

Wirklichkeiten

No

Inhalt

2

Vorwort

3

Peter Wertz-Schönhagen

Mit systemischem Blick: Fremde Welten verstehen - Das Profil von Organisationsberaterinnen, Supervisoren und Coaches im kirchlich-diakonischen Kontext

4

Georg Pape

Zum Umgang mit Komplexität in der Beratung

11

Renate Lixfeld

„Klientenorientierte Intervention“ - ein Weg zur Kulturveränderung in einem Team

21

Neue Staffelpreise und die letzten Exemplare...

28

Barbara Lehmann

Wirklichkeitskonstruktion: Wirkung messen in Organisationsberatung und Coaching

29

Klaus Hagmann

Die Frage nach der Frage. Vom Qualitätsmanagement zur lernenden Organisation

38

Ausgewählte Fortbildungen

40

Vorwort

*Der Weg des Paradoxes ist der Weg zur Wahrheit.
Um die Wirklichkeit zu prüfen,
muss man sie auf dem Seil tanzen lassen.
Oscar Wilde*

3

„Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“ Diese Frage macht einen Raum auf zwischen „Alles ist ohnehin nur mein Konstrukt“ und „Alles ist real, was man sehen und anfassen kann.“ Selbst wer nicht aus einer radikal-konstruktivistischen Schule kommt, muss sich in der Beratungsarbeit damit auseinandersetzen, dass das, was wir als Berater/innen zu sehen, zu verstehen, zu erkennen meinen, nicht die Wirklichkeit ist, sondern eine Möglichkeit, Dinge, Probleme, das Klientensystem, die Welt zu betrachten.

Die plurale Form des Titels unseres diesjährigen Heftes „Wirklichkeiten“ zeigt an, dass die Beiträge sich mit dieser Herausforderung in unterschiedlicher Weise beschäftigen.

Mit der Prägung des Blicks auf die Welt durch Denk- und Glaubenskonstrukte und durch „Schulen“ in der Beratungsarbeit beschäftigt sich der Beitrag von **Peter Wertz-Schönhausen**. Jüdisch-christliches Menschenbild, Existentialphilosophie, humanistische Psychologie und systemisches Denken – (wie) passt das zusammen?

Die Spannung zwischen den Notwendigkeiten, Komplexität zu erweitern und Komplexität zu reduzieren in einem Leitbildprozess einer Kirchengemeinde, beschreibt **Georg Pape** in seinem Beitrag. Unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen manifestieren sich leicht in Interessenkonflikten. Der Beitrag lässt teilhaben an einem Lernprozess von Klientensystem und Berater, nicht am „entweder - oder“ festzuhalten, sondern den Raum dazwischen, das „sowohl - als auch“ für die eigene Entwicklung zu nutzen.

Renate Lixfeld stellt den spannenden Versuch vor, mithilfe einer methodisch elaborierten Gruppenaufgabe, einer „Klientenorientierten Intervention“, die Kultur (Atmosphäre, Kooperation) eines Teams zu verändern. Dabei geht es ihr darum, eine sowohl an die Wirklichkeit des Klientensystems anschlussfähige als auch diese Wirklichkeit wirksam verändernde Intervention zu (er)finden.

Mit den Wirkungen von Organisationsberatung und Coaching beschäftigt sich **Barbara Lehmann** in dem Beitrag „Wirklichkeitskonstruktion: Wirkung messen in Organisationsberatung und Coaching“. Sie schlägt vor, eine Zielmatrix und Messkriterien zu entwickeln, mit

denen erst Wirkung bzw. Erfolg eines Beratungsprozesses zu erheben ist.

Die Erfahrung, dass Qualitätsentwicklung eine Organisation nicht automatisch zu einer „lernenden Organisation“ macht, leitet die Überlegungen von **Klaus Hagmann**. (Wie) lässt sich die „Selbstbezüglichkeit des Erkennens“ im QM-Prozess überwinden und Qualitätsentwicklung als Entwicklungschance der Organisation nutzen?

Die Arbeiten von Renate Lixfeld und Georg Pape in dieser Ausgabe entstanden als Theoriearbeiten im Rahmen der „Ausbildung in Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung als systemischer Prozessberatung“ im ZOS, die Autor(inn)en Barbara Lehmann, Peter Wertz-Schönhausen und Klaus Hagmann sind als Organisationsentwickler/innen beim Diakonischen Werk Württemberg beschäftigt.

Wir weisen Sie im Anschluss an die Beiträge auf einige ausgewählte Fortbildungsangebote für Berater/innen in Württemberg und in Hessen hin. Für weitere und ausführlichere Informationen wenden Sie sich bitte an die jeweilige Geschäftsstelle und fordern Sie Informationsmaterial zu Aus- und Fortbildungsangeboten an.

Sigrid Düringer

Herausgegeben vom Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN
Redaktion:

Sigrid Düringer, Ernst-Georg Gäde, Gerd Bauz
Layout und Titelblatt: Opak, Frankfurt am Main
Druck: Reha-Werkstatt Rödelheim, Frankfurt
Dezember 2004

Peter Wertz-Schönhausen

Mit systemischem Blick: Fremde Welten verstehen - Das Profil von Organisationsberaterinnen, Supervisoren und Coaches im kirchlich-diakonischen Kontext.

4

1. Die Wurzeln des Beratungshandelns in einem kirchlich-diakonischen Kontext – Eine Haltung

Religiös-philosophische Wurzeln, Wissenschaft, der jeweilige Zeitgeist und Moden haben die Beratungsarbeit in der Organisationsentwicklung geprägt. Die Beratungswirklichkeit wird auf dem Hintergrund gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Kontexte beschrieben. Auch die Schnelligkeit von Entwicklungen spielt eine Rolle ... und das Ende von weiterer Beschleunigung scheint noch nicht in Sicht.

Im Wissen um die Vielfalt der Schulen und Richtungen beschränke ich mich dennoch auf drei Grundrichtungen (Existentialphilosophie, humanistische Psychologie und systemisches Denken). Sie sind für mich die Wesentlichen für die Haltung, das Denken und das methodische Handwerkszeug von Organisationsberaterinnen, Supervisoren und Coaches im kirchlich-diakonischen Kontext.

