

# **Skript zur Kurswoche**

# **LERNENDE**

# **ORGANISATION**

zusammengestellt erstmalig 1998, später erweitert

von Josef Grün & Gerhard Kern

## **Inhaltsverzeichnis**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Zum Verständnis und Gebrauch des Skriptes .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>eine Organisation ist .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>Organisation, aus: Lexikon der Betriebswirtschaft .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Eine Einführung ins Organisieren .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>Auffassungen von Organisation - eine Übersicht .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Charakteristik von Organisationstypen .....</b>   | <b>14</b> |
| <br>   |           |
| <b>Organisationsdiagnose als Prozeß .....</b>  | <b>17</b> |
| <b>Diagnoseschema .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>Kontakt/Kontrakt .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>Harte und weiche Daten der Organisationsdiagnose .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>U-Prozedur .....</b>  | <b>22</b> |
| <b>Nicht jedes Tier mit einem langen Hals ist eine Giraffe .....</b>                                       | <b>23</b> |
| <br>   |           |
| <b>Organisations- und Diagnosemodelle .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>Die 7-S Brille .....</b>  | <b>26</b> |
| <b>Die 7 Wesenselemente einer Organisation .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>Das Weisbord Modell .....</b>   | <b>28</b> |
| <b>Das OSTO-Modell .....</b>   | <b>35</b> |
| <b>Die SOFT - Analyse .....</b>  | <b>37</b> |
| <br>   |           |
| <b>Supervision-Teamberatung-OE Klärungshilfen .....</b>  | <b>41</b> |
| <b>Supervision - Teamberatung - Organisationsentwicklung. Ist denn<br/>wirklich alles dasselbe ? .....</b> | <b>42</b> |
| <br>   |           |
| <b>Literaturhinweise .....</b>   | <b>45</b> |

# Zum Verständnis und Gebrauch des Skriptes

Das vorliegende Skript ist konzipiert als eine assoziative Ansammlung von Texten, Fragmenten und Materialien, die nach Fragestellungen suchen, für die sie sinnvoll und hilfreich sind.

## Organisation – Definitionen

Vom Lexikon der Betriebswirtschaft, das Organisation als interpersonelle Arbeitsteilung definiert und definiert und definiert ... zu einem der frühen systemisch orientierten Organisationsberater (Weik), der Organisationen als eine Sammlung von Suchprozessen versteht, in denen es das ‚Finden‘ zu gestalten gilt und der daraus „eine Einführung ins Organisieren“ macht.

## Einordnungen

Im Text „Auffassungen von Organisationen – eine Übersicht“ werden die beiden vorherigen Definitionsversuche in die Entwicklungslinie der Fachdisziplin Organisationsentwicklung und deren Verständnis von Organisationen eingeordnet. Vom betriebswirtschaftlichen Verständnis und dem Maschinenmodell von Organisation zum System Organisation, das Kultur entwickelt:

Organisationskultur, die sich in Artefakten (sichtbare Strukturen und Prozesse), den bekundeten Werten (Strategie, Ziele, Philosophie) und den Grundprämissen (unbewußten, selbstverständlichen Anschauungen etc.) ausdrückt.

## Organisationstypen

Je nach Aufgabe sind die kulturellen Muster, die die erfolgreichen Organisationen benötigen, jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die internen Logiken, die sich für Produktions-, Dienstleistungs- und sogenannte Professionelle Organisationen - bedingt durch ihre spezifische Aufgabenstellung - ergeben, werden im Text „Charakteristik von Organisationstypen“ für Dienstleistungsorganisationen (z.B. Reisebüro) und professionelle Organisationen (Forschungsinstitute, Werbeagenturen etc.) genauer untersucht.

## Diagnose: Prozeß - Intervention - Entwicklung

Die Organisation weiß nicht, was sie nicht weiß. Eine Aufgabe von Organisationsberatung kann es sein, diese „blinden Flecken“ zu füllen und der lernenden Organisation neue Informationen zur Verfügung zu stellen. In diesem Verständnis heißt Diagnose, die Sichtweisen der Organisation und ihre Umfeldbeziehungen zu erkunden und ihr Informationen zur Verfügung zu stellen, die einen Unterschied machen. Das Kapitel „Organisationsdiagnose als Prozeß“ bietet Hinweise und Materialien zum Prozeß der Diagnose, um - in engagierter Distanz -, die Schritte vom Kontakt zum Kontrakt, die erforderliche Kontextklärung und letztendlich die Berater-Kunden-Beziehung zu gestalten.

## Organisation – eine Sammlung von Informationen

Die ‚eigenen‘ Bilder von Organisationen und die professionellen „Suchsysteme“, die den BeraterInnen zur Verfügung stehen, sind das Potential und das Werkzeug, um die Informationen, Hypothesen und Interventionen zu finden, die die Organisationen dabei unterstützen, „blinde Flecken“ aufzudecken, Lernen zu gestalten und Veränderungen in Angriff zu nehmen.

Das Kapitel „Organisations- und Diagnosemodelle“ bietet dazu:

Informationen, Sichtweisen, Reduktion und Komplexität, Brillen für die Unter- und Oberwelt und Vorgehensweisen, die nach Situationen suchen, in denen sie hilfreich sein können.

**Definitionen, die nach Wirklichkeiten suchen, für die sie eine Bedeutung haben könnten**

Und zum Schluß: ein erneuter Versuch zu definieren und über Definitionen „Klarheiten zu schaffen“. Gesucht werden die Unterschiede zwischen „Supervision - Teambberatung - Organisationsentwicklung. Ist denn wirklich alles dasselbe ?“  
Oder : Bemühungen von BeraterInnen, sich der Wirklichkeit zu nähern und Orientierungen für die eigene Sicherheit zu schaffen ?

**Eine Organisation ist eine Sammlung von**

**Entscheidungen, die nach  
Problemen suchen,**

**Themen und Gefühlen, die nach  
Entscheidungssituationen suchen, in  
denen sie Ausdruck finden können,**

**Lösungen, die nach Fragen suchen,  
auf die sie die Antwort sein  
könnten,**

**Personen in Entscheidungs-  
positionen, die nach Arbeit suchen.**

**Nach: Karl Weick, Der Prozeß des Organisierens**

# Organisation

Eine Organisation ist ein zielorientiertes Handlungssystem mit interpersoneller Arbeitsteilung. Die Gestaltung von Organisation findet ihren Ausdruck in Organisationsstrukturen. Die Organisationsstruktur legt für jede organisatorische Einheit die Aufgaben fest und regelt die Beziehungen zwischen den Einheiten. Neben Motivationsüberlegungen bestimmen vor allem Koordinationsüberlegungen die Gestaltung von Organisationsstrukturen. In methodischer Hinsicht empfiehlt sich eine Trennung der Gestaltung von Aufbau- und Ablaufstrukturen.

Aufbauorganisatorische Regelungen beziehen sich auf das Stellensystem, d.h. auf die Bildung von Stellen, und auf die Regelung von Stellenbeziehungen. Stellen sind Zusammenfassungen analytisch gewonnener Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen für gedachte oder konkrete Personen. Bei den Stellenbeziehungen lassen sich weisungsgebundene Beziehungen ("Instanzenwege") von weisungsungebundenen Beziehungen (allgemeine Kommunikationswege) unterscheiden. Aufbauorganisatorische Strukturen können sich auf permanente Aufgaben (produktorientierte Aufgaben) und auf befristete Aufgaben (projektorientierte Aufgaben) beziehen.

Die Strukturierung kann sich dabei prinzipiell an verrichtungs- und objektorientierten Kriterien ausrichten. Verrichtungsorientierte Kriterien führen z.B. bei Anwendung auf das Gesamtunternehmen zu funktionalen Organisationsstrukturen; objektorientierte Kriterien bei permanenten Aufgaben zur Spartenorganisation bzw. zu Regionalorganisationen, bei Projektaufgaben zu sog. reinen Projektorganisationen. Diese Strukturen werden in der Praxis selten in reiner Form verwirklicht; es herrschen vielmehr Mischformen vor. Besondere Bedeutung haben dabei mehrdimensionale Strukturen, bei denen zwei oder drei Kriterien gleichrangig nebeneinander strukturell verankert werden (Matrixorganisation).

Die Bildung von Stellen und die Festlegung von Stellenbeziehungen schaffen den Rahmen für ablauforganisatorische Regelungen. Ablauforganisatorische Gestaltungen erstrecken sich vor allem auf die Strukturierung raum-zeitlicher Prozesse der Aufgabenerfüllung.

*Erich Frese*

**aus: Lück, W. (Hrsg) Lexikon der Betriebswirtschaft**

# Eine Einführung ins Organisieren

Dieses Buch handelt von organisatorischem Verständnis. Organisieren zu verstehen heißt, Vorkommnisse wie die folgenden richtig einzuschätzen:

Ein Professor namens Alex Bavelas spielt häufig mit anderen Professoren Golf. „Eines Tages nahm er Partner zum Viererspiel mit zum Golfplatz, und sie begannen Strohhalmchen für die Wahl der Mitspieler zu ziehen. Er sagte: Laßt uns das doch nach dem Spiel tun.“

„Man erzählt, daß drei Schiedsrichter über die Frage des Pfeifens von unvorschriftsmäßig ausgeführten Schlägen uneins waren. Der erste sagte: „Ich pfeife sie, wie sie sind.“ Der zweite sagte: „Ich pfeife sie, wie ich sie sehe. Der dritte und cleverste Schiedsrichter sagte: „es gibt sie überhaupt erst, wenn ich sie pfeife.“

„Ein Polizeibeamter, der eine besondere Fähigkeit zur Bewältigung kritischer Situationen auf ungewöhnliche Art besaß, wobei er oft einen entwaffnenden Humor bewies, war gerade dabei, eine gebührenpflichtige Verwarnung für ein kleines Verkehrsdelikt auszuschreiben, als sich eine feindselige Menschenmenge um ihn zu versammeln begann. Als er dem Verkehrssünder den Strafzettel aushändigte, war die Stimmung der Masse bedrohlich geworden, und der Wachtmeister war nicht sicher, ob er in die relative Sicherheit seines Streifenwagens würde zurückkehren können. Da kam ihm der Gedanke, mit lauter Stimme zu verkünden: „Sie haben soeben der Ausgabe eines Strafzettels durch einen Angehörigen ihres Oakland Police Department beigewohnt.“ Und während die Umstehenden damit beschäftigt waren, den tieferen Sinn dieser allzu eindeutigen Verlautbarung zu erforschen, gelangte er in seinen Wagen und fuhr davon.“

1938 versuchte die Ford Motor Car Company durch Einführung eines Wagens, der etwas kleiner und schwächer war als ihr V 8, eine neue Kundengruppe zu erreichen. Nach einigen Jahren der Entwicklungsarbeit produzierte sie einen Wagen (92 A genannt), der schmaler, kürzer und 270 kg leichter war als der normale Ford. Die Produktionskosten des kleineren Motors waren jedoch nur um 3 Dollar niedriger, und der ganze Wagen konnte nur um 36 Dollar billiger gebaut werden als der große Wagen. Mitte April wurde das Projekt aufgegeben, das heißt, die Firma dehnte ihre Modellspanne nicht nach unten aus .

## Bavelas und Rückschau

Bavelas verrücktes Doppel interessiert deshalb, weil die Partner 18 Löcher weit an einem Puzzle teilnehmen. Was sie an diesen 18 Löchern getan haben, wird unbekannt bleiben, bis das Spiel zu Ende ist und sie herausfinden, wer ihr Partner ist (war?). Beispielsweise ist der Schlag, der mir am 16. Loch Kummer macht, den

Kummer wert, wenn sich herausstellen wird, daß Prof. Bavelas mein Partner ist; wenn aber Prof. Webb oder Prof. Lewitt mein Partner ist, ist mein Kummer überflüssig. Aber chronische und dauerhafte Puzzles wie dieses sind nicht auf den Golfplatz beschränkt. Organisationen haben ständig mit ihnen zu tun. Jedoch zögern Organisationen meistens, zuzugeben, daß ein Großteil ihrer Aktivität dar-

in besteht, im nachhinein plausible Geschichten zu rekonstruieren, selbst wenn keine derartige Geschichte sie an diese Stelle gebracht hat. „Wie kann ich wissen, wie ich gespielt habe, bevor ich weiß, wer mein Partner war?“ Am 18. Grün ist dies das Puzzle, das in Bavelas' Doppel gelöst werden muß. Aber in der verwandten Form: „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich sage?“ muß dieses Puzzle Tag für Tag von jedem, der mit Organisationen zu tun hat, gelöst werden.

Mit einem Hauch von Bedauern müssen wir ferner feststellen, daß Bavelas' Welt für Organisationen auch deshalb von Bedeutung ist, weil er keine Abnehmer für seinen Vorschlag fand. In dem Spiel, in dem diese Neuerung tatsächlich vorgeschlagen wurde, fanden die Leute diese Aussicht so seltsam, daß sie alle ablehnten, es zu versuchen. Kollektivitäten von der Art, wie wir sie in diesem Buch untersuchen werden, haben ebenfalls ihre Aversionen gegen Risiken. Dies läßt uns um so mehr an der Frage interessiert sein, *wann* sie ihr Glück versuchen, Änderungen in Angriff nehmen und zu spielen beginnen.

## Schiedsrichter und Gestaltung

Der Schiedsrichter, der korrekterweise behauptet: „Es gibt sie überhaupt erst, wenn ich sie pfeife“, zeigt recht treffend ein zentrales Element des Organisationslebens auf: die wichtige Rolle, welche die Leute bei der Schaffung der Umwelten spielen, die sich ihnen aufdrängen. Organisationen sind trotz ihrer scheinbaren Inanspruchnahme durch Fakten, Zahlen, Objektivität, Konkretheit und Verantwortlichkeit in Wahrheit voll von Subjektivität, Abstraktion, Rätseln, Schau, Erfindung und Willkür... ganz wie wir alle. Vieles von dem, was Organisationen Schwierigkeiten bereitet, ist ihr eigenes Produkt.

