld 2** für Normen, Regelungen. Der innenliegende Kreis dient als **Feld 3** den Überzeugungen, Werten, Glaubenssätzen und Grundannahmen.

Über diese Kreise wird ein Strahlenkranz gezeichnet, der die Kreise aufteilt in 12 gleich große Segmente, welche die o.g. Kulturmerkmale als Quadranten mit ihren je 3 Aspekten abbildet.

Hilfreich ist es, diese Quadranten auszuschneiden, als Arbeitspapier zu nutzen und später auf einer Pinnwand wieder zu einem Kreis zusammenzufügen.

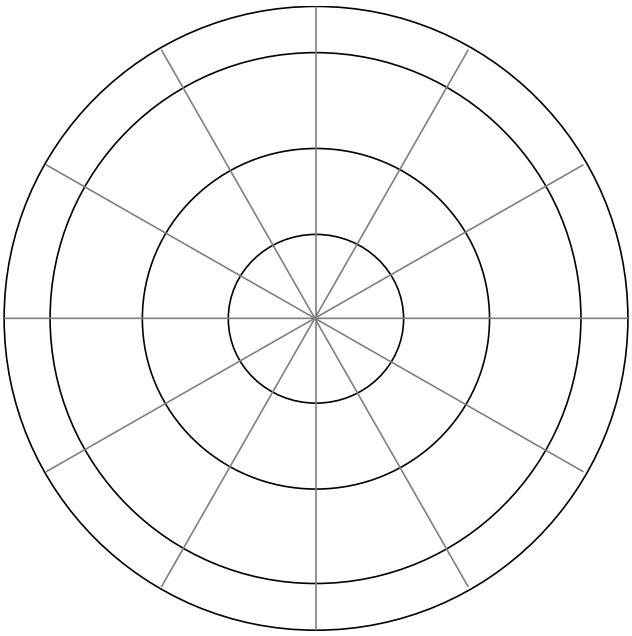
Handout

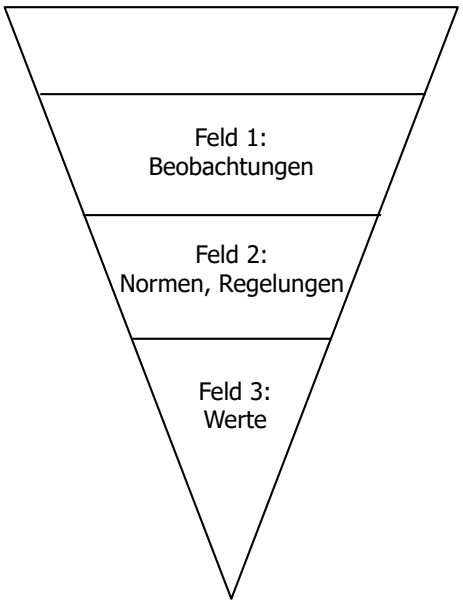
Arbeitsauftrag

Feld 1: **Kurze Beschreibung von Beobachtungen und Wahrnehmun-gen, von Dingen, die in der Organisation zu sehen sind**

Feld 2: **Annahmen über Verhaltensrichtlinien, Normen, Regelungen innerhalb der Organisation**

Feld 3: **Hypothesen über Werthaltungen, Prämissen und tiefe Glau-benssätze**





Handout

Kulturmerkmale als Einflussfaktoren für Organisationserfolg

Mitwirkung

- **Übertragung von Verantwortung** (= Autorität, Initiative und Möglichkeit, die eigene Arbeit zu organisieren)
- **Teamorientierung** (= gemeinsame Zielerreichung hat hohen Stellenwert)
- **Kompetenzentwicklung** (= Organisation investiert kontinuierlich in die Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden)

Kontinuität

- **Kernwerte** (= ein Werte-Set schafft Gefühl von Identität und klarem Erwartungsprofil)
- **Übereinstimmung** (= Übereinstimmung kritischen Fragen ist möglich)
- **Koordination und Integration** (= unterschiedliche Aufgabenbereiche und Einheiten können gut miteinander arbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen)

Anpassungsfähigkeit

- **Wandel schaffen** (= Organisation kann sich anpassen, um sich ändernde Bedürfnisse zu erfüllen und Veränderungen zu antizipieren)
- **Kund_innenorientierung** (= Organisation kennt ihre Kund_innen, reagiert auf sie und antizipiert zukünftige Bedürfnisse)
- **Organisationales Lernen** (= Organisation erhält, interpretiert und übersetzt Signale aus ihrer Umwelt in Chancen für mehr Innovation, Wissensgewinn und Entwicklung von Fähigkeiten)

Mission

- **Strategische Ausrichtung und Absicht** (= Sinn und Zweck der Organisation sowie Beitrag des Einzelnen)
- **Ziele und Zielvorstellungen** (= klare Ausrichtung für die Arbeit des Einzelnen)
- **Vision** (= einheitliche Sichtweise bezogen auf den erwünschten zukünftigen Zustand mit klaren Kernwerten und Leitlinien)

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Die Kultur einer Organisation in verschiedenen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen analysieren und sichtbar machen.
Akteur_innen	Am besten in Gruppen einsetzbar, etwa 6-8 Personen. Lässt sich mit Vertretern verschiedener Hierarchieebenen sowie mit Veränderungsteams einsetzen.
Phasen im Veränderungs-prozess	Vor allem in Anfangsphasen eines Veränderungsprozesses, kann aber auch flexibel im weiteren Verlauf eingesetzt wer-den.
Zeitbedarf	Etwa 2 Stunden.

23 Fragebogen zur Organisationskultur-Analyse

Dieses Tool umfasst eine Reihe von systemisch orientierten Fragen, anhand derer eine Organisation im Hinblick auf verschiedene Aspekte erkundet werden kann.

Nutzbar ist es als Reflexionsinstrument über die eigene Wahrnehmung, die geteilten und/oder unterschiedlichen Wahrnehmungen der Akteure. So dient es der Vorbereitung eines Workshops und als Grundlage für eine gemeinsame Reflexion mehrerer Organisationsmitglieder. Auch ist es nutzbar als Leitfaden für ein qualitatives Interview oder wie ein regulärer Fragebogen mit der Bitte um eine schriftliche Beantwortung.

Die Bedeutung und das Verständnis dieser 10 Dimensionen ist vor der Anwendung im jeweiligen Kontext mit den einzubindenden Akteur_innen zu überprüfen.

Der Fragebogen unterteilt sich in folgende Blickrichtungen:

A. Kommunikationskultur
B. Klare Unternehmensphilosophie und -Identität
C. Zielorientierung und Umsetzung der Ziele
D. Kundenorientierung
E. Leistungsorientierung / Unternehmertum im Unternehmen
F. Kostenorientierung
G. Partnerschaftliches und kulturkonformes Führungsverhalten / Mitarbeiter_innenorientierung
H. Führungskontinuität
I. Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung
J. Achtsamkeit

A. Kommunikationskultur

1. Wo und wie zeigen sich die grundlegenden Werte und Überzeugungen durch Worte und Taten?
2. In welchen Formen finden Gespräche, Besprechungen, Meetings statt?
3. Wie wird der Kommunikationsstil wahrgenommen?
4. Wie offen ist die Kommunikationskultur?
5. Wie werden Informationen kommuniziert?
6. Welche Rolle spielt das Thema Vertrauen und gegenseitige Hilfe?
7. Wie ist der Umgang mit Abmachungen und Terminvereinbarungen?
8. Wie geht man mit Problemen und Konflikten um?
9. Wie viel Bedeutung wird dem Thema Kommunikation zugemessen?
10. Wie viel wird in dieses Thema investiert?