Theorien der Beratung, die Grundlage für Beraterisches Handeln bilden, sind für mich zu aller erst in unserem jüdisch-christlichen Menschenbild verwurzelt. Beratungshandeln setzt eine entsprechende persönliche Haltung, aber auch Wissen und vor allem Beraterische Methoden- und damit Handlungskompetenz voraus. Bestimmte Menschenbilder und Wertvorstellungen prägen dabei – oft unbewusst – das Handeln. Häufig lässt sich sogar an Aussagen, Haltungen und Handlungsmustern erkennen, zu welcher Zeit jemand studiert hat und „geprägt“ wurde. Für verantwortliches Handeln ist es unabdingbar, sich mit den ethischen Positionen der zentralen Theorien und Philosophien des Handelns auseinander zu setzen.

Die heutige Beratungsarbeit in der Organisationsentwicklung ist einerseits stark vom Humanismus, von Vertretern der humanistischen Psychologie und andererseits von systemisch-konstruktivistischen Philosophien und Theorien beeinflusst. Viele Vertreter der humanistischen Psychologie beziehen sich in der Entwicklung ihrer Denkgebäude auf Martin Buber, dessen Ansatz folgendes Gedicht epigrammatisch auf den Punkt bringt:

*„Wenn einer zu dir kommt
und von dir Hilfe fordert,
dann ist es nicht an dir,
ihm mit frommem Munde
zu empfehlen: 'Habe Vertrauen*

*und wirf deine Not auf Gott,
sondern dann sollst du handeln,
als wäre da kein Gott,
sondern auf der ganzen Welt
nur einer, der diesem Menschen
helfen kann, du allein.“*

2. Die Linien: Existentialphilosophie und humanistische Psychologie (Buber – Rogers – Moreno – Cohn)

Es gibt wohl keine Organisationsberaterin oder -berater im psychosozialen Feld, dem der Name *Carl R. Rogers* nicht geläufig ist und der nicht während seiner Studienzeit mit dessen Philosophie und Theorie in Berührung gekommen ist. Viele haben nach dem Studium eine mehrjährige Weiterbildung in personenzentrierter Gesprächsführung oder Gesprächspsychotherapie absolviert.

Einer der zentralen theoretischen Begriffe im Ansatz von Rogers ist der der „Beziehung“ und der „Begegnung“. In der Tradition existentialphilosophischer europäischer Systeme (Martin Buber) und in Kenntnis der sozialpsychologischen Forschungen und ihrer Ergebnisse machte Rogers die „Zweisamkeit“ des Menschen, die Gerichtetheit auf das Du bzw. – moderner formuliert – die Zwischenmenschlichkeit zum Gegenstand der Erkenntnis und Philosophie seiner Theorie. Dieser damals wie heute revolutionäre Schritt führte über die bis dahin üblichen Denkkategorien hinaus und eröffnete völlig neue Herangehensweisen an die alltägliche Beraterische und psychotherapeutische Wirklichkeit. Für Organisationsberater halte ich die auf Rogers zurückgehende Haltung, Mitarbeitern und Mitgliedern von Institutionen und Organisationen gegenüber, wie auch die Methoden der personenzentrierten Gesprächsführung für das zentrale Handwerkszeug ihrer Berufsausübung.

Für Rogers bewirkt die „Kraft des Guten“ beim Klienten eine Entwicklung unter günstigen Bedingungen hin zu Wachstum, persönlicher Reife und psychischer Gesundheit. Durch die dem Menschen angeborene „Aktualisierungstendenz“, der Fähigkeit zur Selbstheilung (Selbstaktualisierung), stecken nach seiner Überzeugung in jedem Menschen selbst die besten, angemessenen Lösungswege und nicht beim beratenden Fachmann oder Fachfrau. Dies lässt sich in seinen Wirkweisen auch auf Organisationen ausweiten.

.....

In beeindruckender Weise belegen die Forschungsarbeiten von R. Tausch an der Universität Hamburg die Wirksamkeit der Personenzentrierten Haltung (nach Rogers) in Beratungsprozessen. Und diese Wirksamkeit wies Tausch nicht nur in professionellen Berater-Klient - Beziehungen nach, sondern auch in vergleichbarer Weise durch Hilfen von Freunden, Bekannten und Familienangehörigen.

Jakob L. Moreno ist der Begründer des psychodramatischen Rollenspiels, des Soziodramas und der Soziometrie. Das sind Methoden, die sich mit den Gruppenbeziehungen im kleinen Rahmen, also im familiären Raum, im näheren sozialen Umfeld und im gesellschaftlichen System befassen. Mit seiner ausdifferenzierten Rollentheorie und der Soziometrie wird Moreno von vielen als der erste Systemiker bezeichnet. Auch in Morenos Philosophie stehen „Beziehung“ und „Begegnung“ im Mittelpunkt.

Moreno war sehr engagiert und vielseitig, er verband seine medizinischen, psychologischen und anthropologischen Interessen miteinander, gab einschlägige Zeitschriften heraus und hatte wesentlichen Einfluss auf verschiedene Therapierichtungen. Auch Kernaspekte von Carl Rogers Gesprächspsychotherapie nahm Moreno vorweg (das Konzept von der Empathie als einer der drei Kernaspekte in Rogers personenzentrierten Therapie). Er bereitete damit wichtige Aspekte der systemischen Therapie vor. Viele einflussreiche Therapeutinnen und Therapeuten besuchten seine Veranstaltungen wie Eric Berne (Transaktionsanalyse), Fritz Perls (Gestalttherapie) und Virginia Satir (Familientherapie). Das Individuum steht im Zentrum von Morenos Denken. Es ist in ein soziales Netz eingebettet und spielt im Rahmen der Gemeinschaft seine Rolle. Jede Rolle hat zwei Anteile: „Den gesellschaftlich erwarteten und kulturell vorgegebenen ‚Verhaltenskonserven‘“ stellt Moreno die kreative Rolle gegenüber, die jeder Mensch im „Hier und Jetzt“ spontan gestalten kann. Ziel des Psychodramas ist es u.a. eingefahrene Rollen abzulegen, ein großes „Rollenrepertoire“ zu erwerben sowie echt, flexibel, situationsgemäß und sozial zu handeln. Damit werden „alte Rollenklischees und Fixierungen überflüssig.“ (Federspiel, Lackinger-Kurger, 1996, S. 324).