## Schutzleute und Mehrdeutigkeit

Das Puzzle, das Bavelas stellte, und das

Puzzle, dem der Schiedsrichter, der die Baseball-Wirklichkeit selbst schafft, verblassen beide gegenüber dem vieldeutigen Puzzle, welches der Polizist aus Oakland einer aufsässigen Menge stellte. In ihren Versuchen, „hinter“ den Sinn seiner Bemerkungen über das Ausstellen von Strafzetteln zu kommen und herauszufinden, welcher Input diesen Output produziert hatte, wandten sich die Mitglieder der Masse vermutlich einander zu, suchten nach irgendeiner Art von Unterstützung, um herauszufinden, was los sei, und kamen in ihrer Mischung aus Verwirrtheit und sozialer Aktivität so weit, daß sie den Wachtmeister schließlich lange genug außer acht ließen, um ihm den Weggang zu ermöglichen.

Die grundlegenden Rohmaterialien, mit denen Organisationen arbeiten. sind Informationseingaben unklaren, unzuverlässigen und mehrdeutigen Charakters. Ob die Information nun in materiellen Rohstoffen, in zögernden Kunden, in vorgeschriebenen Aufgaben oder in Gewerkschaftsforderungen eingebunden ist, stets gibt es viele Möglichkeiten oder Reihen von Erlebnissen, die auftreten *könnten*. Organisieren dient dazu, die Spannweite der Möglichkeiten zu verkleinern, die Zahl der Ergebnisse, die auftreten können, zu verringern. Die Tätigkeit des Organisierens zielt auf die Herstellung eines tragfähigen Sicherheitsniveaus. Eine Organisation versucht, mehrdeutige Information umzuformen bis zu einem Grad an Eindeutigkeit mit dem sie arbeiten kann und an den sie gewöhnt ist. Das bedeutet, daß absolute Sicherheit selten notwendig ist.. Es bedeutet auch, daß zwischen verschiedenen Organisationen und Industrien enorme Unterschiede bezüglich des Klarheitsniveaus bestehen, das sie als zum Handeln ausreichend ansehen.

Mitglieder von Organisationen verbringen beträchtlich viel Zeit damit, untereinander eine annehmbare Darstellung dessen, was vor sich geht, auszuhandeln. Diese Tätigkeit als solche wird festgehalten durch den Ausdruck *konsensuelle*

*Validierung.* Der Inhalt der Tätigkeit wird festgehalten durch den Ausdruck *Reduktion von Mehrdeutigkeit*. Die Äußerung des Polizisten konnte so interpretiert werden, als hätte sie zwei oder mehr Bedeutungen (er stellt einen Strafzettel aus, er hat eine schwere Nuß zu knacken, er gibt einem Komplizen ein Zeichen, er spielt fürs Fernsehen, er ist ein Clown, es ist ein Trick usw.), und der wahre Sinn kann nicht ermittelt werden. Ähnlich hätte der Schutzmann auch den Gleichklang der englischen Wörter „to police“ (Recht und Ordnung wahren) und „to please“ (gefallen) ausnützen und sagen können: „We aim to police“. Wenn irgendein Output wie das Wort „*police*“ im vorhergehenden Satz durch zwei oder mehr verschiedene Inputs („wir suchen Ruhe und Ordnung zu wahren“ und „wir suchen zu gefallen“) produziert worden sein könnte, ist die Vorlage mehrdeutig, und die Leute wenden sich an ihre Partner in ähnlicher Lage, um Hilfe beim Aussortieren der Bedeutungen und beim Stabilisieren zu erlangen.

## **Fords und Erinnerung**

Die Schwierigkeiten welche die Ford Motor Car Company in den dreißiger Jahren bei der Produktion eines Kompaktwagens hatte, machen es wahrscheinlich, daß eines ihrer Probleme daraus resultierte, daß sie annahmen, Kleinwagen würden auf die gleiche Weise gemacht wie große: Nimm einen großen Wagen und laß ihn schrumpfen. Da Ford große Wagen zu bauen verstand, dachten sie, es gäbe keine Probleme. Nehmen Sie aber an, die Ford-Leute hätten doch einige Zweifel an ihrem Fachwissen entwickelt. Nehmen Sie an, sie würden beides sagen: „Ja, wir verstehen Kleinwagen zu bauen“, und: „Nein, wir wissen nicht wie man Kleinwagen baut“. Der letztgenannte Zweifel deutet darauf hin, daß Kleinwagen nicht einfach verkleinerte Straßenkreuzer sein können. Schließlich ist es auch weder einfach noch billig Wanduhren zu Armbanduhr zu verkleinern. Darüber hinaus erweist sich selbst der Glaube der Uhrmacher, sie könnten Uhren machen, als problema-

tisch, seit elektronische Uhren gebaut von Firmen, die nie zuvor Uhren produziert haben, einen beträchtlichen Marktanteil zu erlangen beginnen.

Der neuere Ford-Kompaktwagen zeigt uns in handlicher Zusammenfassung eine Möglichkeit, die wir später untersuchen werden, nämlich daß eine ambivalente Haltung gegenüber einstiger Weisheit Anpassungsbedeutung hat. Organisationen, die ihre früheren Erfahrungen sowohl glauben als auch bezweifeln, behalten größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

aus: Weick a.a.O., S. 14-24

# Auffassungen von Organisation - eine Übersicht

Auszug aus: „Im Netz der Organisation“

Hrsg. von: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung. Soest 1991

**(1) Konzepte und Ansätze der „wissenschaftlichen Betriebsführung** (Scientific Management)“ konzentrieren sich auf eine objektivierende Analyse und „Rationalisierung“ der formalen Aufgabengliederungen und Arbeitsabläufe. Im Verständnisrahmen der klassischen Organisationstheorie nehmen sie von einer externen Position her Einfluß, um die funktionalen Abläufe zu kontrollieren und nach Kriterien der Führungsspitze effektiver zu gestalten. Bekannte Beispiele hierfür sind Refa-Konzepte oder externe Gutachtertätigkeiten zur „Verwaltungsvereinfachung“. Derartige Ansätze erhalten ihre spezifische Stärke durch eine bewußte Problemreduktion auf betriebswirtschaftliche Kategorien und eine administrative Logik. Hiervon abweichende Situationsdefinitionen und vor allem die soziale Dimension komplexer Organisationen erscheinen in dieser Deutung vorwiegend als formal zu kontrollierende Störfaktoren.

So nimmt es nicht wunder, daß von pädagogischen Wertvorstellungen geprägte Arbeitsnormen und Organisationsvarianten unter diesem Blickwinkel vor allem als „muddling through“, d.h. als ein ständiges Improvisieren und Durchwursteln erscheinen, das nach der ordnenden Hand einer vorgesetzten Dienststelle verlangt.

**(2) Die „Human-Relations-Bewegung“**,

die sich nach Ende des II. Weltkrieges als Reformbewegung durchsetzte, bildete eine Antithese auf die rationalistischen Wirklichkeitsreduktionen des „Scientific-Management“. In der Nachfolge von Pionieren der praktischen Organisationsforschung wie Elton Mayo oder Roethlisberger und Dickson betonte man nun die besondere Bedeutung der zwischenmenschlichen Kommunikation, der persönlichen Beteiligung an den Organisationszielen sowie der sozialpsychologischen Faktoren des Führungsverhaltens. Die Entdeckung der herausragenden Bedeutung des „sozialen Systems“ für die Leistungsfähigkeit und die „corporate identity“ einer Organisation führten zu erheblich komplexeren Organisationskonzepten und daran anschließenden Veränderungsstrategien. Die formelle Organisationsstruktur setzte man weitgehend als gegeben voraus und meinte sie bei der Problemdiagnose ignorieren zu können. Auch schien die Wirksamkeit des herkömmlichen Leistungskontrollsystems durch das System der sozialen Gruppe widerlegt zu sein.

Obwohl zunächst der Eindruck entstehen mag, daß der Human-Relations-Ansatz durch die intensive Berücksichtigung der affektiven und sozialen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder sich diametral von der Ausrichtung des „Scientific Management“ unterscheidet, beruht der Gegensatz nur in der Wahl einer neuen Einflußdimension, d.h. in der sozialwissenschaftlichen Modernisierung des alten Kontrollsystems. Die Human-Relations-Schule definiert institutionelle Schwierigkeiten weiterhin ausschließlich aus der Perspektive des Top-Managements, dem sie durch die Verbesserung ihrer Führungskompetenz zu einer intensiveren Nutzung der betrieblichen Ressourcen verhelfen will. Die mechanistischen Leitungswerkzeuge der klassischen Organisationstheorie werden mit den Instrumenten der sozialen Dimension angereichert. Besonders kennzeichnend für diese Organisationskonzepte ist das Ausblenden des Herrschaftscharakters einer weiterhin dominanten hierarchisch gegliederten Organisationsstruktur. Die Überbetonung von „Gemeinsamkeit“ ist Ausdruck eines harmonistischen Weltbildes, in dem Konflikt als „soziale Krank-

heit“ erscheint und z.B. gewerkschaftliches Engagement pathologisiert oder auf andere Weise sozial ausgegrenzt wird. Die Leugnung gesellschaftlich begründeter Konfliktlagen führt in dieser Denkschule zu einem sozialen Isolationismus, der das „Unverwechselbare“ eines Unternehmens („corporate identity“) zu einer „good society“ zu überhöhen trachtet.

### **(3) Ansätze des „Organizational Development - OD“**

Das Spannungsverhältnis zwischen „formellem“ und „informellem“ System wird in der nun folgenden theoretischen Gegenströmung der zentrale konzeptionelle Angelpunkt. Theoretiker des „OD“ wie Argyris, Maslow und McGregor gehen von der Einschätzung aus, daß es gerade die rigiden Organisationsstrukturen sind, die den Mitarbeitern nicht hinreichend die Möglichkeit bieten, ihre Fähigkeiten zur Mitarbeit zu entfalten. In polemischer Absetzung zur früheren Kontrollmentalität wird hervorgehoben, daß ein positives Menschenbild eine tiefgreifende Revision des Organisationskonzeptes nach sich ziehen muß. Geht man davon aus, daß Menschen nicht nur dann arbeiten, wenn sie dazu mit sekundären Anreizen verführt bzw. unter Aufsicht gezwungen werden, sondern daß sinnvolle Arbeit ein wesentlicher Bestandteil menschlicher Existenz ist, so stellt sich die Aufgabe, eine Organisation so zu gestalten, daß die individuelle Selbstverwirklichung der Mitarbeiter gerade durch die gemeinsame Verwirklichung der Organisationsziele erreichbar wird. Allerdings führen streng hierarchisch gegliederte einlinige Informationskanäle, strikte Kompetenzabgrenzungen und rigide Arbeitsteiligkeit in Organisationen dazu, daß elementare humane Grundbedürfnisse im Rahmen der Berufstätigkeit unberücksichtigt bleiben müssen (Maslow). Hierdurch lassen sich wichtige Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung nicht mehr mit den (pathologischen) Strukturerefordernissen der Organisation in Einklang bringen. Dies schadet sowohl den Mitarbeitern wie gleichzeitig auch der Leistungsfähigkeit der Organisation. Die Mitarbeiter zeigen dann in der Tat genau die Verhaltensweisen, mit denen die Notwendigkeit externer Kontrollen begründet wird: Die Institution realisiert somit ungewollt das negative Menschenbild, von dem das Organisationskonzept implizit ausging. Das Organisationsmitglied erweist sich als frustriert, erfährt eine Einengung seines Zeithorizontes und gerät unter mißmutigen Dauerstreß mit den entsprechenden psycho-somatischen Auswirkungen, wodurch schließlich das Organisationsklima insgesamt durch Mißtrauen, Verschlossenheit, Konformitätsdruck und Informationsverweigerung geprägt ist.

Aus dieser Problembeschreibung leiten sich normative Anforderungen an Organisationsentwicklung ab, die sich vor allem auf ihre Humanisierung und Demokratisierung beziehen. Dabei geht es im wesentlichen um drei Aspekte:

- Entwicklung und Förderung interpersoneller Kompetenz der Mitarbeiter/innen
- Forderungen nach einer „menschengerechten“ Organisationsstruktur
- Aufbau von Partizipationsmodellen zur innerorganisatorischen Entscheidungsfindung und Aufgabenkoordination.

Die praktischen Ansätze dieser Schule konzentrieren sich somit auf die sozialpsychologischen Dimensionen bei der Herausbildung eines innerorganisatorischen Konsenses und somit auf Probleme von Abstimmungs-, Entscheidungs-, Konfliktregelungs- und Kommunikationsprozessen innerhalb der Gruppierungen und Gruppen („Teams“) und zwischen ihnen.

Methodisch geht es bei Organisationsveränderungen hierbei

- einerseits um die Entwicklung „interpersoneller Kompetenz“ bei den einzelnen Mitarbeitern i.S. einer „authentischen Persönlichkeit“, die teamfähig ist.

- andererseits um den Aufbau einer partizipatorischen Organisationsstruktur, z.B. im Sinne Likerts, der Organisation als ein System einander überlappender Kleingruppen konzipiert, in dem einzelne Rollen Brückenfunktionen zu übernehmen haben (linking-pin-function).