B. Klare Unternehmensphilosophie und -Identität

1. Wie sieht das Selbstverständnis der Organisation über ihre Identität aus?
2. Wie sieht das Zukunftsbild der Organisation aus?
3. Welche grundlegenden Werte tragen die Organisation?
4. Wie sehen die daraus folgenden Leitsätze für die Organisation aus?

5. Wie identifiziert sind die Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen?
6. Worauf gründet sich die Identifikation?
7. Als wie sinnvoll erleben Mitarbeitende und Führungskräfte ihre Arbeit?
8. Wie viel investiert die Organisation in die aktive Pflege und Entwicklung der Organisationskultur?
9. Wie viel Bedeutung wird der relevanten Umwelt beigemessen und wie offen wird darüber diskutiert?
10. Welche Instrumente werden eingesetzt, um den Grad der Verankerung / Veränderung von Unternehmenskultur zu überprüfen?
11. Wie sehr fühlt sich das Unternehmen seinen Kunden, Eigentümern, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, in der es agiert, verantwortlich verbunden und wie äußert sich dies?

C. Zielorientierung und Umsetzung der Ziele

1. Wie abgestimmt sind bestehende Strategien, Prozesse, Managementsysteme und -instrumente auch mit den grundlegenden Überzeugungen und Werten?
2. Wie klar ist den Mitarbeitenden und den Führungskräften, welches die Ziele der Organisation sind und wie sie umgesetzt werden?
3. Wie gut können Mitarbeitende und Führungskräfte ihren Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensziele leisten?
4. Wie transparent ist das Wissen darüber, wer welchen Beitrag hierzu leistet?
5. Wie zeitnah informiert sind Mitarbeitende und Führungskräfte über aktuelle Ziele und Unternehmensergebnisse?

D. Kund_innenorientierung

1. Wie gut kennen Mitarbeitende und Führungskräfte die Wünsche und Bedürfnisse der Unternehmenskund_innen?
2. Welche Informationsquellen werden genutzt, um Kund_innenbedarfe zu eruieren?
3. Wie werden die Kund_innenbedürfnisse in die Organisationsstrukturen und -Prozesse zurückgespeist?
4. Wie viel Kund_innenkontakt haben die verschiedenen Organisationsmitglieder?
5. Wie wird der Umgang mit den Kund_innen gestaltet? Gibt es Richtlinien Hierzu?
6. Wie wird interne Kund_innenorientierung definiert und gelebt?

E. Leistungsorientierung / Unternehmertum im Unternehmen

1. Wie hoch ist die Bewertung der Leistungsorientierung in der Einstellung von neuen Mitarbeitenden?
2. Wie ausgeprägt ist die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden und Führungskräften in allen Unternehmensbereichen?
3. Wie viel Verantwortung wird den Mitarbeitenden in der Bewältigung herausfordernder Aufgaben zugetraut?

4. Wie gut kennen Führungskräfte die individuellen Stärken ihrer Mitarbeitenden und berücksichtigen diese?
5. Welche Art von Gesprächen findet zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden wie häufig statt?
6. Welche Rolle spielen erbrachte Leistungen und Beiträge von Mitarbeitenden für deren Karriere?
7. Welchen Stellenwert hat der Zielerreichungsgrad von Teams, Unternehmen und eigenen Zielen in der Vergütung?
8. Welche Möglichkeiten haben Mitarbeitende und Führungskräfte, sich am Unternehmen finanziell zu beteiligen?

F. Kostenorientierung

1. Welche Bemühungen gibt es seitens der Geschäftsleitung, Kosteneinsparmöglichkeiten aufzuspüren?
2. Welches Bewusstsein existiert im Unternehmen, in GL und bei den Mitarbeitenden, Kosteneinsparpotentiale zu erkennen?
3. Wie kostenvermeidend denken und handeln die Mitarbeitenden?

G. Partnerschaftliches und kulturkonformes Führungsverhalten / Mitarbeiter_innenorientierung

1. Wie kongruent sind Verhaltensweisen der Führungsebenen im Sinne der Unternehmenskultur?
2. Wie klar und transparent sind die Erwartungen des Unternehmens an die Führungsebene kommuniziert?
3. Woran merken neue Mitarbeitende, worauf im Unternehmen besonders Wert gelegt wird?
4. Welche Rolle spielt das Gesamtverhalten der Mitarbeitenden im Sinne der Unternehmenswerte bei einer Beförderung?
5. Wie beschreiben Mitarbeitende und Führungskräfte, was eine „gute“ Führungskraft im Unternehmen auszeichnet?
6. Wie werden außergewöhnliche oder gute Leistungen anerkannt?
7. Wie ist das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zu beschreiben?
8. Wie rücksichtsvoll und konstruktiv gehen Führungskräfte mit ihren eigenen Gefühlen und denen der Mitarbeitenden um?
9. Welche Rolle spielt das gelebte Führungsverhalten im Unternehmen und wie wird es evaluiert?
10. Wie verfährt das Unternehmen mit Führungskräften, die sich nicht gemäß der gewünschten Unternehmenskultur verhalten?

H. Führungskontinuität

1. Nach welchen Kriterien werden Führungskräfte eingestellt?
2. Welche Bewährungsmöglichkeiten existieren für Führungskräftenachwuchs?

3. Welche Möglichkeiten des Weiterlernens und Weiterqualifizierens existieren für Führungskräfte?

I. Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung

1. Welche Bedeutung wird Innovationen, dem Lernen, der Weiterentwicklung zugeschrieben?
2. Wie äußert sich dies in der Budgetierung?
3. Wie weit werden bestehende Prozesse überprüft und angepasst?
4. Welche Rolle spielen Mentoring und Coaching in der Unterstützung der Führungskräfte?
5. Welche Bedeutung hat die Entwicklung neuer Ideen?
6. Welche Instrumente werden zur Verbesserung von Prozessen, Verfahren, Produkten oder Dienstleistungen eingesetzt?
7. Wie viel Zeit investieren Mitarbeitende in die eigene und die Unternehmensentwicklung?
8. Wie aktiv werden Mitarbeitende in die Unternehmensentwicklung eingebunden?
9. Wie wird mit Fehlern umgegangen?
10. Was für ein Verständnis existiert für den Umgang mit Krisen?
11. Wie werden Wissensaustausch und Kooperation gestaltet?
12. Was wird unternommen, um die Perspektiven von Mitarbeitenden zu erweitern und voneinander zu lernen?

J. Achtsamkeit

1. Wie offen werden schlechte Nachrichten angesprochen?
2. Welche Konzentration legt das Unternehmen auf Fehler im Verhältnis zu Erfolg?
3. Wie offen ist die Fragekultur?
4. Wie gut hört man einander zu?
5. Wie offen werden unterschiedliche Standpunkte angehört?
6. Welches Entscheidungsgewicht hat Qualifizierung gegenüber Hierarchie?
7. Welchen Stellenwert hat eine gemeinsame Situationsanalyse gegenüber Rechthaberei Einzelner?
8. Wer hat das Knowhow auf Unerwartetes zu reagieren?
9. Wie geht man damit um, wenn alles anders läuft als erwartet?