„Handeln ist heilender als reden“ oder „Die Wahrheit der Seele durch Handeln ergründen“, das sind Maximen von Moreno, die sich auch schon bei Friedrich

Schiller finden lassen, wenn er behauptet: wir seien „nur da ganz Mensch, wo wir spielen.“

Psychodrama ist eine Theorie und Aktionsmethode mit einer großen Realitätsnähe. Morenos Theorie basiert auf drei Phänomenen: der Spontaneität, der Aktion und der Kreativität.

Damit wird deutlich, dass die Theorien und das Methodenrepertoire des Psychodramas und der Soziometrie hervorragende Instrumentarien für die Arbeit eines Organisationsberaters in und mit Organisationen in Veränderungsprozessen darstellen. Seit 1999 gibt es beim Moreno-Institut in Stuttgart eine Weiterbildung für Organisationsentwickler und -berater: „Psychodrama und Organisationsentwicklung“.

3. Linien der Systemischen Entwicklung

Wissenschaft – Philosophie (im 20. Jh.)

Schon zu Anfang des letzten Jahrhunderts gab es in den Methoden der Sozialarbeit ein breites Interesse an der Arbeit mit Familien. Die Probleme des einzelnen Individuums wurden bereits damals in ihrem sozialen und familiären Kontext gesehen. Soziale Hilfen sollten die ganze Familie umfassen.

Besonders in Amerika wurden diese Ansätze von Mary Richmond, in Deutschland von Alice Salomon, einer Begründerin der deutschen Sozialarbeit vertreten. In Amerika trat die familienorientierte Sozialarbeit dann unter dem Einfluss der psychoanalytischen Bewegung in den 30er und 40er Jahren wieder in den Hintergrund. Mit der Psychoanalyse war eine Tendenz zur stärkeren Individualisierung sozialer Probleme verbunden. Gleichzeitig wurde die Behandlung und der Umgang mit psychischen Konflikten eine Domäne von Therapeuten.

Nach dem 2. Weltkrieg gewannen familienorientierte Ansätze in den USA wie auch in Europa wieder an neuer Bedeutung. Die Wurzeln der Familientherapie reichen in die 50er Jahre zurück. Es ist letztlich schwer zu sagen, wer als erste oder erster den systemischen Ansatz entwickelte. Theodore Lidz an der Yale-Universität und Lyman Wynne in Washington waren erste „Pioniere, die begonnen haben mit Familien zu arbeiten.“ Den größten Einfluß auf die Entwicklung des systemischen Denkens hatte die Forschergruppe um den Anthropologen Gregory Bateson, der zwischen 1952 und 1961 zusammen mit Wissenschaftlern ganz unterschiedlicher Herkunft – John Weakland, Jay Haley, Don

D. Jackson, und William Fry – kommunikatives Verhalten erforschte. 1958 entstand aus diesem Zusammenhang heraus das „Mental Research Institute“, kurz MRI von Don D. Jackson in Palo Alto (Kalifornien). Es war das erste selbstständige Familientherapie-Institut und hat maßgeblich die weltweite Entwicklung der interaktionellen Theorie, der systemische Familientherapie, der Kurz-Therapie und die der lösungsorientierten Therapieansätze geprägt. Mitarbeiter des MRI waren u.a. Paul Watzlawick, Richard Fisch und Virginia Satir.

Mitte der 70er Jahre gewann besonders das Team um Mara Selvini Palazzoli in Mailand (Mailänder Modell) für praktisch alle Konzepte systemischer Therapie große Bedeutung.

In Deutschland lehnten sich die frühen Konzepte (Anfang der 70er Jahre) noch eng an die Psychoanalyse um Horst-Eberhard Richter an. Auch die Heidelberger Gruppe um Helm Stirlin orientierte sich zunächst an psychoanalytischen Konzepten, entwickelte ihr Konzept aber vor allem mit Anregungen des Mailänder Modells und später auch der lösungsorientierten und narrativen Ansätze weiter. Heute ist es ein explizit systemisches Konzept.

Für den deutschen Sprachraum ist auch das Weinheimer Modell wichtig. Es geht von der Humanistischen Psychologie und dem Ansatz von Virginia Satir (Wachstum, Selbstwert und Kommunikation) aus. Heute ist es als ein Konzept zu verstehen, das die Vielfalt systemischer Perspektiven (Mailänder Ansatz, Selbstorganisationstheorie, Reflektierendes Team von Tom Anderson) zu integrieren versucht.

Systemisches Denken hat sich in unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen entwickelt und sich gegenseitig angeregt:

In der *Biologie* das Konzept der *Homöostase*, der *Ökosysteme*,

in der *Technik* das Konzept der *Steuerbarkeit von Systemen*, die *Kybernetik* und

in der *Philosophie* der *radikale Konstruktivismus*.

Die Grundidee des radikalen Konstruktivismus (Watzlawick / von Glaserfeld)

Nach dem Verständnis des radikalen Konstruktivismus wird die Wirklichkeit erfunden und nicht gefunden:

„Höchst summarisch ausgedrückt untersucht der moderne Konstruktivismus jene Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Kommunikationsabläufe, durch die wir Men-

schen unsere individuellen, gesellschaftlichen, wissenschaftlichen und die ideologischen Wirklichkeiten erfinden und nicht vielleicht – wie wir alle annehmen – finden.“ (Watzlawick: Münchhausens Zopf)

Eine solche Auffassung stellt die scheinbar selbstverständliche Annahme in Frage, dass es eine einzige, wirklich objektive, vom Menschen unabhängige Wirklichkeit gibt.