Ihre konzeptionellen Grenzen findet die OD-Schule immer dann, wenn sich Organisationsprobleme nicht sinnvoll auf sozialpsychologische bzw. gruppensoziologische Phänomene reduzieren und in diesem Kontext bearbeiten lassen. Die demokratisch-partizipatorischen Normvorstellungen, wie sie z. B. Teamtrainings, Kommunikationstrainings oder personenbezogenen Selbsterfahrungsgruppen für Führungskräfte zugrunde liegen, unterschätzen vielfach die übergeordnete Funktionslogik gesellschaftlicher Großeinrichtungen, die für sie charakteristische Ungleichheit der Machtverteilung und die eher „politisch“ als sozialpsychologisch gesteuerten Formen der Konfliktregelung. Gesellschaftlich begründete Interessenkonflikte lösen sich nicht über Konsensbildung, sondern über geregelte Abarbeitung von Dissens. Schließlich besteht in diesem Ansatz die Gefahr, daß die Organisation zu stark auf die Einheit der interagierenden Gruppen und Einzelpersonen reduziert wird, so daß hierdurch vielfältige Abhängigkeiten von der Organisationsumwelt und von externen Machtstrukturen ausgeblendet werden.

#### **(4) Konzepte der „Organisationskultur“**

Neuere Ansätze der Organisationsentwicklung versuchen, die bisherigen Einengungen auf besondere Problemdimensionen oder Teilaspekte der Organisationsentwicklung zu überwinden. Sie gehen von der Gesamtorganisation als einem „sozio-technischen System“ aus, das in eine Vielzahl interner Umwelten von relativer Autonomie gegliedert ist und das darüber hinaus in Auseinandersetzung mit externen Umweltereignissen ständigen (Selbst-)Veränderungen ausgesetzt ist, ohne den Gesamtprozeß dieser Veränderungen immer zu durchschauen oder gar steuern zu können. Erforderlich werden daher integrierte Ansätze, mit denen in einer differenzierteren internen Reflexion auch die Außenbeziehungen und gesellschaftlichen Funktionen zusammengeführt werden können. An diesem Erfordernis waren die bisherigen Organisationskonzepte gescheitert. Bei allen inhaltlichen Differenzen bestand die Gemeinsamkeit der früheren Konzepte darin, daß jedes auf seine Weise normativ angelegt war. In den bisherigen „Schulen“ wurde jeweils ein erstrebenswertes Bild beschrieben, das es durch Organisationsentwicklung zu realisieren gilt. Die Unterschiede bestanden vor allem in der Art des von ihnen konstruierten Vorbildes: eine nach mechanisch-rationalen Gesichtspunkten durchgeplante, eine von sozialen Konflikten entlastete oder eine demokratisch-partizipatorische Organisation, die den Mitarbeitern persönliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Die Schwäche normativer Konzepte zeigte sich jedoch darin, daß sie nicht in der Lage waren, ihre eigene Perspektivität und impliziten Interessen in den Beratungs- und Veränderungskonzepten zu thematisieren. Die in ihrer Konzeption vorausgesetzten normativen Prämissen standen nicht zur Disposition und waren vielfach nicht einmal als spezifische Perspektive bewußt.

Konzepte der Organisationskultur gehen nun davon aus, daß es gerade derartige fundamentale Sinnzusammenhänge, Wertüberzeugungen und Ordnungsvorstellungen sind, die eine gemeinsame Grundlage („corporate identity“) bilden, auf der schließlich ein übergreifendes Zusammenspiel auch sehr gegensätzlicher Vorstellungen und fachlicher Problembeschreibungen möglich wird. Die Wirksamkeit einer Einrichtung ist daher davon abhängig, daß sie intern sehr gegensätzliche Perspektiven zulassen kann, um sie dann zu einer gemeinsamen Organisationsleistung zu verknüpfen. Dies verlangt psycho-soziale Verarbeitungskapazität in bezug auf gegenseitige Fremdheit. Mit dem Begriff „Organisationskultur“ wird folglich die Gesamtheit der-

artiger „synergetischer Effekte“ zusammengefaßt. Mit ihm läßt sich schließlich erklären, weshalb Organisationen mit ähnlicher Formalstruktur häufig doch zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen gelangen.

Grundsätzlich hat man sich dabei auf eine neue Sichtweise eingelassen: Konzepte der Organisationskultur gehen nicht mehr von einer allen Erscheinungen zugrunde liegenden „objektiv gegebenen“ Realität aus, die es wissenschaftlich „festzustellen“ gilt. Wissenschaftliche Analysen sind schließlich ebenfalls an spezifische Sichtweisen gebunden und spiegeln daher immer nur die normativen Prämissen wider, mit denen die Forscher oder Berater an eine Organisation herangehen. Um nicht die interne Realität einer Einrichtung gänzlich zu verfehlen, wird es daher nötig, die Lebenswelt der Mitarbeiter in einer Organisation zu rekonstruieren.

Ähnlich wie auch in anderen sozialwissenschaftlichen Problemfeldern geht es daher auch beim Konzept der Organisationskultur um den Übergang von „normativen“ zu „interpretativen“ Zugangsweisen. Verstehende (hermeneutische) Verfahren fragen nicht mehr danach, „was Sache ist“, sondern danach, was in einem sozialen Kontext für die jeweils Beteiligten „Sinn macht“. Dabei stellt sich häufig heraus, daß aus der Perspektive von „insidern“ ganz andere Vorstellungen von „sinnvollem Handeln“ bestehen als z.B. aus der von externen Beobachtern, ohne daß „objektiv“ entschieden werden kann, wer eigentlich „recht hat“ (Kulturrelativismus).

Da es bei diesen Ansätzen nun nicht mehr darauf ankommt, die Sichtweisen von externen Beratern in einer Organisation durchzusetzen, sondern darum, die Selbstorganisation einer Einrichtung in Richtung auf ihre gemeinsamen Ziele zu stärken, richten sie sich darauf, die internen Sinnkontexte verstehend zu rekonstruieren (hermeneutischer Zugang). Weil sie mehr sein wollen als Organisationsforschung und daher auch Organisationsberatung betreiben, besteht ihre Aufgabe darin, die beteiligten Mitarbeitergruppen darin zu unterstützen, daß sie die typischen Erscheinungsformen und impliziten Regeln der Lebenswelt ihrer Organisation verstehen lernen und Möglichkeiten zu ihrer Selbststeuerung entwickeln. Insofern verfolgen diese Konzepte Ziele der Selbstaufklärung. Hierbei geht es jedoch nicht mehr allein um Probleme der sozialen Interaktion, wie bei OD-Verfahren, sondern um ihre elementaren Voraussetzungen, wie z.B. gemeinsame Wertüberzeugungen, allgemeine Leitorientierungen, normative Ansprüche, um symbolische Abgrenzungen nach außen (Wir-Gefühl) und um gefühlsmäßige Anteile des gemeinsamen Berufslebens, in denen viel von der eigenen Persönlichkeit und Gruppenidentität enthalten ist.

Um diese hochkomplexen Verknüpfungen einigermaßen rational rekonstruieren und in ihren jeweiligen besonderen Spielarten nachvollziehen zu können, hat die Organisationsforschung auf wissenschaftliche Erklärungszusammenhänge bei der Ethnologie und der Kulturanthropologie zurückgegriffen und sich hierbei Begrifflichkeiten und Erklärungsmodelle angeeignet, die auf alle diejenigen befremdlich wirken müssen, die davon ausgehen, daß Symbole, Mythen oder Rituale nur für „primitive“ Südseevölker angemessen seien, nicht aber für das aufgeklärte Europa. So besteht leicht das Mißverständnis, die (letztlich rationale) Aufklärung über die symbolischen Grundlagen unserer Alltagswelt und (Arbeits-)Kultur mit ihrer Remythologisierung zu verwechseln. Der Erkenntnisfortschritt und aufklärende Anteil der neuen Zugangsweisen zur Organisation besteht jedoch darin, daß nun wieder erkennbar wird, daß ein Betrieb nicht nur aus zweckrationalen Strukturen besteht, in denen menschliche Anteile nur Störfaktoren darstellen, die es (wissenschaftlich) zu beherrschen gilt.

Statt dessen wird eine rationalistische Verengung überwunden und dabei nachvollziehbar, daß der planvolle Zusammenhang von zweckrationalen, kognitiv-sachlichen und instrumentellen Faktoren eingebettet ist in ein umfassendes sozial-emotionales Feld, durch das sich überhaupt erst die gelungene Ganzheitlichkeit eines Betriebes herausbilden kann. Erst dadurch wird das Maschinenmodell von Organisation überwunden.

Kultur wird daher nicht als normativer Begriff verstanden, d.h. nicht als etwas, das einen Betrieb als ästhetischen Zusatz zu „schmücken“ vermag, sondern als ein umfassender Sinnzusammenhang aller in einer Organisation bedeutungsvollen Handlungsdimensionen und Erfahrungsmöglichkeiten. „Kultur ist somit als ein empirisch-deskriptiver Begriff aufzufassen, der die Art und Weise charakterisiert, wie eine Gruppe, Einrichtung oder Institution bestimmte Werte, Regeln und Interpretationen ihrer besonderen Wirklichkeit herausbildet und sich darin schließlich in einer selbstverständlichen Alltagswelt einrichtet. Es stellt sich daher nicht die Frage, ob eine Organisation eine spezifische „Kultur“ besitzt, sondern nur, über welche sie verfügt, d.h. wie diese wohl beschaffen ist.

Daran nun entzündeten sich Kontroversen mit sehr unterschiedlichen Akzentuierungen, die hier in den folgenden Fragestellungen nur angedeutet werden können:

- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den sachlich-rationalen und den sozial-emotionalen Dimensionen einer Organisation? Welche Verknüpfungen erweisen sich als besonders wirkungsvoll für Zielübereinstimmung und synergetisches Zusammenwirken unterschiedlicher Teilbereiche einer Organisation?
- Wie lassen sich Prozesse der Organisationsentwicklung über eine deutlichere Berücksichtigung von Dimensionen der Organisationskultur verstehen und (z.B. über Fortbildung) beeinflussen?
- Welche Rolle erhalten Management bzw. die „Führungspersönlichkeiten“ bei der Herausbildung einer optimalen Organisationskultur?
- Inwiefern stellt der Ansatz eine Abkehr von dem „Projekt der Moderne“ dar, d.h. von der Geschäftsgrundlage der „Zweckrationalität“ moderner Organisationsformen? Ist eine Remythologisierung des betrieblichen Erfahrungsraums“ zu befürchten, die der Verschleierung von Herrschaftsinteressen dient?
- Ist das Konzept möglicherweise auch vor seinen, „Anhängern auf dem Bestseller-Niveau“ in Schutz zu nehmen, wenn dort nicht hinreichend beachtet wird, daß Organisationskultur nicht über „Sinmanagement“ planvoll erzeugt werden kann, sondern auf überindividuellen Prozessen der Selbstorganisation beruht, von denen das Management auch nur einen Bestandteil beitragen kann?
- Läßt sich das Konzept als „Signal einer reflexiven Wende“ interpretieren, aus der sich ein umfassender Wandel der Organisationsstrukturen, des Persönlichkeitsbildes der Mitarbeiter und des Charakters von Führungsaufgaben ergeben wird?

# Charakteristik von Organisationstypen

## Die Dienstleistungsorganisation

### Merkmale:

Der Organisationszweck ist das “Produzieren eines Prozesses”, durch den in erster Linie psychische Bedürfnisse befriedigt werden.

Bsp.: Die Dienstleistung eines Reisebüros ist die Lösung eines Problems für Transport, Unterbringung, Erlebnismöglichkeiten ... eines Kunden. Dadurch werden seine Bedürfnisse nach Sorgenfreiheit, Zuverlässigkeit ... befriedigt.

Eine Bank liefert durch den Prozeß der Beratung, Betreuung, Verwaltung von Informationen, Spareinlagen und Krediten usw. Sicherheit und eventuell auch Prestigegefühl für den Kunden.

Für das Image eines Dienstleistungsbetriebes stehen deshalb subjektive und persönliche Merkmale im Vordergrund: Genauigkeit, Zuverlässigkeit, Vornehmheit usw.

- \* Eine Dienstleistungsorganisation kann nicht auf Vorrat liefern: die Leistung vollzieht sich aufgrund eines konkreten Anstoßes des Kunden im “Hier und Jetzt”, Ressourcenverwaltung, Planung, Auslastungsspitzen usw. sind deshalb permanente Probleme.
- \* Die Dienstleistungsorganisation steht in ihrer Leistungserbringung immer in einer direkten Wechselbeziehung mit dem Kunden.
- \* Im Dienstleistungsbereich muß der “Servicegeist” und der Respekt für die Anliegen der Kunden an erster Stelle stehen, denn die Art der erbrachten Leistungserstellung zeichnet sich nicht durch Originalität und Kreativität aus, sondern mehr durch die Haltung, durch das WIE der Leistung.
- \* Aus Rücksicht auf den Kunden sind einer weit fortgeführten Arbeitsteilung Grenzen gesetzt. Dienstleistungsorganisationen erkennen, daß sie ihre Kunden nicht einer unbegrenzten Anzahl von Spezialisten aussetzen dürfen, weil sie damit jedesmal auf’s Neue psychische Bedürfnisse des Kunden bedrohen würden: es ist besser, wenn ein Kunde im Grunde immer wieder mit ein und derselben Kontaktperson zu tun hat:

Bsp. Banken gehen von Schaltern ab, die auf bestimmte fachliche Handlungen spezialisiert sind und richten mehr und mehr Schalter ein, an die sich ein Kunde mit allen Anliegen wenden kann.

- \* Die Qualität der direkten Beziehung zwischen dem Dienstleistungsbetrieb und dem Kunden steht im Mittelpunkt.

### Beispiele bei Dienstleistungsorganisationen

Banken, Versicherungen, Krankenhäuser, Interessenvertretungen, öffentliche Verwaltung, Restaurants, Hotels.