Fragebogen entwickelt auf der Grundlage einer Checkliste von Carla Baldus-Flick

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Tiefgreifende Analyse der Organisationskultur in zehn Dimensionen. Als Reflexionsinstrument, zur Vorbereitung eines Workshops, als Interviewleitfaden oder als Fragebogen einsetzbar.

Akteur_innen	Mit jeder Art von Personen einsetzbar, sowohl mit Einzelpersonen als auch mit Gruppen.
Phasen im Veränderungsprozess	Vor allem in Anfangsphasen eines Veränderungsprozesses, kann aber auch flexibel im weiteren Verlauf eingesetzt werden.
Zeitbedarf	Je nach Kontext und Anwendungsmodus mindestens 2 Stunden.

24 Facetten der Organisationskultur – Unser Bild

„Man versteht etwas nicht, bis man es nicht in mehr als einer Weise begreift.“

Marvin Minsky (MIT-artificial intelligence)

Bildarbeit in der Beratungs- und Change-Arbeit mit Organisationen lebt von der projektiven Gestaltungsform. Diese ermöglicht einen intuitiven und kreativen Zugang zu inneren Bildern. Innere Bilder leiten in Form von Metaphern unser Denken über Organisationen und beeinflussen unser Handeln in Organisationen und damit – häufig unbewußt – die Ausprägung der Organisationskultur.

Das Konzept der Organisationskultur überträgt den Kulturgedanken aus der Kulturanthropologie auf Organisationen. Demnach bildet jede Organisation eine spezifische Kultur, die das kollektive organisatorische Verhalten und Verhalten von Individuen in Organisationen maßgeblich bestimmt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die Mitarbeitenden kollektiv teilen. Durch die Kultur werden das Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin geprägt, die Organisation ist Kultur (E. Schein, 2003).

Trompenaars (1993) verwendet Archetypen mit spezifischen Ausprägungen als Metaphern für Organisationskulturen:

Archetypus	**Ausprägung / Beschreibung**
Eiffelturm	Design / optimiert / ein Zweck / begrenzt flexibel / klar definierte Funktionen / ausdifferenzierte Rollen / Außengrenze durchlässig
Clan	Beziehungen / Patriarch / Macht / Ideale / Zusammenhalt / Netzwerke nach außen / wechselnde Rollen
Lenkrakete	Zielorientiert / dynamisch / Aktionen / Zweck ist egal / instrumentalisierbar
Festung	Starr / sicher / feste Außengrenze / Kontrolle / Normen / geregelte Prozesse
Brüter	Chaotisch / feste Außengrenze / explosiv / sehr energiereich / Risiko / unberechenbar / Erfüllung der Aufgabe zählt
Weitere mögliche Bilder:	

Eine andere Zusammenstellung von Metaphern liefert Martin J. Eppler in der Zeitschrift für Organisationsentwickung 3/2010:

Metapher	Beschreibung
Brücke	Die *Brückenmetapher* betont verbindende Funktion einer Organisationskultur. Sie zeigt auch, dass es unterschiedliche Kulturen und Subkulturen in einer Organisation gibt, die es zu verbinden (nicht notwendigerweise zu „vereinheitlichen“) gilt, z.B. durch das überbrückende Element einer gemeinsamen Unternehmenskultur, die Diversität und Neuentwicklungen zulässt – auch über geographische oder sprachliche Grenzen hinweg
Optik	Die Metapher der *Optik* weist darauf hin, dass eine organisationale Kultur einen Einfluss darauf hat, wie man Probleme, Chancen oder auch den Markt wahrnimmt und interpretiert.
Zelt	Mit der *Zeltmetapher* kann man Unternehmenskultur wie ein flexibles Gerüst verstehen, das sich in neuen Umgebungen immer wieder gleich anfühlt, obwohl es sich anpasst.
Ungeschriebene Regeln	Das Bild bzw. die Karte der *ungeschriebenen Regeln* betont den Aspekt, dass Kultur verhaltenssteuernd wirkt, ohne (vor-) geschrieben zu sein. So umfasst Kultur oft implizite Verhaltensgesetze („das macht man bei uns nun mal so“), die jeder unbewusst befolgt, obwohl sie nirgendwo beschrieben sind.
Software des Geistes	Die Kultur einer Organisation ist wie die *„Software des Geistes*“ (Geert Hofstede) insofern, als sie wie ein Betriebssystem gewisse höhere Programme anleitet oder umgibt.
Wegweiser	Die Metapher *Wegweiser* steht für eine Unternehmenskultur, die den Weg in die Zukunft weist, Richtungen und Handlungsweisen vorgibt und so Orientierung schafft.
Eisberg	Der *Eisberg* schließlich ist wohl die bekannteste Kulturmetapher im Organisationskontext. Sie verweist vor allem darauf, dass der größte Teil der Unternehmenskultur nicht direkt wahrnehmbar ist und unter der Oberfläche bleibt, so etwa Tabus, Rituale, Konfliktlösungsformen, Grundwerte oder Haltungen. Nur ein kleiner Teil wie Statuten, Regelwerke, Prozessabläufe oder die Vision sind explizit formuliert.

Es gibt wohl kaum ein Phänomen, das derart schwierig zu erfassen, zu beschreiben oder zu begreifen ist, wie die Kultur einer Organisation. Um etwas derart Komplexes, also Dynamisches und Intransparentes, zu begreifen, reicht eine Metapher alleine nicht aus. Auch andere Metaphern lassen sich also nutzen, um innere Bilder von Organisationskultur sprechen zu lassen.

Die Visualisierung eines solchen Bildes verdichtet latente und spontan auftauchende Bilder von Organisationskultur in ihrer Bedeutung auf ein Bild. Darüber lässt sich ein Zugang zu Themenbereichen erschließen, die sich einer rein verbal-kognitiven Bearbeitung eher verschließen.

Die Arbeit mit Metaphern ist nicht nur ein Weg, die Komplexität von Organisationen zu erfassen, sondern auch eine Methode, wie man mit der Komplexität von Organisationen umgehen kann. Dies gilt sowohl für Mitglieder von Organisationen als auch für Organisationsberater_innen. Wenn in kreativen Prozessen neue Bilder und Ideen entstehen, dann können diese auch neue Handlungen hervorbringen. Schließlich sind Organisationen immer durch die ihnen zugrunde liegenden Vorstellungen geprägt.

Für die Arbeit mit dem Instrument „Mein Bild von Organisationskultur“ sind folgende Schritte zu empfehlen:

Einzelarbeit

- ⇨ Welche Metaphern für OrganisationsKultur zu einer bestimmten Organisation fallen Ihnen ein? Welche Metaphern Sie wann verwenden, hängt davon ab, ob das entsprechende Bild bei den Beteiligten positiv belegt ist, für deren Kontext stimmt und auch möglichst klar bzw. verständlich ist.

- ⇨ Beschreiben Sie die Bestandteile Ihres Bildes / Ihrer gewählten Metapher und stellen Sie den Kontext zu Ihrer gewählten Organisation dar.
- ⇨ Was wird deutlich? Können Sie über die Metapher Kulturaspekte in einem anderen Licht wahrnehmen?
- ⇨ Welche Themen und Bereiche verstehen Sie – welche nicht?
- ⇨ Formulieren Sie konkrete Fragen zu den entsprechenden Themen / Bereichen / Aspekten Ihrer Organisationskultur!