In verschiedensten Bereichen der Natur- und Sozialwissenschaften hat sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, dass wir es nicht mit einer Realität zu tun haben, die wir objektiv erkennen, beobachten und bearbeiten können, sondern dass unsere Wirklichkeiten in einem kommunikativen Prozess hergestellt werden und sich damit auch in ständiger Entwicklung befinden.

Ausgehend von dieser Grundüberlegung halten es Systemiker/innen für sinnvoll, unterschiedliche Problembeschreibungen auf verschiedenen Ebenen oder Dimensionen zueinander in Beziehung zu setzen, um damit zu vielschichtigeren Beschreibungen und Handlungsmöglichkeiten zu kommen.

Narrative Ansätze – Sozialer Konstruktivismus

Systemische Therapie hatte in der Anfangszeit vor allem die Beobachtung von Verhaltensweisen, Mustern, Interaktionen zum Ziel. Seit den 90er Jahren gibt es eine starke Akzentuierung der Frage, wie Menschen ihre Probleme beschreiben und welche inneren Weltbilder sich in ihrer Sprache verbergen.

In den letzten Jahren ging der Diskurs noch in eine andere Richtung: Einige Therapeut(inn)en begannen, mehr auf die Art und Weise der Erzählungen (Narrationen) zu achten als auf Systemkonflikte, Grenzen und Hierarchien. Ihr Interesse verlagerte sich zunehmend vom konkreten Verhalten zu den Ideen und Problembeschreibungen.

Sie gehen davon aus, dass nicht nur die Sprache allein, sondern auch die Bedeutungsmuster, die durch Sprache vermittelt würden, Realitäten in Systemen aufbauen. Wirklichkeit besteht für sie aus nichts anderem als aus Geschichten.

Die Perspektive, Wirklichkeit in sozialen Systemen über Geschichten wahrzunehmen, führt dann zu der Frage, welche Geschichten eigentlich das Leben bestimmen und auch eine Familie und Organisationskulturen prägen. Es wird gefragt: Von welcher Art sind die Geschichten, die jemand sich selbst und seiner Umgebung über sich erzählt? Auf welche Ereignisse greift jemand dabei

.....

zurück, auf welche nicht? Welche Geschichten, Mythen und Legenden werden in Organisationen erzählt und weitergegeben, welche Tabus und ‚Amnesien‘ entstehen?

Ausgehend von dem Konzept des Konstruktivismus entwickelt Maturana die Vorstellung, dass jedes Mitglied eines Systems, jeder Beobachter/jede Beobachterin je eigene Beschreibungen, Sichtweisen oder Wirklichkeitskonstruktionen entwickelt. Aus der Vielschichtigkeit der Beschreibungen – so Maturana – entsteht ein „Multiversum“, die Gleichzeitigkeit verschiedener Bilder und Sichtweisen. Alles was beschrieben wird, wird in Sprache beschrieben, lautet eine weitere Konsequenz Maturanas. D.h. solange Probleme nicht „versprachlicht“ sind, existieren sie nicht.

Familientherapie / Systemische Therapie

Häufig wird angenommen, Familientherapie und systemische Therapie seien das gleiche.

Dem ist aber nicht so: Denn in der Familientherapie gibt es behaviorale oder psychodynamische Ansätze. Diese haben ein meist stark normatives Bild von Familie, ein Wertkonzept, was eine richtige, gute Familie sein soll und wie sich Familie zu organisieren hat.

Systemische Therapie und Beratung beziehen sich dagegen keineswegs nur auf die Familie als Klientensystem. Inzwischen hat sich eine systemische Einzeltherapie wie auch eine systemisch inspirierte Gruppentherapie entwickelt. Systemische Therapie und Beratung arbeiten mit Individuen, die in Systemen leben, mit Paaren, Institutionen und Organisationen. Darüber hinaus finden systemische Konzepte in der Supervision, im Coaching und der Team- und Organisationsentwicklung verstärkt Anwendung.

4. Die Kontexte und die Kontextabhängigkeit von Beratung

Die systemische Arbeit widmet sich besonders „außerberaterischen Zusammenhängen“, also der Frage, in welchen Lebenszusammenhängen beziehungsweise welchen Organisationsnetzwerken Menschen handeln. Sie versucht diese Kontexte mit in die Beratung einzubeziehen und die Arbeit mit den Klient(inn)en immer auf dem Hintergrund ihrer sozialen Netze zu verstehen und notwendige Veränderungen immer der Wirkungen auf das soziale Umfeld bewusst zu sein. Dabei

gilt es oft Abschied zu nehmen von der Erwartung, dass die Menschen aus einer echten Motivation heraus unsere Hilfe ‚freiwillig‘ in Anspruch nehmen. Eine Vielzahl von Organisationsberatungen ereignen sich in „Zwangskontexten“ und die Motivationslagen der Mitarbeitenden sind vielfältig. Zwangskontexte implizieren in der Regel die Gegenwart eines „Dritten“: Das können veränderte Rahmenbedingungen sein, wirtschaftlicher Druck, veränderte gesetzliche Vorgaben, notwendige Umstrukturierungen u.v.m.

Wir müssen in der Beratung zunächst bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Bedürfnis nach Veränderung wecken. Beratung anzunehmen, setzt die Hoffnung voraus, dass diese Organisationsberatung positive Veränderungen mit sich bringt. Viele Mitarbeiter befürchten aber bei Veränderungen, dass sie vom „Regen in die Traufe“ kommen werden. Sie schützen oft Fatalismus und Pessimismus vor als Schutz vor neuen Hoffnungen und um nicht erneut enttäuscht zu werden. Wenn wir davon ausgehen, dass Veränderungen von einem „Überschuss an Hoffnung“ getragen sein müssen, dann wird der Umgang mit Hoffnung auch zu einem spirituellen Thema.