### Gefahren

Der Kunde erlebt unmittelbar das Funktionieren der Organisation während der Leistungserstellung:

Bsp.: Wenn wir uns zum Finanzamt begeben und dort unsere Akte herausgesucht wird, Daten geklärt und unter bestehende Normen subsumiert werden, dann erleben

wir selbst die Momente, in denen die verschiedenen amtlichen Funktionen schlecht aufeinander abgestimmt sind, wenn es zu negativen Kompetenzkonflikten kommt und wir vom einen Schalter zum nächsten komplimentiert werden.

- \* Ein schlechtes Betriebsklima färbt direkt auf die Qualität der Dienstleistungen ab: Bsp.: Wenn unter den Mitarbeitern Spannungen und Konflikte herrschen, kann dies der Kunde unmittelbar durch längere Wartezeit (bis der "zuständige" Mann Zeit hat), durch knappe und unvollständige Beratung usw. spüren.
- \* Im individuellen Mitarbeiter erlebt der Kunde symbolisch die gesamte Organisation: Bsp.: Wir ärgern uns über die Hochnäsigkeit eines Beamten, über die Interesselosigkeit eines Versicherungsvertreters oder über die Oberflächlichkeit und Gereiztheit einer Person am Schalter - und urteilen aufgrund unserer Erfahrungen über die Gesamtorganisation.

### **Ziele von OE**

- \* Das Betriebsklima, das sich unmittelbar auf den Kunden auswirkt, konstruktiv zu gestalten
- \* Die Achtung der Person (Organisationsmitglieder, Kunden), Gleichheit und Fairneß fördern und ein entsprechendes Kommunikationsverhalten entwickeln
- \* Organisationsstrukturen und Fähigkeiten bei den Mitgliedern entwickeln, durch die auf individuelle Wünsche und Besonderheiten des Kunden eingegangen werden kann
- \* Den psychischen Grenzen der Arbeitsteilung auch von Seiten der Kunden durch Teamarbeit bzw. Gruppenberatung und -betreuung begegnen
- \* Breite Qualifikationen bei den Organisationsmitgliedern, die vorwiegend Kundenkontakt haben, durch eine institutionalisierte Personalentwicklung sicherstellen

## **Die professionelle Organisation**

### **Merkmale:**

Der Hauptzweck ist das Produzieren von Ideen (Theorien, Plänen, Konzepten, Methoden, Technologien ...), wodurch vor allem geistige Bedürfnisse der Organisationsmitglieder befriedigt werden.

Als wichtigstes Gestaltungsprinzip gilt die professionelle Freiheit der Mitglieder  
Kommunikation muß frei sein von den Charakteristiken arbeitsteiliger und hierarchischer Organisationen: frei von Dienstweg, Taktik und Tabuisierung erkannter und empfundener Probleme und Konflikte.

Im Mittelpunkt stehen Lern- und Entwicklungsprozesse: der professionelle Arbeiter muß unbefangen forschen, suchen, experimentieren und lernen können, um die besten Ideen zu finden. Und im Kontakt mit den Klienten vollziehen sich bei diesem wiederum ein Lernprozeß und ein Prozeß der Bewußtseinsbildung

### **Beispiele professioneller Organisationen:**

Forschungseinrichtungen, technische Büros, Bildungs- und Beratungsorganisationen, Schulen, Werbeagenturen, Entwicklungsabteilungen (Produktentwicklung, Personalentwicklung, Qualitätssicherung...), ein Ärzteteam im Krankenhaus, Software-Organisationen, EDV- Abteilungen

### **Gefahren:**

Führungshierarchie verträgt sich wenig mit den Erfordernissen einer professionel-

len Organisation. Die beste Führungsform ist die "kollegiale" oder "horizontale" Führung, in der im gegenseitigen Beraten und Konsultieren Konsensus gefunden wird und nicht von oben her angeordnet und auferlegt wird. Dadurch erst können Ideen kreativ, einmalig auf die Bedürfnisse des besonderen Klienten zugeschnitten sein.

Starre Arbeitszeiten, bürokratischer Regelzwang und Formalismus sind tödlich für diesen Organisationstyp.

Ebenso Mitglieder von Bildungs- und Beratungsorganisationen, die sich nicht als Professionalisten, sondern als Unterrichtsvollzugsbeamte sehen, Organisationsberater, die mit ihren vorgefertigten Formularen Vollzugsagenten von deren Entwicklung sind, Seminarleiter, die zum x-ten Mal ihr Design abspulen und Personalentwickler, die sich als Verwalter von Personalakten sehen.

**Ziele von OE:**

Ein professionelles Selbstverständnis bei den Mitgliedern zu entwickeln

Erarbeiten eines professionellen Ehrenkodex, um die erforderliche Autonomie und Freiheit abzusichern und gleichzeitig anderen Unternehmensangehörigen Schutz vor dem Mißbrauch professioneller Expertenkenntnis zu bieten (z.B. Ehrenprinzipien für die Behandlung von Stellenbewerbern, für Tests, für die Beurteilung und Ausbildung ...)

**Typgerechte Strukturelemente sind:**

Supervision, Lernpartnerschaften, Interventionen statt Anweisungen und starren Regelungen , Entwicklungsgruppen, institutionelle Erfahrungsaustauschgruppen

# **Organisationsdiagnose als Prozess**

# **Organisationsdiagnose als Prozeß**

## **Diagnose**

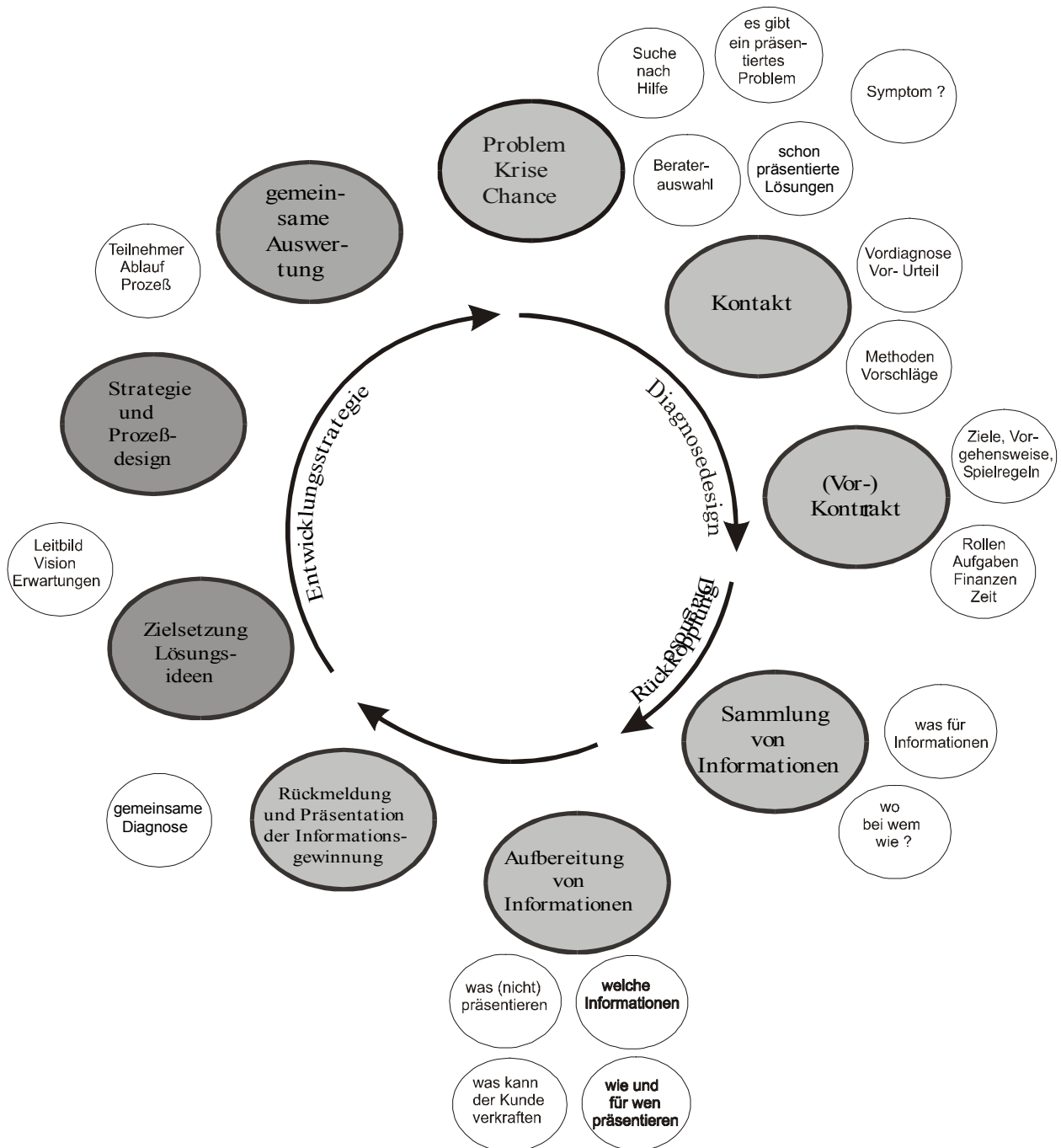
**soll zur Problemidentifizierung führen, nicht zum Sammeln mehr oder weniger verkappter Lieblingslösungen des Beraters bzw. des Kunden.**

**Das bedeutet auch:**

**dem Erwartungsdruck nach „schnellen“ Lösungen standhalten.**

**Vorsicht mit voreiligen Lösungen.**

# Diagnose als Informationsgewinnungsprozeß



**Fragen  
im  
Kontaktgespräch**

**Kontakt**

**Klärungen  
im  
Kontrakt**

**Kontrakt**

- \* Was will der Klient eigentlich?  
Rahmen: Umfang, Möglichkeiten und Bewertungsspielraum?
- \* Grenzen, Zeit, Kosten, präzise Benennung offener und unklarer Punkte, Risiken?
- \* Beziehungssituation?  
Sachebene, Interaktionsmuster, Beziehungsebene
- \* Motivation des Klienten/ Erwartungsmanagement (Leidensdruck)
- \* was ist meine Rolle?
  - wofür braucht mich der Klient?
  - wo/ wofür soll ich benutzt werden?
- was kann ich, was traue ich mir (nicht) zu?
- was will ich eigentlich?
- was steht uns bevor?

im „Kontaktgespräch“ sind immer bereits die wesentlichen Diagnosebestandteile enthalten

- \* Klärung des Diagnosegegenstandes (um was geht's eigentlich? inklusive Problemsicht des Klienten)
- \* Transparenz der „Geschichte“
- \* was war der „Anlaß“ für die Diagnose?
- \* Klärung des Zieles: welche Ergebnisse werden erwartet?  
Was soll damit geschehen?
- \* Klärung der Beziehung
  - Umgangsformen
  - Verhaltensnormen (z.B. Offenheit)
  - „kritische“ Beziehungsthemen
- \* erste Feststellung der „Systemgrenze“  
Landkarte: wer ist betroffen? beteiligt?
- \* erste Klärung der Vorgehensweise des Diagnoseprozesses
  - Relation Aufwand/ Nutzen
  - mögliche konkrete Formen der Vorgehensweise,
- \* Beteiligungsgrad der Betroffenen,
- \* Informationspolitik
- \* Klärung der Motivation, Energie des Klienten
- \* Klärung der Kompetenz des Beraters
- \* Klärung der Rollen
  - wer macht was, wann, wo, wieweit?
  - was „darf“ der Klient/ Berater (noch) entscheiden?
- \* Klärung der Konsequenzen, Risiken
  - Verfahren für Rückinfo, Abstimmung, Bedingungen für Ausstieg

# Harte und weiche Daten der Organisationsdiagnose

|                    | Sachen   | Beziehungen  |
|--------------------|--|--|
| <b>harte Daten</b> | <p>Marktanteile,<br/>Umsatzzahlen</p> <p>Entwicklungskosten</p> <p>Mengengerüste,<br/>Kennzahlen</p> <p>Bilanzen,<br/>„Cash- flow“</p> | <p>Stellenbeschreibung,<br/>Aufgabenbeschreibungen</p> <p>Verträge,<br/>Regelwerke,<br/>Richtlinien</p> <p>quantitative<br/>Zielverein-<br/>barungen</p> <p>Organigramme,<br/>Ablaufstruktur</p> <p>Bezahlungs- und<br/>Prämien- Systeme</p> |

|                     | Sachen  | Beziehungen   |
|---------------------|---|---|
| <b>weiche Daten</b> | <p>Potentialerfassungen,<br/>Ressourcen-<br/>schätzungen</p> <p>Trendanalysen,<br/>Hochrechnungen</p> <p>Planzahlen,<br/>Prognosen</p> <p>Marktforschung,<br/>Meinungsforschung</p> <p>strategische<br/>Planung</p> | <p>informelles<br/>System</p> <p>„kurzer<br/>Dienstweg“</p> <p>Tradition,<br/>Kultur,<br/>Werte</p> <p>Leitbilder,<br/>Status-<br/>zuweisungen</p> <p>Klima,<br/>Beziehungen,<br/>Machtprozesse,<br/>Kommunikationsstil,<br/>Art und Weise der<br/>Entscheidungsprozesse</p> <p>Subkulturen</p> |

# U-Prozedur

Diese Prozedur wurde so benannt nach der typischen Form der Vorgehensweise (beschrieben bei GLASL 1975, S. 115 ff.).

Ziel der U-Prozedur ist es, den Teilnehmern die Spannung zwischen den historisch gewachsenen Verhältnissen und der für die Zukunft erwünschten Organisation bewußt zu machen, also die Spannung zwischen IST und SOLL. Ausgehend von der derzeitigen Situation und von konkreten Abläufen beginnt man, diese in ihren Hintergründen und zugrundeliegenden Auffassungen zu reflektieren und von da aus Leitgedanken und Vorstellungen für die Zukunft zu entwickeln. Insofern ist die U-Prozedur eine Intervention, die diagnostisch beginnt und später in die Entwicklung von Konzepten einmündet.