Gruppenarbeit (hierarchie- oder abteilungsübergreifend)

- ⇨ Tauschen Sie sich über die unterschiedlichen Metaphern aus.
  Suchen Sie Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Ergänzungen in den verschie-denen Wahrnehmungen der gewählten Organisation
- ⇨ Einigen Sie sich auf ein gemeinsames Bild / Metapher Ihrer Organisation
- ⇨ Gestalten Sie ein gemeinsames (!) Bild (ohne Worte) auf einer Pinnwand
- ⇨ Nutzen Sie dafür möglichst alle Kompetenzen Ihres Teams, Ihrer Gruppe und gestalten Sie möglichst farbig und konkret.

Plenumsarbeit

- ⇨ Gestalten Sie eine Bildergalerie-Begehung
- ⇨ Platzieren Sie zu jedem Bild eine_n „Expert_in“, um Austausch zu ermöglichen

Schließen Sie (je nach Kontext, Erfordernis und Möglichkeit) eine Dialog- oder Arbeitseinheit an, in der mögliche Schlussfolgerungen aus dem Austausch der Bildperspektiven und Wahr-Nehmungen in konkrete Schritte für weitere Aktivitäten einfließen können. Erzwingen Sie nichts – die Verantwortung für Ergebnisse sollte immer bei den Bildgestaltenden bleiben.

Anwendungshinweise

Fokus / Zielsetzung	Bildliche Beschäftigung mit OrganisationsKultur, Sichtbarmachen.
Akteur_innen	Mit jeder Gruppe von Personen einsetzbar, Durchführung erfolgt in Einzel- und Gruppenarbeit.
Phasen im Veränderungsprozess	Im Veränderungs-Management, in der Ist-Analyse.
Zeitbedarf	Mindestens 2 Stunden.

Literaturliste

Abdul-Hussain, Surur/ Baig, Samira (Hg.) 2009:

Diversity in Supervision, Coaching und Beratung. Wien, Facultas.wuv.

Adizes, Ichak, 1995:

Die Adizes-Methode. München.

Akademie für Internationale Zusammenarbeit, 2015:

Modelle zur internationalen Kompetenzentwicklung. Das Didaktik-Konzept der Akademie für Internationale Zusammenarbeit. Bad Honnef.

Ameln, F. v., 2007:

Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden.

Apelt, Maja/ Tacke, Veronika,2012:

Handbuch Organisationstypen. Springer Verlag Wiesbaden.

Bamberger, G.G., 2005 (3. Auflage):

Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch. Weinheim/ Basel.

Barmeyer, Christoph / Stein, Volker, 2009:

Wege zu einer lebendigen Interkulturellen Organisationsentwicklung. Mondial, SIETAR Journal für interkulturelle Perspektiven, Nr. 2 / 2009.

Baumgartner, I. / Häfele, W. / Schwarz, M. / Sohm, K., 2004:

OE-Prozesse - Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Bern/ Stuttgart/ Wien (vergriffen, Nachfolgewerk siehe unter Häfele)

Becker, Manfred/ Labucay, Inéz, 2012:

Organisationsentwicklung - Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management, Stuttgart.

Biehal, F. / Karner, G. (Hg.), 2000:

Gratwanderung Change Management. Neuwied/ Kriftel.

Boos, Frank/ Heitger, Barbara/ Hummer, Cornelia, 2004:

Veränderung Systemisch. In: Boos, Frank/ Heitger, Barbara (Hg.): Veränderung Systemisch. Management des Wandels - Praxis, Konzepte und Zukunft. Stuttgart.

Boos, Frank/ Heitger, Barbara/ Hummer, Cornelia, 2006:

Systemische Beratung im Vergleich. Anforderungen und Zukunft. In: Tomaschek, Nino (Hg): Systemisch Organisationsentwicklung und -beratung bei Veränderungsprozessen - Ein Handbuch. Heidelberg.

Buchholz, Ulrike/ Knorre, Susanne, 2012:

Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Berlin/Heidelberg.

Cooperrider, D.L./ Whitney, D./ Stavros, J.M., 2008 (2nd Ed.):

Appreciative Inquiry Handbook. For Leaders of Change. Crown Custom Publishing, Brunswick, OH & Berrett Koehler, San Francisco.

Cooperrider, D.L./ Whitney, D., 2005:

Appreciative Inquiry. A positive Revolution in Change. Berrett Koehler, San Francisco.

Döring-Meijer, H., 1999:

Ressourcenorientierung/ Lösungsorientierung. Göttingen.

De Jong, P./ Berg, I.K., 1998:

Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund.

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, 2006:

Kulturelle Aspekte von Partizipation – Dialog auf gleicher Augenhöhe. GTZ, Sektorvorhaben Mainstreaming Participation. Eschborn.

Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph, 2005:

Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt / New York. (Auch in Englisch erhältlich)
Auf Spanisch: “Change management - Cómo configurar el cambio en las empresas” (1998).

Drucker, Peter, 1999:

The practice of management. New York

Dürscheid, Heinrich, 1993:

Wie werden wir schnell lean? Organisationsentwicklung und Lean Management. Illusionen und Realitäten, Manager Seminare 12/93.

Fatzer, Gerhard, 1996:

Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Wiesbaden.

Fatzer, Gerhard, 1992:

Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre. In: Wimmer, Rudolf (Hg): Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden.

Fink, Dietmar, 2000:

Management Consulting - Fieldbook. München.

Fründt, Sabine, 2007:

Gender & Diversity-Trainingskonzepte als Beitrag zum gesellschaftspolitischen Wandel. In: Koall, Iris/ Bruchhagen, Verena/ Höher, Friederike (Hg.): Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg, LIT Verlag.

Gardenswartz, Lee/ Rowe, Anita, 2003:

Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity. Society for Human Resource Management. Pennsylvania State University.

Giernalczyk, Thomas / Lohmer, Mathias2012:

Das Unbewusste im Unternehmen - Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart.

GIZ GmbH (Hg.), 2014:

Kooperationsmanagement in der Praxis. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Glasl, Friedrich, 2011:

Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern/ Stuttgart.

Glasl, Friedrich/ Kalcher, Trude/ Piber, Hannes, 2008:

Professionelle Prozessberatung - Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern/ Stuttgart.

Glasl, F. / Roehl, H. / Haas, O., 2014:

Gemeinsam hinschauen. In: OrganisationsEntwicklung, Heft Nr.2, 2014, Seite 14-18.

Glasl, Friedrich, Lievegoed, Bernard, 2004:

Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern/ Stuttgart.

Glasl, F., 2000:

Veränderungsstrategische Dilemmata bei Organisationsentwicklung in komplexen Systemen. In: Biehal, F./ Karner, G. (Hg.), 2000: Gratwanderung Change Management. Neuwied / Kriftel, pp. 1ff.

Glatz, Hans/ Graf-Götz, Friedrich, 2007:

Handbuch Organisationen gestalten. Weinheim / Basel.

Grubner, Angelika, 2014:

Geschlecht therapieren. Andere Erzählungen im Kontext narrativer systemischer Therapie. Heidelberg, Carl Auer Verlag

Häfele, W. 2007:

OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater_innen und Projektleiter_innen

Hofbauer, Johanna/ Krell, Gertraude, 2011

Intersektionalität und Diversity mit Bourdieu betrachtet. In: Smykalla, Sandra/ Vinz, Dagmar (Hg.), 2011; Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien ,

Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster, West-fälisches Dampfboot.