Das große Interesse an psychodramatisch-systemischer Organisationsberatung hängt nicht nur mit den Erfolgen zusammen, sondern auch mit der größeren Zufriedenheit und Gelassenheit, die Berater mit psychodramatischer und/oder systemischer Qualifikation – selbst in belastenden Situationen – zeigen. Immer mehr Kolleg(inn)en zeigen Interesse an den Anwendungsmöglichkeiten psychodramatischer Instrumentarien und systemischen Denkens und Handelns.

Im Prozess der Organisationsentwicklung wird die Realität neu erfunden

Eine Veränderung der Deutungsmuster ist häufig mit einer Veränderung der Selbstbeschreibung, also der Identität, verbunden. Wenn Lernen die Anpassung oder die Veränderung von Deutungsmustern ist, dann bedeutet Organisationsberatung den konstruktiven Umgang mit den Deutungen aller Beteiligten.

Organisationsmitglieder können die Deutungsangebote anderer, beispielsweise der Berater, aber auch der Kolleginnen und Kollegen, als Bausteine zur Konstruktion einer neuen, anderen Wirklichkeit nutzen. Lernen ist so gesehen eine konstruierende Tätigkeit, ein individueller, autonomer Prozess der Aneignung subjekt-bedeutsamer Wirklichkeit, der von außen nicht gesteuert

werden kann. Diesen Gesetzmäßigkeiten unterliegen sowohl die Organisationsmitglieder als auch die Beraterinnen und Berater. Lehr-Lern-Situationen konstruieren sich als Bedeutungssysteme, indem die jeweils subjektiven Sichtweisen ausgetauscht und miteinander verschränkt werden.

Auch die Beraterinnen und Berater verfügen nicht über Wahrheiten, sondern über ihre individuellen Konstrukte, die jedoch – auf den Beratungsinhalt bezogen – anders sein sollten als die der Organisationsmitglieder. Zusammen bilden Berater und ihr Gegenüber ein zirkuläres System, das vielgestaltig, differenziert und lebendig ist: Es ist im günstigsten Fall ein gelungenes Zusammenspiel komplexer Wechselwirkungen. – Wenn dies gelungen ist, dann hat im Buberschen Sinne „Begegnung“ stattgefunden, dann hat das Ich (Organisationsmitglied) über das Du (Organisationsberater) in seinem Entwicklungs- und Lernprozess Schritte bei seiner Identitätsreifung getan. So betrachtet sind gute Berater Moderatoren der Selbstorganisation der Organisationsmitglieder. Wissen ist keine Kopie der Wirklichkeit. Lernen geschieht so verstanden in Veränderungsprozessen nicht linear sondern zirkulär: Innerhalb eines Bedeutungssystems, dessen Mitglieder gleichzeitig Berater und Lernende sind, heißt das, dass Beraterinnen und Berater in erster Linie in ihrer Mittlerrolle gefordert sind.

Mit systemischem Blick: Fremde Welten verstehen

Alle unsere Überlegungen führen immer wieder zu der Frage: Welche Kriterien muss Beratung erfüllen, um Menschen zu erreichen, die mit anderen Fahrplänen durch ihr Leben reisen in den Beziehungsnetzwerken ihrer Institutionen und Organisationen als die Mehrzahl der Berater, die von „außen“ kommen. Beratung wird nur dann wirksam, wenn sich die Berater mit den Lebenswirklichkeiten der Organisationsmitglieder vertraut machen und deren Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur kennen. Die „Kontexte“ der Organisationsmitglieder mit allen ihren Begleiterscheinungen wie Veränderungssängste, unklare Funktions- und Rollenbeschreibungen, Kompetenzstreitigkeiten, Machtkämpfen, schlechte Arbeitsbedingungen, mangelnde Anerkennung und Unterstützung durch Fortbildung und Supervision, Mobbing, u.v.a. sind für viele einschneidend.

5. Beraten, Lehren und Lernen ist Begegnung – eine Haltung in der Organisationsberatung

Konstruktivistisch betrachtet ist Lehren und Beraten das Ermöglichen von Lernen. Das bedeutet das Bereitstellen von Erfahrungsmöglichkeiten, das Gestalten von Kontexten, in denen Lernen möglich – aber nicht garantiert – ist. Professionelles Handeln von Beraterinnen und Beratern ist, folgt es konstruktivistischen Ideen, höchst anspruchsvoll. Folgender Text von Martin Buber drückt das sehr gut aus:

Buber: „Der wahre Lehrer“

Unter denen, die uns etwas zu lehren haben, stehen die meisten gleichsam mit erhobenem Zeigefinger da, als versicherten sie uns: „Was ich euch jetzt sagen werde, das habt ihr bisher noch nicht gewusst!“ Man bekommt geradezu den Eindruck, die Wahrheit, die sie verkünden, sei noch nicht dagewesen, ehe sie sie gedacht haben. Dieser Eindruck macht es mir schwer, ihnen ihre Lehre, und sei sie noch so weise, zu glauben. Aber es gibt andere, die lächeln uns an: „Wie, das wisst ihr noch nicht? Ach, ihr wisst es wohl, ihr habt es nur vergessen – lasst euch daran erinnern, was ihr wisst!“ Sie behandeln die Wahrheit nicht als etwas Neuentdecktes, sondern als das Ewige Selbstverständliche, was man nur, eben weil es ewig und selbstverständlich ist, gar zu leicht vergisst. Ja mehr noch: sie tragen ihre Lehre nicht einmal richtig vor, sie reden beiläufig von ihr, als sei nichts Besonderes dran – nun eben, wie man von dem Selbstverständlichen redet, auch wenn es das Ewige ist. Und nur zuweilen reden sie von ihr in Worten: zumeist redet nur die Art, wie ihr Spaten die Scholle zerschlägt, wie ihr Auge an den Sternen ruht, all ihr unwillkürliches Leben redet von der Lehre. Ich muss ihnen glauben, ihrem Schweigen mehr noch als ihrem Wort – weil ich ihnen vertrauen muss. Die ewige Wahrheit erweist ihre Selbstverständlichkeit in ihnen.