## Vergangenheit

*Ist- Situation*

1. Wie verhalten wir uns gegenwärtig?  
Wie laufen die Prozesse konkret ab?  
Welche Mittel, Methoden, Verfahren, Systeme usw. kommen zur Anwendung?
2. Wie geht man dabei miteinander um? Wie sind dabei die Kompetenzen, Rollen, Verantwortlichkeiten verteilt? Wer ist aktiv/ passiv daran beteiligt?
3. Welche Grundauffassungen liegen 1 und 2 - ausgesprochen oder unausgesprochen - zugrunde? Wie lassen sie sich formelhaft zusammenfassen?

## Zukunft

*Soll- Zustand*

7. Wie könnte dies alles im konkreten Fall aussehen? Welche Mittel und Verfahren würden dazu passen? Welche Alternativen sehen wir dazu?
  6. Wie sollen die verschiedenen betroffenen Personen, Gruppierungen oder Organe miteinander umgehen?
  5. Von welchen Grundsätzen, Leitgedanken, Konzeptionen oder Zielen wollen wir in Zukunft ausgehen?
4. Inwiefern entspricht dies alles noch unseren Auffassungen? Wo zeigen sich die größten Probleme und Fragen? Scheint uns Veränderung angebracht?

# Nicht jedes Tier mit einem langen Hals ist eine Giraffe...

oder: die Kontextklärung am Anfang jeder Beratung

Die aufmerksame Gestaltung der Anfangsphase einer Beratung beeinflusst sehr stark das Erreichen des Beratungsziels und verkürzt immer wieder die notwendige Dauer der Beratungsbeziehung wesentlich (aus Einkommensgründen können Berater natürlich ein anderes Interesse haben).

Die Situation des Anfangs ist oft vergleichbar mit folgendem Bild:

Kaum nehmen wir die Konturen eines Tierkopfes mit längerem Hals über der Wasseroberfläche auftauchend einigermaßen wahr, wissen wir als kluge Menschen, daß das Wasser genügend tief ist und wir sofort hineinspringen können, denn es ist doch logisch ... langer Hals bedeutet Giraffe, Giraffen sind so und so groß etc.



Der Berater ist also immer wieder mit der Schwierigkeit konfrontiert, sich gleich in die Bearbeitung eines Problems zu stürzen, obwohl er sich über den Kontext der Beratung noch gar nicht „ortskundig“ gemacht hat. Es könnte sich nämlich nur vordergründig um ein ähnliches Thema handeln, das beim letzten Mal so erfolgreich bearbeitet werden konnte. Oder der Klient schiebt ein Thema vor, dahinter verbirgt sich ganz etwas anderes. Beispielsweise meinte ein Unternehmer am Anfang, er wolle mit unserer Unterstützung nach Jahren wieder einmal das Leitbild des Unternehmens überarbeiten. Später hieß dann seine Frage: Wie kann ich mich in drei bis fünf Jahren zurückziehen? Bei der Kontextklärung ist es wichtig,

Daten über die Geschichte des Zusammenkommens von Klient und Berater zu bekommen, über Vorerfahrungen, Erwartungen und Ziele der Beratung.

## Die Geschichte des Zusammenkommens

An dieser Stelle können Daten gewonnen werden über das Umfeld der Beratung und über die derzeitige Berater - Klientbeziehung. Auch die Frage der Neutralität taucht hier erstmals auf. Es können hier Fragen hilfreich sein wie:

- \* Wer hat Sie „überwiesen“? Mit welcher Absicht?
- \* Welche Informationen haben Sie von uns? (hier ist es auch wichtig zu veröffentlichen, was ich vom Klienten weiß)
- \* Warum ist Beratung gerade zu diesem Zeitpunkt wichtig?
- \* Welche zeitlichen Vorstellungen haben Sie? (Beginn, Ende, Dauer)
- \* Welche Beziehungen bestehen zum Überweiser?

## Vorerfahrungen

Fragen in diesem Bereich können schon zu dieser Zeit neue Lösungsrichtungen auf-

zeigen, Informationen über Beratungsformen geben oder Muster des Umgang mit Beratern aufzeigen. Hilfreiche Fragen können sein:

- \* Was haben Sie schon versucht ? Wie ?
- \* Angenommen, wir scheitern auch: was müßten wir Besonders tun ?
- \* Gab es gleichzeitige Beratungen ?
- \* Welche Problemlösungen wurden durch frühere Beratungen erreicht ? Was ist offen geblieben ? Warum ?
- \* Was für eine Funktion soll die Beratung jetzt haben ?

### **Erwartungen und Ziele in der Beratung**

Das Formulieren von Zielen ist erfahrungsgemäß für den Klienten immer eine anspruchsvolle Aufgabe und dient immer wieder der Verhinderung von mühsamen Beratungsumwegen. Der (Beratungs-)wunsch nach Teamentwicklung ist eine Sache, aber sich zu fragen, woran denn konkret erkennbar sein soll, daß das Team entwickelt ist, eine andere. Einige Fragebeispiele:

- \* Angenommen es läuft alles optimal: Wie soll die Abteilungsgliederung am Ende aussehen ?
- \* Wer ist in der Firma bezüglich Beratungserfolg am optimistischsten ? Wer am pessimistischsten ?
- \* Was ist, wenn alles so bleibt ?
- \* Was wäre ein schlechtes Ergebnis ?
- \* Wer kann am meisten die Ergebnisse beeinflussen ?

Sind seitens des Klienten bei Erstgesprächen mehrere Personen beteiligt, können durch die unterschiedliche Beantwortung der gleichen Fragen weitere Informationen gewonnen werden. Ganz im Sinne des Satzes: „Informationen sind Unterschiede, die Unterschiede machen“.

### **Das Verflüssigen von Begriffen und Vorstellungen**

Viele Probleme im wechselseitigen Verstehen zwischen Menschen treten auf, wenn in Diskussionen über Begriffe wie Führung, Teamentwicklung, Konflikt, Kooperation etc. davon ausgegangen wird, daß alle das gleiche darunter verstehen. Wenn sich der Berater dieser Gefahr nicht bewußt ist und die Begriffswelt des Klienten nicht hinterfragt, kann er im Lauf eines Projektes plötzlich mit einem „das haben wir aber nicht vereinbart“ konfrontiert sein. Deshalb ist es wichtig - gerade bei der Klärung der Ziele - bestimmte Vorstellungen zu „verflüssigen“, d.h. nachzufragen, was ( welche Verhaltensweisen bspw.) alle Beteiligten konkret mit diesem Begriff verbinden. Etwa beim Begriff „Teamentwicklung“: - woran merken Sie, daß ein Team entwickelt ist ? - Welche Verhaltensweisen muß wer zeigen ? - Was sollte dann nicht mehr passieren ? usw.

### **Kuno Sohm**

*Warum nur einige wenige Systeme zur Herrschaft gelangten ?  
Weil wir so zäh festhalten an Gewohnheiten,  
aus Furcht vor einem Denken ohne Verbotstafeln und Gebotstafeln,  
aus Furcht vor der Freiheit.*

*Ingeborg Bachmann*

# **Organisations- und Diagnosemodelle**

# Organisations- und Diagnosemodelle

## Die 7- S- Brille

Eine Betrachtungsmöglichkeit von Organisationen stellt das bekannte 7- S- Modell der amerikanischen Betriebsberatungsfirma McKinsey dar (vgl. dazu PETERS/ WATERMAN 1984). Dieses als Bewältigung der vermeintlichen nordamerikanischen Managementkrise aufgrund der japanischen Herausforderung erstellte Modell weist darauf hin, daß alle 7 S des „managerial molecule“ zur Erreichung des Unternehmenszieles optimal zu nutzen sind, und daß ein „FIT“ - eine Übereinstimmung - zwischen allen 7 S bestehen müsse. Bezüglich des Fit gilt es festzustellen, daß es keine generell optimale Lösung gibt, sondern daß jedes Unternehmen seinen eigenen Weg herauszufinden hat, in jedem S zu reussieren und zu einem Fit zu gelangen.

Neben den obersten Unternehmenszielen (shared values) setzen sich die 7 S aus drei „harten“ S (structure, strategy, systems) und drei „weichen“ S (staff, style, skills) zusammen (vgl. PETERS/ WATERMAN 1984, S. 32 ff). Die „7- S- Brille“ der Organisationsdiagnose sieht also durch folgende „Gläser“:

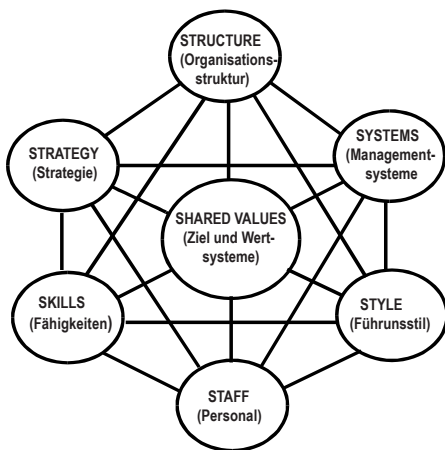


Abb. Das 7- S- Modell von Mc Kinsey  
Quelle: STAEHLE 1995, S.616

Interessant an diesem Ansatz ist die Bedeutung, die der Organisationsstruktur (enthalten in den shared values) beigemessen wird. Diese Diagnosebrille weicht damit - ebenso wie der OSTO-Ansatz - von jenen Diagnosephilosophien wesentlich ab, die sich ausschließlich auf harte Daten, wie Kennzahlen und betriebswirtschaftliche Maßgrößen etc. abstützen. Dem Mitarbeiter wird größte Bedeutung beigemessen (staff und skills) und dem Stil der Managementtätigkeit (style) kommt eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg der Geschäftstätigkeit zu. Dieses 7- S- Modell geht ferner davon aus, daß alle 7 S miteinander verbunden sind und sich wechselseitig beeinflussen.

PETERS & WATERMAN (1982) führen weitere 8 Merkmale für erfolgreiche Unternehmen an, die bei einer Diagnose nach dem 7- S- Modell beleuchtet werden müssen:

1. Primat des Handelns: Hier gilt es zu untersuchen, wie stark die Handlungsorientierung der zu untersuchenden und zu diagnostizierenden Unternehmung tatsächlich ist.
2. Nähe zum Kunden: Hier wird die Marketingsphilosophie des Unternehmens unter die Lupe genommen und in die Existenzberechtigung des Unternehmens am Markt beleuchtet.
3. Freiraum für Unternehmertum: Dieses Feld dient zur Untersuchung der Grundlagen für Eigeninitiative und Selbstorganisation der Mitarbeiter.
4. Produktivität durch Menschen: Hier wird versucht, die Motivation der Mitarbeiter zu beleuchten.
5. Sichtbar gelebtes Wertesystem: Dieses Feld dient der Untersuchung der Unternehmensstruktur des zu diagnostizierenden Systemes.
6. Die Bindung an das angestammte Geschäft
7. Einfacher und flexibler Aufbau: Hier geht es vor allem um die Untersuchung der Aufbauorganisation der Unternehmung und um die Feststellung von bürokratischen und strukturellen Hindernissen.
8. Straff- lockere Führung

# Die sieben Wesenselemente einer Organisation

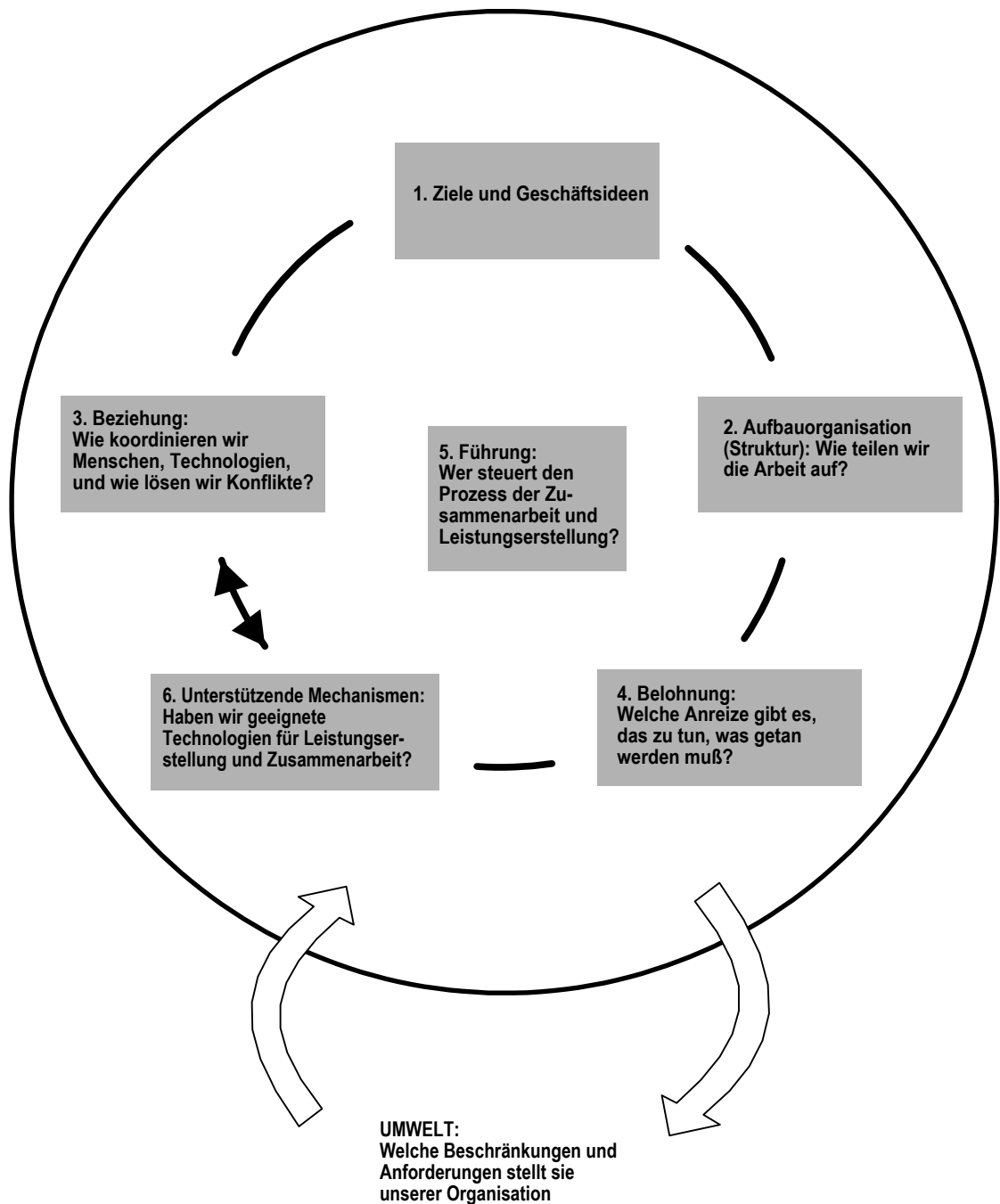
Auszug aus: **Aktionshandbuch: OE- Prozesse initiieren und gestalten.**  
**Management Center Vorarlberg, Postfach 46, A- 6850 Dornbirn**