Hopfenbeck, Waldemar Prof. Dr., 2002 (14. Auflage):

Allgemeine Betriebswirtschafs- und Management Lehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, München.

Kieser, Alfred, 2006:

Human Relationsbewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, A./ Ebers, M. (Hg.), 2006 (6. Auflage): Organisationstheorien. Stuttgart

König, E. / Vollmer, G., 2008:

Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim

König, E. / Vollmer, G. 2000:

Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. Weinheim

Königswieser, R. / Hillebrand, M., 2013:

Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg.

Königswieser, R. / Exner, A. 2002 (7. Auflage):

Systemische Intervention – Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Beratergruppe Neuwaldegg. Stuttgart, Klett- Cotta.

Krell, Gertraude (Hg.), 2001

Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, Gabler.

Krusche, Bernhard / Baecker, Dirk, 2011:

Die (mögliche) Zukunft der Organisationsentwicklung. Wohin müssen sich Organisationen in 20 Jahren entwickeln? Organisationsentwicklung Nr. 4/2011.

Kühl, Stefan, 2011:

Organisationen – Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.

Kühl, Stefan, 2000:

Das Regenmacher-Phänomen - Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/ Main.

Luhmann, Niklas, 1973:

Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a. M.

Luhmann, Niklas,1975:

Macht. Stuttgart.

Morgan, Gareth, 2000:

Bilder der Organisation. Stuttgart.

Nagel, Reinhart, 2014:

Lust auf Strategie – Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Stuttgart

Nagel, Reinhart, 2014:

Organisationsdesign. Stuttgart.

Nagel, Reinhart / Wimmer, Rudolf, 2014:

Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart

Otto, Klaus-Stephan / Nolting, Uwe / Bässler, Christel, 2007:

Evolutionsmanagement. München

Porter, Michael, 2013:

Wettbewerbsstrategie. Frankfurt/Main 1983, erw. u. akt. Auflage, 2013.

Rathje, Stefanie, 2003:

Ist wenig kulturelles Verständnis besser als gar keins? – Problematik der Verwendung von Dimensionsmodellen zur Kulturbeschreibung. Interculture-Online, 4/2003.

Rathje, Stefanie, 2006:

Zusammenhalt in der Zwischenzeit – Neue Ansätze zur Erhaltung von Unternehmenskultur in der M&A-Planung. Interculture Journal, Bd. 5, Nr. 1, 2006.

Roehl, Heiko / Winkler, Brigitte / Eppler, Martin J. / Fröhlich, Caspar (Hrsg.), 2012:

Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements. Schäffner-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Rohm, A., 2008:

Change Tools, Bonn.

Sackmann, Sonja:

„Betriebsvergleich Unternehmenskultur“. Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?
http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_18946_18947_2.pdf

Sackmann, Sonja A. / Kienbaum Management Consultants, 2011:

Unternehmenskultur. Ihre Rolle und Bedeutung – Studie 2009/2010.
http://unternehmenskulturtrends.files.wordpress.com/2011/03/studie_unternehmenskultur.pdf

Schäfer, F., 2011:

Kommunales Change Management. Strategien für Reformen im Öffentlichen Dienst. Berlin.

Scharmer, C.O., 2009:

Theory U – Leading from the Future as it Emerges. San Francisco.

Scharmer, C.O., 2011:

Change Management Morgen – 13 Thesen. Organisationsentwicklung, Nr. 4 / 2011.

Scharmer, C.O., 2011 (2. Erweiterte Auflage):

Theorie U - Von der Zukunft her führen. Heidelberg.

Scharmer, C.O. / Käufe, K., 2008:

Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik. In: Organisationsentwicklung, Heft 2, 2008, S. 4-11.

Schein, E.H., 2003:

Organisationskultur. EHP-Verlag Andreas Kohlhage.

Schein, E.H., 2010 (2. Auflage):

Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, aus dem Amerikanischen von Bruckmaier, Isabella. Bergisch Gladbach.

Schein, E.H., 2010a:

Prozess und Philosophie des Helfens

Schein, E.H., 2013:

Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling. Berret-Koehler, San Francisco.

Scherer, Andreas Georg, 2006:

Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? - Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, A./ Ebers, M. (Hg.), 2006 (6. Auflage): Organisationstheorien Stuttgart.

Schleuter, Willibert / Stosch, Johannes von, 2009:

Die sieben Irrtümer des Change Managements. Frankfurt/ Main.

Schmidt, Eva Renate / Berg, Hans Georg, 2004 (vergriffen):

Beraten mit Kontakt. Offenbach.

Schubert, Herbert (Hg.), 2008:

Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen- Grundlagen und Beispiele. Wiesbaden.

Senge, P. M. et al, 2011:

Die 5. Disziplin - Theorie und Kunst der lernenden Organisation. Stuttgart

(Original in Englisch)

Auf Spanisch: "La quinta disciplina en la práctica", 1998

Senge, P. M. et al, 2008:

Das Fieldbook zur 5. Disziplin. Stuttgart. (Original in Englisch)

Senge, P. M. et al, 2000:

The Dance of Change - Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen. Wien / Hamburg. (Original in Englisch)

Sieben, Barbara/ Bornheim, Nicole, 2011:

Intersektionalität und Diversity - Achsen der Differenz in Managementkonzepten und Managementforschung. In: In: Smykalla, Sandra/ Vinz, Dagmar (Hg.), 2011; Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien , Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster, West-fälisches Dampfboot.

Simon, F.B., 20013:

Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg.

Sprenger, Reinhard K., 2014:

Mythos Motivation. Frankfurt/ Main.

Sülzer, R. /Zimmermann, A., 2013:

Abschied vom Planungswahn. Neue und alte Organisationsfragen der Internationalen Zusammenarbeit, Wiesbaden

Sülzer, Rolf/ Arthur Zimmermann, 1996 (vergriffen):

Organisieren und Organisationen verstehen - Wege der internationalen Zusammenarbeit. Opladen, Westdeutscher Verlag
(Basislektüre, wegen IZ-Bezug zu empfehlen! Im VEZ-Tagungssekretariat für 8,50 € als Kopie zu kaufen)

Auf Spanisch: “Comprender las organizaciones - asesoramiento a organizaciones en la cooperación internacional”

Stuber, Michael, 2009:

Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren - Zusammenarbeit gestalten. (2. Auflage). Köln, Luchterhand.

Sumadirana, Susann / Uhlmann, Adelheid, 2015:

Culture Cases Indonesien. Sich im Spiegel der Anderen fremd werden. GIZ, Akademie für Internationale Zusammenarbeit. Bad Honnef.

Thomas, Roosevelt R., 2001:

Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie pas sen Giraffe und Elefant in ein Haus? Wiesbaden, Gabler.

Tomaschek, Nino, 2006:

Erfolgreiche Transformation von Organisationen mittels systemischer Organisationsentwicklung und Beratung. In: Tomaschek, Nino (Hg), 2006: Systemisch Organisationsentwicklung und -beratung bei Veränderungsprozessen - Ein Handbuch. Heidelberg.

Tomaschek, N. (Hg.), 2006:

Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen - Ein Handbuch. Heidelberg.

Trebesch, K. (Hg.), 2000:

Organisationsentwicklung - Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart.