Buber 755

Beratungsarbeit ist immer Beziehungsarbeit, die von der Person des Beraters /der Beraterin abhängt und ist nicht nur eine gekonnte Anwendung einer Beratungstechnik. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Beraterpersönlichkeit ist daher für den Lernprozess zum Berater zentral.

Was mir in vielen Diskussionen mit Kollegen wie auch

.....

bei der Beschäftigung mit der systemischen Literatur immer wieder auffällt als fehlend oder zu wenig beachtet, das ist die Art und Weise, wie die Beziehungsgestaltung zum Klienten gemanagt wird. Ja, es wirkt wie ‚managen‘. Noch abschreckender empfinde ich den Umgang mit dieser Dynamik im Neurolinguistischen Programmieren (NLP). Wenn es zur Haltung in der systemischen Beratung und Therapie lediglich heißt, dass mit „aufmerksamer“, „grenzenloser Neugier“, oder „anteilnehmender Neugier“ (Hegemann; Kerbe 1/2004, S. 22) und aus einer Position des „Nicht-Wissens“ (Anderson/Goolishian, 1992) die Bedeutungen des Klienten/der Klientin zu verstehen sind, ist mir das zu distanziert. Ich halte es vielmehr für unabdingbar, sich immer wieder zu vergegenwärtigen, dass das zentrale Thema im beraterischen Kontext Veränderung (oft gezwungenermaßen), Versagen, Misserfolg und Angst ist. Es gibt Kritiker, die sagen „Das Systemische hat keine Ethik, dafür aber ein perfektes Beziehungsverstehen und Beziehungsmanagement.“ Konstruktivismus, systemisches Denken hilft beschreiben, verstehen, es entlastet, schützt vor Wertungen und Urteilen, befreit von Schulddenken, orientiert sich an Ressourcen und ist ziel- und lösungsorientiert. Ohne eine klare annehmende bzw. wertschätzende Haltung ist es leider aber auch in Gefahr sich in Beliebigkeit zu verlieren.

Dagegen halte ich die personenzentrierten Konzepte der Humanistischen Psychologie und ihren Ansatz (also die „einfühlende Haltung“ und „nicht an Bedingungen gebundene Wertschätzung“ wie sie in den Konzepten von C. Rogers und im Psychodrama nach J. Moreno Grundlage sind) für zentral. Dazu gehört unabdingbar der Respekt vor den Anderen. Er lädt zur Offenheit ein und ermöglicht gemeinsame Suchprozesse. Die Fähigkeit zur Gestaltung von verbindlichen Beziehungen, das Aushalten von großer persönlicher Nähe und der Umgang mit Angst sind notwendige personale Fähigkeiten, die die Kompetenzen einer Organisationsberaterin und eines Organisationsberaters wesentlich ausmachen.

Wenn wir mit M. Buber davon überzeugt sind, dass für das Reifen und Wachsen, das Bewältigen von Veränderungsprozessen des Menschen „Begegnung“ und „Beziehung“ entscheidend sind, dann heißt das für die professionelle Haltung von Organisationsberater(inne)n: Sie müssen mit Nähe umgehen, Nähe suchen und aushalten und gleichzeitig professionelle

Distanz halten können. Aus dieser professionellen Distanz heraus haben sie den Überblick, sehen den ‚roten Faden‘ und begleiten so die Organisationsmitglieder bei ihren „Suchbewegungen“.

Bei Carl Rogers und bei Jakob L. Moreno, Ruth Cohn, Virginia Satir und anderen stehen mit Bezug auf Buber die „Beziehung“ und die „Begegnung“ im Mittelpunkt ihrer Philosophie. Für mich ergänzen sich deshalb diese zwischenmenschlich orientierten Ansätze aus der humanistischen Psychologie und der systemische Ansatz notwendig. Zusammen bestimmen sie die Professionalität von Organisationsberaterinnen und -beratern. Die personenzentrierte Haltung, psychodramatische Instrumentarien und das systemische Denken und Handeln bilden zusammen exzellente methodische Fertigkeiten, um verantwortlich mit Menschen in Organisationen, Einrichtungen und Unternehmen zu arbeiten.

Im Übrigen bestätigt das die modernere Therapieforschung. Sie hat aufgezeigt, dass der „Mensch“ in Beratung und Therapie, also die therapeutische Beziehung, unabhängig von den verschiedenen Schulen, der wichtigste „Wirkfaktor“ für die Wirksamkeit in Hinblick auf Veränderungen ist. Und das gilt auch speziell für die Organisationsentwicklung. Grawe/ Donati/ Bernauer (1994) haben nach einer Sichtung der zugänglichen Therapieevaluationsstudien deutlich die Wirkfaktoren der Beziehung zwischen Berater und Klient hervorgehoben und als die zentrale Komponente bestätigt.

Literatur

- Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer:* Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung; Göttingen 1996
Carl R. Rogers: Entwicklung der Persönlichkeit; Stuttgart 3. Aufl. 1979
Engelke, E.: Psychodrama i.d. Praxis; Pfeiffer München 1981
Federspiel, Lackinger-Kurzer: Kursbuch der Seele; Köln 1996
Grawe, K./ Donati, R./ Bernauer, F.: Psychotherapie im Wandel - Von der Konfession zur Profession. Göttingen 1994
Grawe, K.: Wie kann Psychotherapie noch wirksamer werden? In der Zeitschrift: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, Tübingen 2/99
Hilarion Petzold: Angewandtes Psychodrama; Junfermann, Paderborn 1978

Mit systemischem Blick: Fremde Welten verstehen

10

.....
Jakob L. Moreno: Psychodrama und Soziometrie; Köln 1989

Jakob L. Moreno: Gruppenpsychotherapie und Psychotherapie; Georg Thieme, Stuttgart 1959