Einige Fragen zur Selbstdiagnose: Beantworten Sie die Impulsfragen zu den Wesenselementen und vergleichen Sie diese Beschreibungen mit Ihrer Einschätzung der Ist-Situation.

| Wesenselemente der Organisation   | Bewertung                                 |  |
|---|---|--|
|   | ausreichend<br>entwickelt<br> <br>k l a r | unterent-<br>wickelt<br> <br>u n k l a r |
| <p><b>1. Identität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- für welche Bedürfnisse oder Probleme des Marktes leistet unsere Organisation heute/morgen Dienste?</li> <li>- wird die Art unserer Leistung den Problemen gerecht?</li> <li>- was war die Gründungsmotivation?</li> <li>- wird der Daseinszweck im Unternehmen kommuniziert?</li> <li>- welches Image hat unsere Organisation in der Umwelt?</li> </ul> | -----                                     | -----                                    |
| <p><b>2. Konzepte, Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- welche grundsätzlichen Strategien verfolgen wir?</li> <li>- welche Tendenzen in der Umwelt zeigen sich?</li> <li>- Korrespondieren die Strategien mit vorhandenen Stärken?</li> <li>- sind unsere Programme zweckorientiert, deutlich und konkret genug?</li> </ul>  | -----                                     | -----                                    |
| <p><b>3. Strukturen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- welche Unternehmensbereiche haben wir?</li> <li>- wie sind die Einheiten verknüpft?</li> <li>- welche Strukturen sind wirkungsvoll, welche nicht?</li> </ul>   | -----                                     | -----                                    |
| <p><b>4. Menschen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- treffen Fähigkeiten, Wissen, Können auf Anforderungen der Zukunft?</li> <li>- wie wirken sich Einstellung, Verhalten, Motivation auf die Leistung aus?</li> <li>- ist die Personalentwicklung agierend oder reagierend?</li> <li>- gibt es Reibungen, Spannungen, Konflikte zwischen den Bereichen?</li> </ul>   | -----                                     | -----                                    |
| <p><b>5. Funktionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wer übernimmt Verantwortung?</li> <li>- sind Aufgabenklar definiert und Personen mit Kompetenz ausgestattet?</li> </ul>  | -----                                     | -----                                    |
| <p><b>6. Abläufe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind die Abläufe gut aufeinander abgestimmt?</li> <li>- stehen Zweckmäßigkeit und inhaltliche Güte oder formale Richtigkeit im Vordergrund?</li> </ul>  | -----                                     | -----                                    |
| <p><b>7. Sachmittel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in welchem Zustand sind Gebäude, Anlagen und Ausstattung?</li> <li>- ist die Finanzierung oft ein Engpaß?</li> <li>- behindert die räumliche Aufteilung die Zusammenarbeit?</li> </ul>   | -----                                     | -----                                    |

# Das Weisbord Modell

nach Weisbord: Organisationsdiagnose



# Vorgehen zur Organisationsdiagnose nach Weisbord

## Orientierungen

1. Ziele und Geschäftsideen
2. Aufbauorganisation
3. Beziehungen
4. Belohnungssystem
5. Führung
6. Unterstützende Mechanismen (z.B. Technologie und Hilfsmittel)

Diese 6 hauptsächlich Einflußfaktoren für ein effizientes Funktionieren von Organisationen lassen sich stufenweise folgendermaßen analysieren (WEISBORD 1983, S.20 ff):

### 1. Stufe: Definition der Systemgrenzen:

Hier geht es um eine klare Abgrenzung, was eigentlich diagnostiziert werden soll: eine Abteilung, eine Filiale, ein Zweigwerk, ein gesamtes Unternehmen?

### 2. Stufe: Analyse der hauptsächlich Geschäftsidee:

Was sind die wichtigsten Anforderungen der Umwelt und wie wird die Organisation diesen Anforderungen mit ihrem Output, ihrem Input und ihren Transformations- und Feedbackprozessen gerecht?

### 3. Stufe: Outputanalyse:

Wie zufrieden ist der Verbraucher mit dem Output?

Wie zufrieden ist der Ersteller damit?

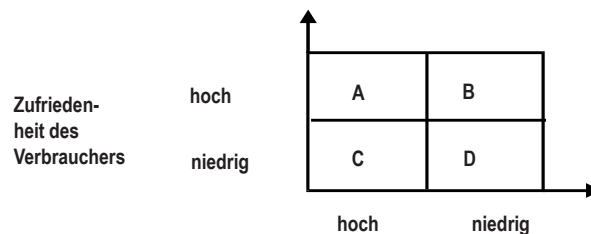


Abb. Output - Eignungsmatrix  
(Quelle: WEISBORD 1983, S. 25)

### 4. Stufe: Analyse der Umwelt:

Wer ist relevante Umwelt für das System und wie zufriedenstellend verläuft die Zusammenarbeit der Organisation mit diesen Umwelten?

### 5. Stufe: Zieldiagnose:

Wie sehen formale Ziele aus? Wie und wo werden sie festgehalten und wie gut passen sie zu den Anforderungen der Umwelt? Wie sehen die „inoffiziellen Ziel“ der Organisation aus?

### 6. Stufe: Untersuchung des Organisationsaufbaues:

Wie sieht die Struktur der Unternehmung aus? Warum besteht gerade diese Struktur? Wie paßt die Struktur in das Anforderungsprofil der Umwelt?

### 7. Stufe: Untersuchung des informellen Systems:

Inwieweit ergreifen die Organisationsmitglieder von sich aus die Initiative? Gibt es Aufgaben, die nicht offiziell verteilt sind? Wer übernimmt diese Aufgaben?

**8. Stufe: Analyse der Beziehungen:**

Wieviel Zusammenarbeit ist zur Befriedigung des Existenzgrundes notwendig?  
Wie ist die Qualität dieser Beziehungen? Gibt es Konflikte und inwieweit behindern diese die Arbeitsfähigkeit?

**9. Stufe: Untersuchung des Anreizsystems:**

Wie wird (positiv wie negativ) sanktioniert? Welche Verhaltensweisen werden von der Organisation belohnt, welche werden bestraft und welche ignoriert?  
Gibt es Verhaltensweisen, die für die Organisation wichtig wären, die aber dennoch bei Auftreten negativ sanktioniert - d.h. bestraft - werden?

**10. Stufe: Erkennen der Führungsstile**

**11. Stufe: Erkennen der unterstützenden Mechanismen:**

Welche Mechanismen erleichtern die Koordination oder Integration der Arbeit?  
Welche erleichtern die Kontrolle über die Arbeitsweise der Organisation?  
Welche Mechanismen erleichtern das Angehen und Lösen von Problemen?

**12. Stufe: Erstellen eines ersten diagnostischen Profiles:**

Erste Schlußfolgerungen über den Fit zwischen Umwelt und Organisation und zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern sind zu ziehen und zusammenfassende Urteile zu treffen. Was sind die hauptsächlichsten Probleme und Schwachstellen der Organisation aus dieser Sichtweise?

**13. Stufe: Diagnose der Machtverhältnisse:**

Hat die Organisation genügend Macht, die notwendigen Veränderungen selbst herbeizuführen? Wer hat die Macht, solche Prozesse zu induzieren?

**14. Stufe: Hypothese über zu treffende Maßnahmen:**

Wie können die hauptsächlichsten Probleme beseitigt werden? Welche Nebenwirkungen positiver und negativer Art könnten diese Maßnahmen noch haben?

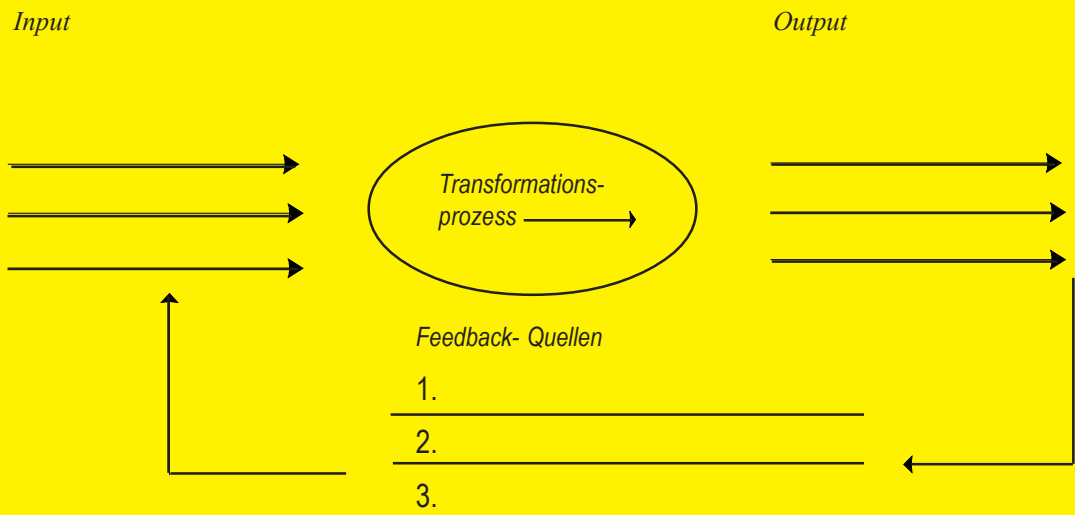
## Beispiele

### Input/ Output- Betrachtung

A. Notieren Sie drei wichtige Anforderungen der Umwelt, die die Geschäftsidee Ihrer Organisation beeinflussen (sozusagen den Hauptzweck ihrer Existenz).

- 1.
- 2.
- 3.

B. Ihre Organisation ist durch den Kreis hier unten symbolisiert. Was sind Ihre wichtigsten Inputs, Outputs und die Quellen für Feedback- Informationen? Bitte unten aufschreiben



C. Wie können Sie den Transformationsprozess Ihrer Organisation benennen?

Was unterscheidet Ihre Organisation von anderen, was macht sie einzigartig?

## Untersuchung der Aufbauorganisation (Informelles System)

I. Die Aufbauorganisation soll die Arbeitsteilung im Unternehmen erläutern. Gibt es in Ihrer Organisation Aufgaben, die überhaupt nicht verteilt sind - die also niemand durchführt?

Viele  
dafür

Wenige

Keine

Beispiel

Beispiele dafür :

Gründe:

J. In welchem Ausmaß ergreifen auch diejenigen Organisationsmitglieder Initiative, die formal keine Verantwortung tragen?

gar nicht

1

2

3

4

5

sehr stark

Wie wirkt sich dies aus?

K. Lesen Sie nochmals in Stufe 2 nach, welche Anforderungen die Umwelt an Ihre Organisation stellt. Wer kümmert sich darum, daß die Organisation darauf richtig reagiert, wer ist hierfür verantwortlich?

| Umweltanforderung | Verantwortl.Position/<br>Person | Qualität der Reaktion |
|-------------------|---------------------------------|-----------------------|
|                   |                                 |                       |

L. Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen der bei Ihnen vorhandenen Aufbauorganisation und dem Ausmaß der Zufriedenheit von Verbrauchern und/oder Produzenten?

Ja

Nein

Wenn ja, was läßt sich daraus folgern, was könnte daraufhin getan werden?

## Erkennen sie unterstützende Mechanismen?

A. Notieren Sie Beispiele für wirklich zweckmäßige Mechanismen in Ihrer Organisation:

| <i>aus der formalen Organisation</i> | <i>aus der informellen Organisation</i> |
|--------------------------------------|---|
|                                      |   |

B. Untersuchen Sie I H R E Managementsysteme. Wer ist dafür verantwortlich? Sind sie nützlich?

| <i>Art</i>   | <i>Formaler Mechanismus</i> | <i>Informeller Mechanismus</i> | <i>Verantwortlicher</i> | <i>Unterstützend</i> |
|--------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Planung      |                             |                                |                         |                      |
| Budgetierung |                             |                                |                         |                      |
| Kontrolle    |                             |                                |                         |                      |
| Information  |                             |                                |                         |                      |

C Nennen Sie hier einige formale Mechanismen, die offenbar nicht unterstützend wirken. Warum?

| <i>Formale Mechanismen</i> | <i>Warum ist die Wirkung schlecht?</i> |
|----------------------------|--|
|                            |  |

D. Nennen Sie einige informelle Mechanismen, die **nicht** unterstützend wirken (z.B. Gewohnheiten etc.) Warum wirken sie sich schlecht aus?

| <i>Informelle Mechanismen</i> | <i>Warum schlechte Wirkung?</i> |
|-------------------------------|---------------------------------|
|                               |                                 |

F. Welche neuen, zusätzlichen Mechanismen könnten Sie schaffen, die die Situation verbessern würden? Überlegen Sie sich Situationen für formale und informelle, einfache und schwierige Situationen.