Uhlmann, Adelheid / Krewer, Bernd / Arnold, Rolf, 2014:

Wertschätzender Vergleich. Stufe für Stufe Internationale Diversitätskompetenz entwickeln. GIZ, Akademie für Internationale Zusammenarbeit. Bonn.

Vester, Frederic, 2002:

Die Kunst vernetzt zu denken. DTB, München.

Vogel, H.-Ch. et al., 1997:

Werkbuch für Organisationsberater. Schriften des Instituts für Beratung und Supervision, Band 10. Aachen.

Vossebrecher, David, 2011:

Basisannahmen, Werthaltungen und Kulturindikatoren. Zur Tiefendimension von Organisationskultur. Arbeitspapier aus dem Verbundprojekt MICC, Working Paper

Nr. 14 1/2011.
http://micc-project.org/wp-content/uploads/MICC_WP_14-Basisannahmen-Werthaltungen- Kulturindikatoren.pdf

Walger, Gerd Prof. Dr., 1995:

Idealtypen der Unternehmensberatung (Einleitung). In: Walger, G. Prof. Dr. (Hg.), 1995: Formen der Unternehmensberatung – Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, „Klassische“ BWL-Ansätze der Unternehmensentwicklung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln.

Walter, F. o.A.:

Appreciative Inquiry. “Mehr von dem, was funktioniert!“ PPT-Präsentation, Berlin.

Weisbord, Marwin R., 1984:

Organisationsdiagnose – ein Handbuch mit Theorie und Praxis, Karlsruhe/ Goch.

Weber, Susanne (Hg.), 2002:

Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beratungspraxis mit Großgruppen und Organisationen. Wiesbaden.

Weick, Karl E. / Sutcliffe, Kathleen M., 2010:

Das Unerwartete managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart.

Willke, Helmut, 1992:

Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hg): Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden.

Wimmer, Rudolf, 2012 (2. Auflage):

Organisation und Beratung - Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg.

Wimmer, Rudolf, 2007:

Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen. In: Tomaschek, N. (Hg.), 2007: Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen. Heidelberg, S. 39 – 62.

Wimmer, Rudolf, 2004:

OE am Scheideweg – Hat die Organisationsentwicklung bereits ihre Zukunft hinter sich? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1, 2004, S.28-39.

Whitney, D. / Trosten-Bloom, A. / Cherney, J. / Fry, R., 2004:

Appreciative Team Building. Positive Questions to Bring Out the Best of your Team. iUniverse Inc., New York, Lincoln, Shanghai

Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE), verschiedene Artikel der letzten Jahr - gänge.

Zimmermann, Arthur, 2006:

Mainstreaming Participation, Kulturelle Aspekte von Partizipation. Dialog auf Augenhöhe. Aus der Reihe: Förderung partizipativer Entwicklung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn.

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn

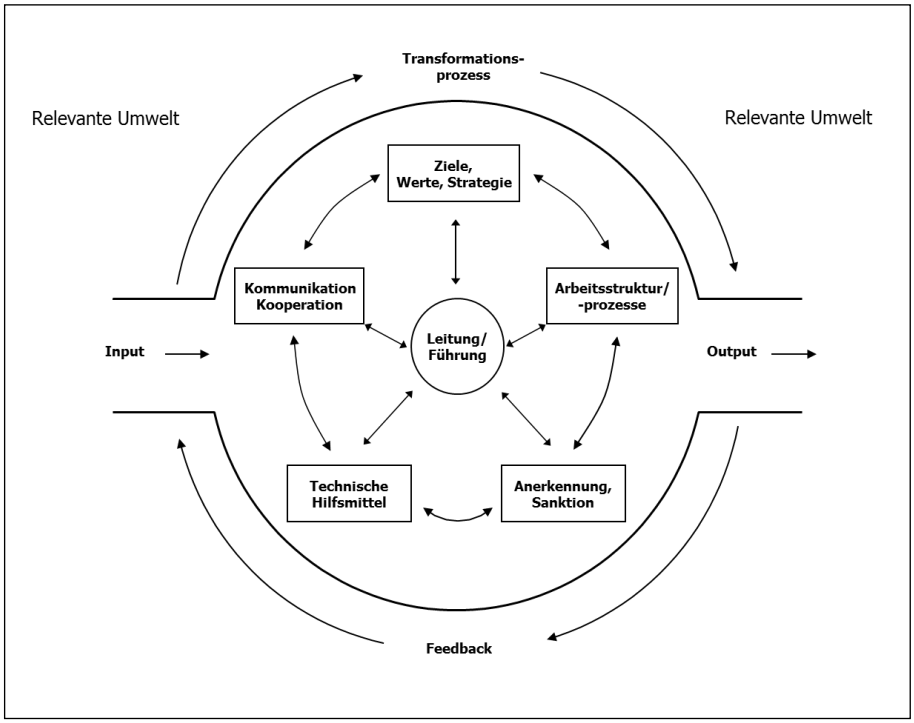
T: +49 228 44 60 - 33 33
F: +49 228 44 60 - 17 66
E: info@giz.de

I www.giz.de
I www.giz.de/akademie

Anhang Teil 2

Analysefragen zu den Teilelementen einer Organisation

Der folgende Fragenkatalog orientiert sich an den Elementen aus der Graphik „Organisationen als sozio-technische Systeme" (Weisbord-Modell, s.a. Teil 1 des Readers):



Im Rahmen einer Organisationsanalyse ist der Fragenkatalog als Checkliste zu verstehen, die sich sowohl für eine umfassende Bestandsaufnahme eignet, als auch zur vertieften Analyse einzelner Teilelemente einer Organisation. Da es sich um allgemeine und nicht um universell einsetzbare Fragen handelt, muss in jedem Einzelfall eine kulturspezifische Auswahl und Anpassung der Fragen an den jeweiligen Kontext stattfinden.

Relevante Umwelt / Umfeld

Situierung der Organisation

- Wo ist die Organisation im Spektrum zwischen staatlicher Organisation und Privat-wirtschaft einzuordnen?
- Welche Reichweite hat die Organisation (lokal, regional, international)?
- Wo ist die Organisation räumlich sehr präsent, wo nur wenig?

Stakeholder

- Wer sind die primären Leistungsempfänger der Organisation? Sind diese eindeutig definiert?
- Gibt es andere Organisationen, die gleiche oder ähnliche Aufgaben erfüllen? Welche?
- Werden Organisationen, mit denen man im Wettbewerb steht, laufend beobachtet?
- Welche wesentlichen Stakeholder gibt es im Umfeld der Organisation?
- Erfüllt die Organisation die Bedürfnisse der zentralen Stakeholder?
- Werden deren Bedürfnisse regelmäßig und systematisch geprüft?
- Mit welchen anderen Organisationen wird eine partnerschaftliche Beziehung gepflegt?

Einflussfaktoren und Abhängigkeiten

- Von welchen Umfeldfaktoren wird die Organisation stark beeinflusst?
- Welche Erwartungen oder gesellschaftlichen Ansprüche werden vom Umfeld an die Organisation gerichtet?
- Kann die Organisation die Erwartungen ihres Umfelds erfüllen?
- Besteht gegenüber bestimmten Stakeholdern ein (behinderndes) Abhängigkeitsver-hältnis?