Martin Buber: Die Erzählungen der Chassidin

Martin Buber: Der Jude und sein Judentum; 2. Aufl. Gerlingen 1992

Martin Buber: Der Weg des Menschen; 9. Aufl. Heidelberg 1986

Martin Buber: Das dialogische Prinzip; 6. Aufl. Gerlingen 1992

Reinhard Tausch: Vortrag auf der Tagung "30 Jahre GWG", Köln 25.11.2000

Retzer, A./Simon, F.: "Therapeutische Schnittmuster"-Ein Projekt. In Zeitschrift: Familiendynamik 1999, S.320-330

*Dr. Peter Wertz-Schönhagen, Psychodramatiker DFP/
DAGG, Supervisor DGSv, Organisationsberater; Abteilungsleiter Bildung, Organisationsberatung und Personalentwicklung beim Diakonischen Werk Württemberg.*

„... **Nachdenklich betrachteten wir
mit Neugier den zweifelnden
Blauen Mann auf der Leinwand,
sahen uns an und
Begannen von vorne ...**“

(Berthold Brecht, *Der Zweifler*,
aus: *Gesammelte Gedichte*,

3. Auflage Frankfurt am Main 1981, S. 588)

Mit dem Begriff „Komplexität“ bezeichnen wir den Überschuss an Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten, der in jedem System und in jeder Situation liegt. Es gibt immer mehr Dimensionen, Zusammenhänge und Möglichkeiten als sie im Augenblick wahrnehmbar, erkennbar oder gestaltbar sind. Nach Niklas Luhmann¹ ist Komplexität gekennzeichnet durch

- eine große Anzahl von Systemelementen,
- die Verschiedenartigkeit dieser Elemente,
- die verschiedenen Ebenen ihrer Beziehungen untereinander sowie
- deren Bedingtheit durch unterschiedliche Zeitabläufe.

Komplexität geht mit Kontingenzerfahrung einher, nämlich mit der Erkenntnis von Relativität, Zufälligkeit und Ungewissheit unserer Wahrnehmung von „Realität“. Deshalb erleben Beteiligte die Komplexität von Systemen oder Situationen häufig als Intransparenz, lähmende Unübersichtlichkeit und begrenzte Steuerbarkeit. Besonders in Dilemma-Situationen wirkt sie sich aus in Reaktionen wie Unsicherheit und Stress bis hin zu Verleugnung, Entscheidungsunfähigkeit, Angriffsverhalten oder Flucht. Je komplexer sich Zusammenhänge darstellen, umso stärker sehen sich Menschen in ihrer Sicherheit bedroht. Weil wir Welt verstehen wollen, suchen wir nach Mitteln und Werkzeugen, die Komplexität der Welt zu beherrschen und damit Kontingenzerfahrungen auf ein erträgliches Maß zu begrenzen. Vor diesem Hintergrund heißt Komplexität: Zwang zur Selektion, Zwang zur Entscheidung. Aus dem komplexen Ganzen müssen Einzelteile herausgelöst werden, um sie betrachten und aktiv verändern zu können.

Andererseits ist es unbestreitbar, dass das Geflecht von Interaktionen in modernen Gesellschaften stetig komplexer wird und sich deshalb nicht auf einfache Kategorien und Gesetzmäßigkeiten reduzieren lässt. Die im Vorgang der Reduktion selektierten Teile sind

nie das Ganze, auch wenn die Teile ihrerseits das Ganze spiegeln. Insofern sind Reduktion und Selektion nicht einfach als die Lösung des Problems der Komplexität zu begreifen. Mit Dirk Baecker u.a. muss sogar davon ausgegangen werden, dass Komplexität nicht nur als Problem, sondern gleichermaßen auch als Lösung zu verstehen ist. Dies würde bedeuten, die Polarität und die Korrelation zwischen Komplexität und Reduktion, Chaos und Ordnung im Blick zu haben und Komplexität auch in der Reduktion wahrzunehmen. In dem Versuch einer Praxis-Theorie-Praxis-Reflexion beschäftigt sich der Beitrag besonders mit der Frage nach der Wechselwirkung zwischen beiden Polen bzw. dem „*Idealpunkt zwischen Ordnung und Unordnung*“² in einem konkreten Beratungsprozess..

Anlass und Reflexionsgegenstand dieser Arbeit ist der Leitbild- und Konzeptionsentwicklungsprozess in einer Großstadtgemeinde. Leitbildarbeit erscheint mir in besonderer Weise geeignet für die Reflexion des Themas Komplexität. Denn ein Leitbild „*ist ein Entwurf auf einer grundsätzlichen Ebene. Er hat eine Basis im Gegenwärtigen, zugleich jedoch einen Überschuss von noch nicht Realisiertem. Dieser baut eine handlungsleitende Spannung auf, die motiviert und zugleich orientiert. Ein Leitbild fokussiert die Außenwirkung und bündelt die innere Entwicklung.*“³ Die oben angesprochene Spannung zwischen Erweiterung und Reduktion von Komplexität macht den Charakter eines Leitbildes aus. Es ist einerseits der Versuch, die komplexen Zusammenhänge der Arbeit z.B. einer Kirchengemeinde zu erfassen, andererseits diese Komplexität auf einen Fokus zu reduzieren, der die Zielgerichtetheit und Handlungsfähigkeit der Beteiligten befördert. Spätestens im anschließenden Prozess der Konzeptionsentwicklung wiederum wirkt sich dasselbe Leitbild im Sinne von Komplexitätserweiterung aus, weil nun (wieder) die Fülle der verschiedenen Handlungsfelder mit ihren jeweiligen Kommunikationsnetzen in den Blick genommen wird. So eröffnet das Leitbild das pulsierende Hin und Her zwischen Erweiterung und Reduktion von Komplexität.

Die Praxis.