G. Welcher oben angeführte Punkt gibt Ihnen am meisten Verbesserungsanregung für die Praxis? Was ist am leichtesten durchführbar?

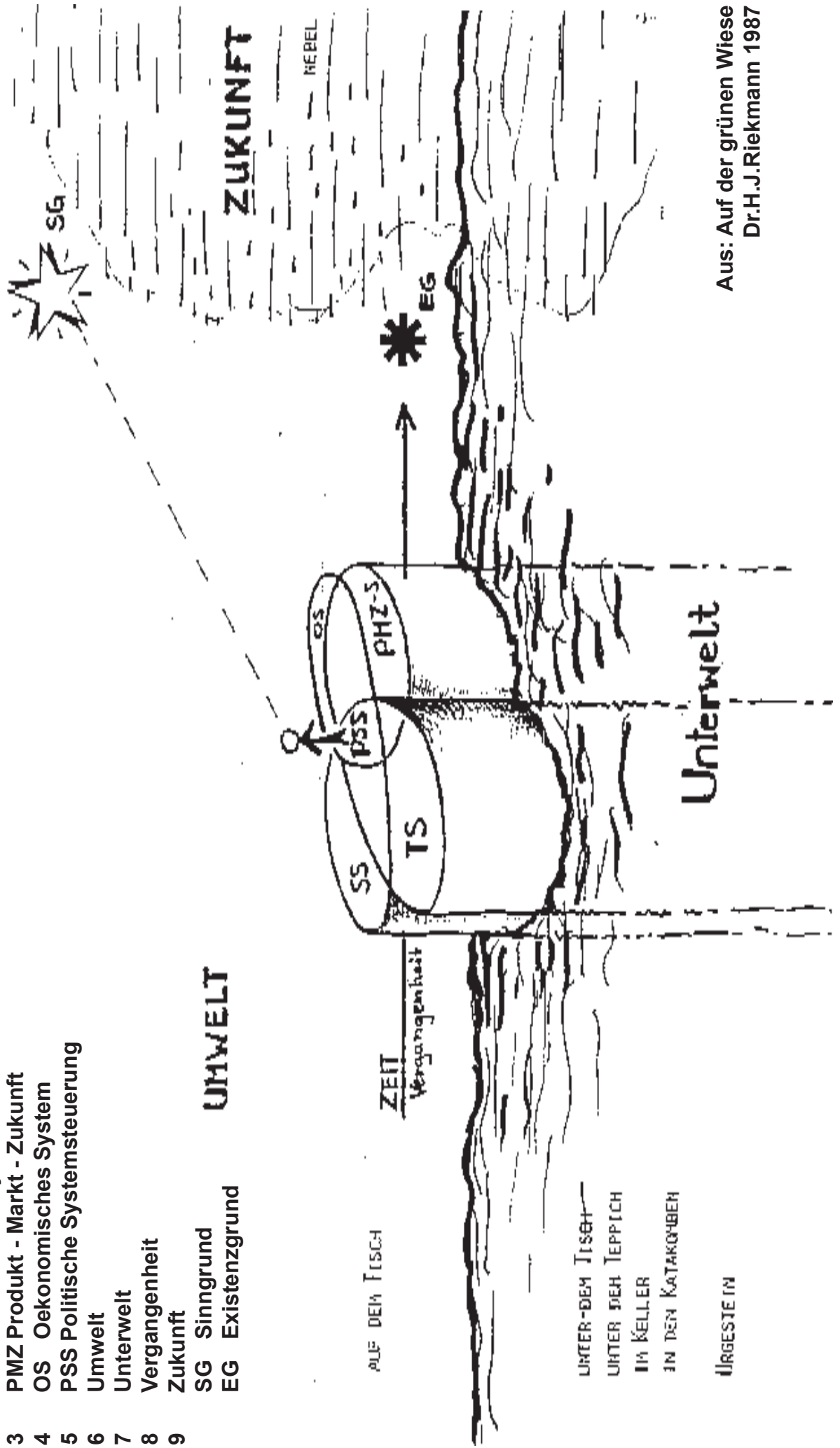
### Klarstellung

Versuchen Sie also jetzt, Ihr bisheriges Verständnis der Organisation zu einigen klaren, handhabbaren Definitionen zusammenzufassen. Gehen Sie danach vor, welche Probleme am meisten beachtet werden müssen. Schreiben Sie auf, was noch fehlt.

| <i>Schublade</i>                               | <i>Was wir offiziell haben<br/>(formales System)</i> | <i>Was wir wirklich<br/>haben (informelles<br/>System)</i> | <i>Was wir eigentlich<br/>bräuchten</i> |
|--|--|--|---|
| Zielsetzung                                    |  |  |   |
| Organisationsaufbau                            |  |  |   |
| menschliche<br>Beziehungen                     |  |  |   |
| Anreize  |  |  |   |
| Führung  |  |  |   |
| unterstützende<br>Mechanismen                  |  |  |   |
| die siebte Schublade<br>für ihre eigenen Ideen |  |  |   |

# Neun Verständnisdimensionen des OSTO Ansatzes (Offenes sozio - technisch - oekonomisches System )

- 1 SS Sozio System
  - 2 TS Technisches System
  - 3 PMZ Produkt - Markt - Zukunft
  - 4 OS Oekonomisches System
  - 5 PSS Politische Systemsteuerung
  - 6 Umwelt
  - 7 Unterwelt
  - 8 Vergangenheit
  - 9 Zukunft
- SG Sinngrund  
EG Existenzgrund



Aus: Auf der grünen Wiese  
Dr.H.J.Riekmann 1987

# OSTO-Modell - Diagnoseablauf

1. Definition des Systems (ganze Organisation, Sparte, Bereich, Abt...)
2. Existenzgrund (Welchen Bedarf deckt die Organisation am Markt ab?)
3. Offenlegung der Ziele (Politik, Strategie, Operationalität der Zielsetzungen und Strategien?)
4. Analyse des Outputs (Produkte, Dienstleistungen,... Abfall ?)
5. Analyse des Inputs (Ist schlechter Output auf schlechten Input zurückzuführen oder ist der Transformationsprozeß unzureichend etc.?)
6. Analyse der Inputfilter (z.B. Wie wählen wir unser Personal aus?)
7. Analyse der relevanten Umwelten (Prioritäten, Beziehungsstruktur etc.)
8. Analyse der Innenwelten:
  - formale Struktur (Ist, Organigramm)
  - offizielle Arbeitsabläufe, -weisen
  - informelle Struktur (Beziehungsgeflechte...)
    - Soziogramm
  - Leistungsanalyse der Mitarbeiter anhand von "hard facts", u.a. Kostenanalysen etc.
  - Informationssysteme, Qualifikation, Motivation
  - Kultur, Spielregeln, Normen
  - Besoldungs-, Belohnungs-, Kontrollsysteme
  - Kooperation, Zusammenspiel, Synergien
  - Führung
    - Fachkonzept/ Führungssystem
    - vorhandene Managementkompetenz
    - vorhandene Sozialkompetenz
    - welche Feedback-Schleifen sind eingebaut und funktionieren wie?  
z.B. Qualitätskontrolle
  - Analyse des Sinngrundes

# Die SOFT- Analyse

Auszug aus: *Fatzer (Hrsg.): Supervision und Beratung. Köln 1990, S.209 ff (Eck: Rollencoaching als Supervision)*

SOFT ist ein Akronym der Begriffe:

*Satisfactions* = Befriedigung bzw. befriedigende Ergebnisse  
*Opportunities* = Gelegenheiten, Chancen, Herausforderungen  
*Faults* = Fehler, Mißstände, Unzulänglichkeiten  
*Threats* = Drohungen, potentielle Gefährdungen

Als heuristisches Schema angewandt, eignet sich die SOFT-Analyse zur Untersuchung eines Problemfeldes, einer Situation. Durch die einfache Systematisierung:

|   | Bewertung |   |
|---|-----------|---|
|   | +         | - |
| IST- Zustand<br>Evidenz<br>gegenwartsbezogen  | S         | F |
| Potential<br>prozeß- und zukunfts-<br>bezogen | O         | T |

geschieht eine Sensibilisierung und Erweiterung des Wahrnehmungsfeldes. Gleichzeitig erfolgt eine Inventarisierung der verschiedenen Aspekte einer Problemstellung.

## A. Die Durchführung einer SOFT-Analyse

Folgende vier Schritte sind für die Durchführung einer SOFT-Analyse notwendig:

1. Definition des *Problemfeldes* bzw. der *Situation* oder *Aufgabenstellung*, innerhalb derer die Methode SOFT-Analyse angewendet werden soll. Es muß allen Teilnehmern klar sein, in welcher Reihenfolge die SOFT-Analyse durchgeführt werden soll.
  - 1.1 Evtl. *Gliederung* bzw. *Systematisierung* des zu untersuchenden Bereiches. Z.B. Marktsituation - Organisationskonzept - einzelne Aufgabenbereiche - Personalsituation - Ausbildungswesen - einzelne Gruppen etc. Je nach Gliederung ist ein mehrmaliger Durchlauf der SOFT-Analyse empfehlenswert.
2. Klärung, ob die *Fragestellungen* unter denen die SOFT-Analyse durchgeführt werden soll (vgl. Abschnitt B) von allen Teilnehmern ausreichend verstanden werden.
3. Reflexion und Beantwortung der *Fragestellungen* der SOFT-Analyse.
  - 3.1 in *Einzelarbeit* (schriftliche Notizen)
  - 3.2 in *Teams oder Kleingruppen* (erster Syntheseversuch)
  - 3.3 in *Plenum* bzw. *Großgruppen* (zweiter Syntheseversuch)

4. *Auswertung* (vgl. Punkt C) der Ergebnisse durch Bilden von
  - Problemgruppen
  - Prioritätenlisten
  - Analyse des Lösungsspielraumes
- 4.1 Bestimmen des weiteren methodischen Vorgehens, um die sichtbar gewordenen Ergebnisse
  - vertieft zu klären und
  - tragfähigen Lösungen zuzuführen.

Aus dieser Grundanleitung muß für die konkrete Verwendung in einer gegebenen Situation das optimale Vorgehen bzw. die interventionsrelevanten Formulierungen in aller wünschenswerten Klarheit und unter Beibehaltung der Grundprinzipien des Verfahrens vorbereitet werden.

## B. Die Fragestellungen der SOFT-Analyse

gliedern sich immer in

- *sachliche Aspekte* (sämtliche materiellen, konzeptuellen und personellen Gegebenheiten einer Situation bzw. eines Aufgabenfeldes; evtl. aus einer bestimmten Sicht, z.B. des Klienten, des Mitarbeiters, des Vorgesetzten usw.)
- *persönliche Aspekte* (individuelle und erfahrungsorientierte Analyse der Situation für jeden Teilnehmer an der SOFT-Analyse; Einbezug der eigenen Person und Situation)

Vorgängig der Durchführung der SOFT-Analyse wird entschieden, ob beide Aspekte oder nur ein Aspekt vorrangig analysiert werden sollen. Nachstehend die Standard-Fragen, welche einen breiten Anwendungsbereich der SOFT-Analyse ermöglichen. Je nach konkreter Problemstellung sind diese Fragen sinngemäß zu adaptieren bzw. zu ergänzen.

### 1. **Satisfactions**

#### **Sachliche Aspekte**

- \* Was läuft befriedigend bzw. gibt befriedigende Resultate? (Bereiche, Aufgaben, Investitionen etc.)
- \* Warum ist es befriedigend? (Kriterien, Gründe, Maßstäbe) Unterschied herausarbeiten zwischen: problemlos und befriedigend.

#### **Persönliche Aspekte**

- \* Was ist für mich persönlich befriedigend? (Tätigkeiten, Arbeitsbedingungen, formale und inhaltliche Aspekte)
- \* Warum ist es für mich befriedigend? (Motivationen, stilistische Zielsetzungen etc.)

### 2. **Opportunities**

#### **Sachliche Aspekte**

- \* Welche Chancen, Gelegenheiten, Wachstums- bzw. Entwicklungsziele liegen in welchen Bereichen?
- \* Was sind bekannte, aber noch nicht genutzte Chancen?
- \* Wo bzw. in welcher Richtung sollten systematisch Chancen und Möglichkeiten gesucht werden?

### **Persönliche Aspekte**

- \* Welche Chancen und Gelegenheiten stellen sich mir persönlich?
- \* Szenario: meine persönliche Situation hier und in diesem Zusammenhang in 2-5-10 Jahren?
  - Was könnte ich unternehmen, mehr oder systematischer Opportunities für mich persönlich herauszufinden?

### **3. Faults**

#### **Sachliche Aspekte**

- Wo liegen Fehler, Unzulänglichkeiten, Schwierigkeiten, Schwachstellen?
- Was führt häufig zu Spannungen, Reklamationen, Enttäuschungen, Konflikten?
- Was verhindert eigentlich, daß wir die Situation besser unter Kontrolle haben? (Hintergründe, verborgene Zusammenhänge)

#### **Persönliche Aspekte**

- In welchen Bereichen liegen meine persönlichen Schwächen, Unzulänglichkeiten, Schwierigkeiten, Grenzen, Lücken?
- In welchem Zusammenhang kommt es häufig zu Spannungen, Enttäuschungen, Demotivationen?
- Was verhindert eigentlich, daß ich die Situation besser unter Kontrolle habe? (Hintergründe, verborgene Widerstände)

### **4. Threats**

#### **Sachliche Aspekte**

- Welche ungünstigen oder bedrohlichen Entwicklungen kommen wo, woher, in welchem Zeitraum und in welcher Form auf uns zu?
- Was passiert, wenn nichts passiert? (realistisch und als sog. Katastrophenphantasie)
- Wie können wir wissen, daß ein als problemfrei oder befriedigend angesehener Bereich nicht doch noch zu einem Problembereich wird?