Ziele, Werte, Strategie

Zweck

- Welcher ist der Existenzzweck der Organisation?
- Welche Hauptaufgabe erfüllt die Organisation? Welchen Nutzen stiftet sie?

Zielsystem

- Welches sind die deklarierten Ziele der Organisation?
- Wie und von wem wurden die Ziele formuliert? Wer wurde bei der Zielformulierung (nicht) einbezogen?
- Sind die Ziele den Mitgliedern der Organisation bekannt?
- Gibt es Konsens bzgl. der Zielsetzung? Werden die deklarierten Ziele gelebt?
- Welche Zukunftsvorstellungen und Visionen existieren innerhalb der Organisation?
- Welche Vorbilder gibt es für die weitere Entwicklung der Organisation?
- Welche Mittel und Wege wählt die Organisation, um ihre Ziele zu erreichen?

Geschichte und Werte

- Warum gibt es diese Organisation?
- Wann wurde sie gegründet?
- Wer hat sie gegründet?
- Wie hat sie sich seitdem entwickelt?
- Von welchen Werten lässt sie sich leiten?
- Welche Grundüberzeugungen vertreten die Gründer_innen, welche die Mitglieder der Organisation?

Strategie

- Wie und durch wen findet Strategieentwicklung und die Diskussion strategischer Optionen in der Organisation statt?
- Wie geht die Organisation mit Zukunftsfragen und Herausforderungen aus dem Umfeld um? (Unsicherheitsbewältigung)
- Hat die Organisation eine explizite, schriftlich niedergelegte Strategie, um ihre Ziele zu erreichen und ihr Überleben zu sichern? Wenn ja, wann und wie ist diese entstanden?
- Oder werden Zukunftsentscheidungen eher implizit, intuitiv und/oder evolutionär getroffen?
- Werden systematische Analysen und Umweltbetrachtungen durchgeführt, um auf dieser Grundlage Entscheidungen über die zukünftigen Schwerpunkte zu treffen?
- Wie wird dafür gesorgt, dass Strategien in der Organisation umgesetzt werden?

Arbeitsstruktur und -prozesse

Struktur, Aufbau

- Wie ist die Organisation aufgebaut?
- Nach welchen Kriterien (regional, fachlich, produktorientiert, kundenorientiert) sind die verschiedenen Organisationseinheiten aufgestellt (Organigramm)?
- Wie viele Hierarchieebenen gibt es?
- Welche Leitungsspannen liegen vor?
- Gibt es Selbstorganisation durch Gremien oder Gruppen?

Aufgaben und Arbeitsteilung

- Welche Aufgaben haben die unterschiedlichen Organisationseinheiten?
- Wie ausgeprägt ist die Spezialisierung?
- Wie ist die Arbeit zwischen Frauen und Männern aufgeteilt?
- Welche Rolle spielt die ethnische Zugehörigkeit bei der Aufteilung der Aufgaben?
- Wie werden Innovationen in die offizielle Struktur eingegliedert?
- Wer übernimmt nicht festgelegte Aufgaben?

Prozesse

- Welche sind die strategisch wichtigen Kernprozesse der Organisation, die zu den zen-tralen Produkten und Dienstleistungen führen?
- Über welche Unterstützungsprozesse verfügt die Organisation?
- Wie gut funktionieren die Kern- und Unterstützungsprozesse?
- Sind die zentralen Geschäftsprozesse schriftlich festgelegt? Wann und durch wen erfolgte dies?
- In welcher Form sind Verfahrensregeln dokumentiert?
- Wie aktuell sind die Unterlagen, die die Prozesse beschreiben?
- Folgt man in der Organisation den festgelegten Prozessen und Regeln?
- Wie werden bestehende Prozesse optimiert?
- Wie flexibel können Prozesse angepasst werden?
- Wie gelingt die Übertragung von Prozesskompetenz innerhalb der Organisation (z.B. beim Ausscheiden oder bei Umsetzungen von Mitarbeiter_innen)?
- Welche Veränderungsprozesse gab es bisher? Hatten diese Modellcharakter?

Kommunikation, Kooperation

- *Kommunikation*
- Wie verläuft der inner-organisatorische Informationsfluss?
- Ist die Kommunikation schnell und direkt? Wo gibt es Hindernisse?
- Wie verläuft der vertikale, wie der horizontale Informationsfluss innerhalb der Organisation?
- Was kommuniziert die Organisation in welcher Form nach außen?
- Stimmt die Außendarstellung mit dem Selbstverständnis der Organisations-Mitglieder überein?
- Welche Berichtspflichten gibt es? Wie und durch wen werden diese Berichte genutzt?
- Wo und in welcher Form findet informelle Kommunikation statt?
- Wer verbringt wie viel Zeit auf Sitzungen?

- *Interne Beziehungen und Kooperation*
- Wie gestaltet die Organisation ihre Kooperationsbeziehungen innerhalb der Organisation?
- Wo müssten Mitarbeiter_innen miteinander reden und arbeiten, tun es aber nicht?
- Wo arbeiten Mitarbeiter_innen miteinander, obwohl es eigentlich keinen Sinn macht?
- Wie können die Beziehungen zwischen den Menschen in der Organisation charakterisiert werden?
- Wie wird mit Konflikten umgegangen?
- Wo ist bei den Mitgliedern der Organisation Solidarität oder Konkurrenz zu beobachten?
- Welche „Seilschaften" sind beobachtbar?

- *Außenbeziehungen*
- Wer sind strategische Partner_innen in der Zukunft?
- Wie gestaltet die Organisation diese Partnerschaften?
- Wer sind die Konkurrent_innen der Organisation?
- Wer unterstützt die Organisation von außen?
- Wie zuverlässig ist der Zulieferer- u. Beschaffungsmarkt?

Technische Hilfsmittel

- *Infrastruktur und Arbeitsmittel*
- Wie ist die Qualität und Quantität des Raumangebots und der Arbeitsplätze?
- Gibt es soziale Einrichtungen für die Mitarbeiter_innen? Welche?
- Gibt es Unterschiede in der Gestaltung von Arbeitsplätzen für Frauen und Männer?
- Welche Arbeitsmittel gibt es zur Unterstützung von Arbeitsabläufen?
- Sind die Arbeitsmittel angepasst und ausreichend?
- Wer hat guten Zugang zu den Arbeitsmitteln, wer weniger?
- Wie funktioniert die Beschaffung, die Wartung und Entwicklung der Arbeitsmittel?
- Wie werden Mitarbeiter_innen mit neuen technischen Systemen vertraut gemacht?
- Wie wird über Prioritäten bei der Anschaffung von Arbeitsmitteln entschieden?

- *Finanzen und Rechnungswesen*
- Welche Verfahren gibt es zur Ausgabensteuerung und zur Steuerung der Liquidität?
- Wie transparent ist die Budgetplanung?
- Wie transparent sind Kosten- und Leistungsrechnungen?
- Wie unterstützt das Rechnungswesen die Arbeit von Gruppen und Abteilungen?

Führung, Leitung

-
- *Führung und Management*
- In welchem Stil wird die Organisation geführt?
- Welche zentralen Führungspersönlichkeiten gibt es?
- Wie werden Entscheidungen vorbereitet, getroffen, durchgeführt und nachgehalten?
- Welche Entscheidungen werden nur auf der obersten Ebene getroffen?
- Wie bzw. wie weit werden Mitarbeiter_innen an Entscheidungen beteiligt?
- Welche informellen Beziehungen spielen eine Rolle bei der Leitung der Organisation?
- Wie stark ist die Führungsebene in das operative Geschäft eingebunden?
- Was erwarten die Mitarbeiter_innen von einer guten Führung?
- Wie definieren die Führungskräfte selbst "gute Führung"?
- Richten die Führungskräfte ausreichend Aufmerksamkeit auf die zukünftige Ausrichtung der Organisation?

Informations- und Steuerungssysteme

- Welche Instrumente werden zur Steuerung verwendet?
- In welchem Ausmaß und in welcher Form findet Kontrolle statt?
- Wie wird die Leitung über die erbrachten Leistungen und die entstandenen Kosten informiert?
- Wie informiert sich die Leitung über den Zustand der Organisation und die Situation der Mitarbeiter_innen?
- Welche Art von Steuerungs- und Motivationsimpulsen setzt die Führung?
- Welche Planungsinstrumente werden eingesetzt?

- *Autonomie*
- Wie hierarchisch ist die Organisation strukturiert?
- Wie viel Entscheidungsautonomie haben die verschiedenen Führungsebenen?
- Welche Personen oder Gremien geben Steuerungsimpulse?

Anreiz- und Kontrollsysteme

Dieser Aspekt ist bei Marvin Weisbord als eigenes Element ausgebildet (siehe Anerkennung, Sanktion)

Anerkennung, Sanktion

- Wie wird in der Organisation motiviert, belohnt und sanktioniert?
- Wie drückt sich in der Organisation Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit den Leistungen aus?
- Welche Folgen hat es, wenn Absprachen oder Regeln (nicht) eingehalten werden?

- *Personalpolitik*
- Wie wird festgestellt, ob die Mitarbeiter_innen für ihre Aufgaben qualifiziert sind?
- Gibt es ausreichende Personalentwicklungsangebote?
- Findet Personalentwicklung überwiegend on-the-job (Coaching, Beratung, Mentoring) oder out-of- the-job (Fortbildung, Konferenzen) statt?
- Gibt es regelmäßige, formalisierte Beurteilungsgespräche? Gibt es auch „Feedback von unten" bzw. „360-Grad-Feedback"?
- Wie werden neue Mitarbeiter_innen rekrutiert und eingearbeitet?
- Wie sieht die mittel- und langfristige Personalplanung aus?

- *Anreizsysteme*
- Mit welchen Mitteln fördert die Organisation ihre Mitarbeiter_innen?
- Welche (finanziellen) Anreize gibt es zur Erreichung der Organisationsziele?
- Welche Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten bietet die Organisation?
- Haben Frauen und Männer aller ethnischen Gruppen denselben Zugang zu Anreizen und zu Aufstiegsmöglichkeiten?
- Was unternimmt die Organisation, um Abwanderung zu verhindern?

- *Mitgliedschaft*
- Welche ökonomischen und sozialen Vorteile bringt die Mitarbeit in der Organisation?
- Welche Abhängigkeiten und Verpflichtungen entstehen durch die Mitgliedschaft?
- Wie stark ist das Zugehörigkeitsgefühl / die Loyalität der Mitarbeiter_innen?

Input, Ressourcen

-
- Welche Ressourcen stehen der Organisation zur Verfügung?
- Wie hat sich die Ausstattung mit Ressourcen in den letzten Jahren verändert?
- Was ist langfristig hinsichtlich der Ressourcen-Ausstattung zu erwarten?
-
- *Mitarbeiter_innen und Führungskräfte; Wissen und Expertise*
- Wie viele Mitarbeiter_innen mit welchem Qualifikationsniveau gibt es in der Organisation?
- Welches Wissen, welche Expertise ist vorhanden?
- Welches Wissen ist für die Erbringung exzellenter Leistungen von besonders strategischer Bedeutung? Wie ist die Organisation mit diesem Know-How ausgestattet?
- Wie angemessen ist insgesamt die Ausstattung mit Personalressourcen und Know How, in Bezug auf die angestrebten Ziele und Outputs?
- Wie entwickelt die Organisation ihr Wissen weiter?
-
- *Finanzielle Ressourcen*
- Wie ist das Verhältnis Eigenmittel – Fremdmittel?
- Woraus generieren sich die Eigenmittel (Spenden, Mitgliederbeiträge, …)
- Wie ist die langfristige finanzielle Lage? Gibt es verlässliche Einnahmequellen?
- Gibt es Geldgeber, die Auflagen machen? Welche Abhängigkeiten bestehen diesbezüglich?

- *Sonstige Ressourcen*
- Werden bestimmte Materialien oder Ressourcen (weiter-) verarbeitet? Woher werden sie bezogen?

Output, Ergebnisse

- Welche zentralen Produkte und/oder Dienstleistungen erbringt die Organisation?
- Wer sind die Abnehmer_innen (Zielgruppen, Kunden_innen) dieser Produkte/ Dienstleistungen?

- *Operativer und finanzieller Erfolg*
- Gelingt es der Organisation, mit den vorhandenen Mitteln die gewünschten Leistun- gen zu erbringen?
- Kann die Organisation die Zufriedenheit der zentralen Stakeholder (Eigentümer_innen, Leistungsempfänger_innen, Mitarbeiter_innen) sicherstellen? Wie tut sie das?
- Erfolgt die Leistungserstellung effizient und gewinnbringend?
- Erfolgt eine Analyse der Kosten bezogen auf die Produkte und/oder Dienstleistungen und die zentralen Kernprozesse? Bestehen Widerstände dagegen? Welche Befürchtungen stehen dahinter?

Qualität der Outputs

- Wie und nach welchen Kriterien beurteilt die Organisation die Qualität ihrer Outputs?
- Welche anderen Organisationen bieten ähnliche Produkte und/oder Dienstleistungen an? Wie bzw. wodurch unterscheidet sich die Organisation von diesen?

Innovationspotenzial

- Wie innovativ ist die Organisation mit ihren Produkten und Dienstleistungen?
- Welche neuen Ideen zur Zufriedenstellung ihrer Leistungsempfänger hat sie generiert?
- Wie erringt die Organisation Innovationen?

- **Feedback**
-

Feedbacksysteme

- Wie beobachtet die Organisation die Entwicklungen in ihrem Umfeld?
- Wie verschafft sie sich Kenntnis über die Zufriedenheit ihrer Kund_innen?
- Wie wird die Organisation von außen wahrgenommen?
- Wie äußern sich die Kund_innen über die Organisation, und wie die Konkurrent_innen und Kooperationspartner_innen?
- Gibt es Widerstände gegen Kund_innenbefragungen? Gibt es Angst vor Feedback?
- Gibt es einen Mechanismus für Beschwerden von Kund_innen? In welcher Form findet das Beschwerdemanagement statt?
- Durch welche Filter geht Feedback von außen (z.B. von den Kund_innen)?
- Wie wird Feedback von außen durch die Organisation genutzt?

Anpassung, Innovation

- Wie reagiert die Organisation auf Veränderungen am Markt?
- Welche Erfahrungen hat die Organisation bisher mit Veränderungen gemacht?
- Wie werden Anpassungen in die Strategien, Prozesse, Regelwerke und Strukturen der Organisation eingearbeitet?
- Verhält sich die Organisation gegenüber Umfeldveränderungen eher proaktiv (vorausschauendes Handeln) oder eher reaktiv?