#### **Persönliche Aspekte**

- Welche Gefährdungen bzw. Schwierigkeiten liegen in meiner Situation?
- Was passiert, wenn nichts passiert? (realistisch und als Katastrophenphantasie)
- Was bedeuten die anvisierten möglichen Ereignisse für mich persönlich, meine berufliche und private Umwelt?

Die Erarbeitung der SOFT-Analyse geschieht in verschiedenen Durchläufen: vom brainstormingartigen, skizzenhaften ersten Eindruck bis zur größtmöglichen Präzision und Konkretion.

### C. Auswertung (vgl. Punkt A 3 und 4)

- Die individuelle oder gruppenmäßigen Ergebnisse der einzelnen Fragestellungen S - O - F - T werden *gesammelt, transparent* gemacht (bezüglich der persönlichen Aspekte gemäß vorgängiger Vereinbarung), *verglichen* und *gewichtet*.
- Daraus ergeben sich *Prioritäten*. Vielleicht sind jetzt noch weitere Abklärungen bezüglich der Situationsanalyse bzw. der Ursachen-Suche notwendig.
- Nachdem *der* IST- bzw. potentielle IST-Zustand ausreichend geklärt ist, können für die einzelnen Bereiche *Zielsetzungen* erarbeitet werden. Diese Zielsetzungen dienen einerseits der *Stabilisierung des Erreichten* (sichern des S-Bereiches; andererseits der Herbeiführung des *gewünschten Soll-Zustandes*). (*O-Bereich*; Behebung oder Abwendung des F- bzw. T-Bereiches).
- Nach der Zielformulierung und Analyse des Lösungsspielraumes, können nun Varianten der Problemlösungsverfahren gesucht und eingesetzt werden.

**Supervision**  
**Teamberatung**  
**Organisationsentwicklung**

**Klärungshilfen**

## **Supervision - Teamberatung - Organisationsentwicklung Ist denn wirklich alles dasselbe?**

### I.

Auf dem Psychomarkt wechselt die Mode schnell. Viele Veränderer sind am Werke in einer Zeit der Restauration. In Stellenanzeigen werden nicht Psychologen mit einer therapeutischen Zusatzausbildung gesucht, sondern mit zweien oder dreien. Teilnehmer an Fortbildungsveranstaltungen erwähnen, daß dies ihre dritte oder vierte Zusatzausbildung sei. Immer noch fühlen sie sich für die Probleme, bei deren Lösung sie mithelfen wollen, nicht genügend ausgebildet, und immer noch versprechen sie sich von einer weiteren, ihnen bescheinigten Kompetenz bessere Chancen auf dem engen Markt.

Arbeitslosigkeit und Auftragsnot führen dazu, daß die Helfer sich um die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder bemühen. Im Zuge dieser Bemühungen wird die Institution als Klient zunehmend populär. Anstelle der früher üblichen Frage nach der „gesellschaftlichen Relevanz“ tritt die Berücksichtigung des „institutionellen Faktors“. Berater und Supervisoren geraten unter Druck, ihre Angebote mit einer institutionellen Perspektive versehen zu müssen in der Hoffnung auf größere Attraktivität und Verkäuflichkeit.

Käufer und Verkäufer von Beratung sind sich darin einig, daß die Institution das Verhalten von Menschen, die in ihr arbeiten, mit bestimmt und daher bei Beratungs- und Supervisionsvorhaben zu berücksichtigen sei. Aus dem Versuch, genau dies zu tun, ist eine Vermengung und Verwischung von Tätigkeiten im Entstehen, die ich für schädlich halte:

1. Die Vermengung von Unterschiedlichem wirkt sich weder positiv auf die Entwicklung der eigenen professionellen Identität noch auf deren Verkäuflichkeit aus. Langfristig ist es sinnvoller, ein klares und ausgeprägtes Profil zu haben: Das kann ich und das kann ich nicht; das bin ich und das bin ich nicht - als vorgeblich alles zu machen und allen alles zu sein.
2. Ob als Berater, als Supervisor, als Organisationsentwickler - immer ist es Bestandteil der Aufgabe, für die ich angestellt werde, dabei zu hellen, Unklares klarer zu machen, Unverstandenes verstehbarer, Verwaschenes differenzierter. Es ist nicht nur meine Aufgabe, Verbindungen und Gemeinsames aufzuzeigen, sondern auch Gegensätze und Grenzen zu verdeutlichen. Wie kann ich das tun, wenn ich selber keine Klarheit darüber habe, was mein Auftrag ist, welches meine Spielräume und wo meine Grenzen?
3. Die Tätigkeiten, um die es geht, sind ja noch nicht sehr alt. Das ganze Feld der Beratung als Beruf ist neu und in Entwicklung begriffen. Gerade deswegen ist mir besonders an Professionalität gelegen. Professionelles Handeln heißt bewußtes Handeln. Ich weiß, was ich tue und warum. Die Begrüßung für mein Handeln leite ich ab aus dem fachlichen Spezialwissen, das meiner Profession eigen ist - und dazu gehört auch eine klare Begrifflichkeit.
4. Supervisions-, Beratungs- und Organisationsentwicklungsprozesse sind häufig komplex und manchmal chaotisch. Viele Interessen sind tangiert und vielerlei Kräfte wirken auf den Berater ein. Klarheit über Inhalt und Grenzen des Auftrags und des Arbeitsvorhabens können daher in vielen Situationen nicht nur den Teilnehmern, sondern auch dem Berater helfen, sich zu orientieren.

Von meinem Versuch, hier einmal zu sortieren, fühle ich mich selber sehr betroffen. Als Beraterin von Gruppen und Organisationen habe ich keine „fertige“ Profession vorgefunden, sondern bin einen gewundenen Weg gegangen. Aber ich habe den

Anspruch an mich selbst und an die, die in diesem Feld mit mir arbeiten, Kollegen und Konkurrenten sind, daß wir an der Klärung der Grundlagen und der Rahmenbedingungen unseres beruflichen Handelns arbeiten, um unsere berufliche Identität zu entwickeln, um unsere Verständigung miteinander zu erleichtern und um unsere Klienten nicht versehentlich zu enttäuschen.  
Ich hoffe, daß andere diesen Versuch aufnehmen und fortführen.

## II.

Ich vergleiche Supervision, Teamberatung und Organisationsberatung im Bezug auf fünf Kriterien miteinander:

Was ist das Ziel?

Supervision ist ein Verfahren zur Erweiterung der beruflichen Kompetenz von potentiell unbegrenzter Dauer.

Teamberatung ist die zeitlich befristete Unterstützung eines Teams bei der Bearbeitung eines konkreten Problems.

Organisationsentwicklung ist ein Verfahren zur Veränderung von Institutionen, das die Selbsterneuerungskraft dieser Institutionen freisetzt und nutzt.

Wer ist der Klient?

Bei Supervision und Teamberatung steht die Klientel fest.

Bei einem OE-Projekt ist die Identifikation des Klienten bereits Teil der Arbeitsaufgabe.

Was steht zur Disposition?

In Supervision und Teamberatung besteht die Dispositionsmasse aus:

Einzelnen, den Beziehungen der Teammitglieder untereinander, den persönlichen Spielräumen der Rollengestaltung, den teaminternen Regelungen (software).

Bei OE-Projekten ist zu klären, was in den Veränderungsprozeß mit einbezogen werden darf und was nicht; meist sowohl die oben genannte "software" als auch strukturelle Regelungen wie z. B. Arbeitsabläufe, formale Kommunikationsstruktur, Arbeitszeiten etc.

Was ist die handlungsleitende Perspektive?

Supervision orientiert sich an der Arbeitsaufgabe.

Teamberatung orientiert sich an dem zu bearbeitenden Problem.

OE orientiert sich an dem Prinzip der Beteiligung Betroffener und an dem Grundsatz, die Energie für Veränderungsprozesse bei den Betroffenen zu wecken und zu halten.

Was muß der Berater / Supervisor können?

Der Supervisor muß über psychologische, Fach- und Feldkompetenz verfügen.

Der Teamberater muß zusätzlich die Balance halten können zwischen direktivem und nicht-direktivem Verhalten; er muß mit „institutioneller Phantasie“ mögliche Auswirkungen auf die Institution antizipieren können.

Der OE-Berater muß außerdem administrative und tätigkeitsfeldspezifische Detailkenntnisse besitzen und einen angemessenen Umgang mit der ihm im Beratungsprozeß zuwachsenden Macht entwickeln.

.  
. .  
.

### III.

In diesem Artikel ging es mir in erster Linie um die Bestimmung von Unterschieden. Diese Unterschiede lassen sich im Überblick folgendermaßen zusammenfassen:

| Ziel                   | Supervision<br>Erweiterung der<br>beruflichen<br>Kompetenz  | Teamberatung<br>Problembearbeitung   | OE<br>Selbsterneuerungskraft<br>der Institution<br>freilegen   |
|------------------------|---|--|--|
| Klient                 | vorgegeben  | wie SV   | als Teil der Tätigkeit zu<br>ermitteln   |
| Dispositions-<br>masse | der Einzelne;<br>Teambeziehungen;<br>persönliche<br>Spielräume der<br>Rollenestaltung;<br>teaminterne<br>Regelungen | wie SV   | personelles und<br>strukturelles System  |
| Perspektive            | Arbeitsaufgabe  | das Problem  | Beteiligung der<br>Betroffenen;<br>Änderungsenergie bei<br>den Betroffenen wecken<br>und halten        |
| Kompetenz              | psychologische, Fach-<br>und Feldkompetenz  | wie SV; dazu:<br>institutionelle<br>Phantasie; Balance<br>zwischen direktivem<br>und nondirektivem<br>Vorgehen | wie SV u. TB; dazu:<br>administratives und<br>tätigkeitsspezifische<br>Kenntnisse; Umgang mit<br>Macht |

Natürlich gibt es neben den Unterschieden vielerlei Gemeinsamkeiten und produktive Verbindungen. Aber, um mit Otto Hürter zu schließen (mündliche Mitteilung): „Erst Differenzierung, dann Integration.“

#### Literatur:

- Fürstenau, Peter: „Institutionsberatung: ein neuer Zweig angewandter Sozialwissenschaft.“, in: Fürstenau, P.: Zur Theorie psychoanalytischer Praxis. Stuttgart 1979, S. 201-216
- Lauterburg, Christoph: „Organisationsentwicklung in einer zentralen Dienstleistungsabteilung - Protokoll einer Reorganisation. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1, 1982 H. 2, S. 9-24
- Ritter, Judy: „Teamberatung und Gruppenarbeit in der Resozialisierungsarbeit“. unveröffentl. Manuskript 1984
- Simm, Andreas: „Mehr vom Gleichen - oder: Das Double-Bind gruppenspezifischer Beratungsmodelle in Institutionen. Gruppendynamik, im Druck
- Supervision; Materialien für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern, 1. Jg. Heft 1, 1982
- Glasl, Friedrich/ von Sassen, Hans: „Reformstrategien und Organisationsentwicklung“ in: Glasl, F. (Hg.): Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung, Bern und Stuttgart 1983, S. 17-46

## Literaturhinweise

- Bachmair et al.: Beraten will gelernt sein. Beltz 1996
- Brandau, Hannes (Hrsg): Supervision aus systemischer Sicht. Salzburg 1991
- Block, Peter: Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch. Campus 1997
- G. Comelli: Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. München Wien / Hanser Verlag
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph: Change Management. Campus 1996
- Fatzer/ Eck: Supervision und Beratung - ein Handbuch. Köln 1990
- Gotthard-Lorenz, Angela: Organisationsberatung - Hilfe und Last für Sozialarbeit. Freiburg i.Br. 1989
- Königswiesner, Exner: Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Beratergruppe Neuwaldegg. Klett-Cotta 1998
- Lotmar/Tondeur: Führen in sozialen Organisationen. Haupt/Bern Stuttgart 1989
- Management Center Vorarlberg: Aktionshandbuch "OE-Prozesse initiieren und gestalten". Hoffentlich noch zu bestellen bei Management Center Vorarlberg, Postfach 46, A-6850 Dornbirn
- Nevis, Edwin: Organisationsberatung. Edition Humanistische Psychologie Köln 1988
- Osterloh / Frost: Prozeßmanagement als Kernkompetenz. Gabler Verlag
- Natürlich auch der 'Klassiker' von Selvini Palazzoli u.a.: Hinter den Kulissen der Organisation. Klett-Cotta 1984
- Riekmann, Heijo: Auf der grünen Wiese. Organisationsentwicklung einer Werksneugründung. Haupt Verlag/Bern Stuttgart 1982
- Scala, Klaus / Grossmann, Ralph: Supervision in Organisationen. Veränderungen bewältigen, Qualität sichern, Entwicklungen fördern. Juventa 1997
- Senge, Peter: Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta 1996
- Thomann, Christoph: Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit. sachbuch rororo 1998
- Ulrich/Probst: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Haupt/ Bern Stuttgart 1990
- Karl E. Weick: Der Prozeß des Organisierens. Suhrkamp 1985
- Weisbord, Marvin: Organisationsdiagnose. Handbuch mit Theorie und Praxis. Goch: Bratt - Institut für Neues Lernen. 1984
- Westerlund/Sjöstrand: Organisationsmythen. Klett-Cotta 1981
- Zeitschrift: Organisationsentwicklung. Zu bestellen bei: Organisationsentwicklung, Postfach 147, CH-4003 Basel
- Zwingmann, Schwertl, Staubach, Emlein: Management von Dissens. Die Kunst systemischer Beratung von Organisationen. Campus 1998