Erster Teil: Chronologie des Prozesses

In einer früheren Beratung (Herbst 2002) hatte der Kirchenvorstand der Gemeinde eine Bilanzierung der Arbeit in der zu Ende gehenden Amtsperiode vorgenom-

men. Der geplante Aus- und Anbau der Kirche war damals schon Thema, stand aber nicht im Mittelpunkt. Ein Jahr später wurde die Gemeindeberatung erneut angefragt. Nach der Neukonstituierung des Kirchenvorstandes ging es jetzt um „die Neuen und die Alten“ und um Perspektiven der zukünftigen Arbeit. Eine erste Annäherung an die Entwicklung einer Vision führte zu der Idee der längerfristigen Begleitung eines Leitbild- und Konzeptionsentwicklungsprozesses durch die Gemeindeberatung. Allerdings stehen nun der begonnene Kirchenumbau sowie seine Erweiterung im Zentrum der Überlegungen. Diese werden vom Pfarrer in einem Papier unter dem Titel „Offene Kirche“ zusammengefasst.

Inzwischen hat der Kirchenvorstand einen Projektausschuss für den Kirchenumbau und die damit verbundenen Fragen der Nutzung der neuen Räume gebildet. In der Anfang 2004 beginnenden Beratung ist das Stichwort „Offene Kirche“ der Ausgangspunkt. Ziele sollen dazu formuliert und auch operationalisiert werden. Dies gelingt aber nur ansatzweise, weil erstmals auch eine der vier hauptamtlich Mitarbeitenden der Gemeinde teilnimmt und Ideen und Bedenken der Hauptamtlichen zum Thema „Offene Kirche“ einbringt. Das geschieht mit einem Papier, in dem die Hauptamtlichen eine ausführliche Ist-Analyse ihrer derzeitigen Arbeit vorlegen. Die Spannung zwischen Vision und Realität wird zum ersten Mal deutlich greifbar. Denn es sind im Wesentlichen die Hauptamtlichen, die von dem Konzept der offenen Kirche betroffen sein werden. Es geht (auch) um ihre Anwesenheit in der geöffneten Kirche. Arbeitszeiten und Konzepte ihrer Angebote werden sich wenigstens teilweise verändern müssen.

Unabhängig von der Beratung arbeitet der Projektausschuss weiter. Vom Pfarrer und einigen Mitgliedern des Kirchenvorstandes wird ausgehend von einem in der Gemeindefradition wichtigen Symbol der Entwurf eines Leitbildes eingebracht. Dieser Entwurf wird aber nicht mehr grundsätzlich diskutiert. Vielmehr geht es schon stark um die Umsetzung, vor allem auch im Blick auf die Einweihung des neuen Kirchenzentrums, die für Juni geplant ist.

Erst in der April-Sitzung sind nun alle vier Hauptamtlichen dabei. Sie haben in der Zwischenzeit den Leitbild-Entwurf des Projektausschusses zur Kenntnis erhalten und legen eine überarbeitete Fassung vor. Darin formulieren sie sechs zentrale Ziele der Gemeindefarbeit. Sie legen Wert auf die Feststellung der Gemeinsam-

keiten zwischen ihren eigenen Zielvorstellungen und denen des Kirchenvorstandes. Die bevorstehende Fertigstellung und Einweihung des neuen Kirchenzentrums nötigt aber die Gruppe dazu, sich statt einer detaillierten Diskussion und Operationalisierung dieser Ziele mit der Frage des Raumkonzepts zu befassen. Denn in der Gemeinde wurde schon veröffentlicht, dass die Kirche nach ihrem Umbau ganztagig geöffnet sein solle. Das Thema „Offene Kirche“ verengt sich auf das Thema „geöffnete Kirche“ und die Fragen nach der konkreten, für die Mitarbeitenden relevanten Umsetzung. Vor allem in dienstrechtlicher Hinsicht gibt es Dissens: die Hauptamtlichen sind diejenigen, die das Konzept „geöffnete Kirche“ im Wesentlichen durch bestimmte Anwesenheitszeiten gewährleisten sollen. Und der Kirchenvorstand als Arbeitgeber will dies per Dienstplanweisung festschreiben, wenn sich keine einvernehmliche Lösung abzeichnet.

Generell nimmt der Kirchenvorstand deutlich die Funktion des Leitungsgremiums der Gemeinde wahr. Er wiederholt immer wieder seine Auffassung, die Entwicklung von Leitbild und Zielvorstellungen sei zunächst (mehr oder weniger ausschließlich) seine Sache. Es gehe erst nach Abschluss dieses Prozesses darum, die Ergebnisse mit den betroffenen Mitarbeitenden zu kommunizieren. Die Begründung dafür liegt für den Kirchenvorstand und besonders den Pfarrer in der Vorerfahrung mitunter schwieriger Kooperation mit einigen der schon langjährig in der Gemeinde tätigen Mitarbeitenden.

Der von Beginn an von uns wahrgenommene latente Konflikt zwischen Kirchenvorstand und Hauptamtlichen tritt offen zu Tage. Alle vier Hauptamtlichen richten ohne Berücksichtigung des Dienstweges schriftliche persönliche Stellungnahmen an die einzelnen Mitglieder des Kirchenvorstandes und auch an die Seniorberaterin. Darin weisen sie einerseits auf ihre Bereitschaft hin, das Konzept „Offene Kirche“ mitzutragen, da sie nach eben diesem Konzept z.B. im Bereich der Jugend- und Sozialarbeit schon seit Jahren arbeiten. Andererseits machen sie vor dem Hintergrund ihrer Praxiserfahrungen gegen die „geöffnete Kirche“ Bedenken geltend, die jedoch nicht grundsätzlicher, sondern praktisch-konzeptioneller Natur sind. Im Übrigen fühlen sie sich in Fachkompetenz und Professionalität durch die Ehrenamtlichen im Kirchenvorstand nicht genügend wertgeschätzt.

Nach der Einweihung des Kirchenzentrums findet die bisher letzte Sitzung des Projektausschusses - wieder unter Beteiligung der Hauptamtlichen - statt. Thema ist nun der Konflikt zwischen Kirchenvorstand und Hauptamtlichen. Ein neuer Termin, nämlich der Umzug aus dem alten Gemeindehaus in die neuen Räume, bewirkt auch jetzt wieder Zeitdruck. Dennoch gelingt es, die kontroversen Positionen wechselseitig zur Kenntnis zu nehmen und sich auf einen Konsens für die Weiterarbeit zu einigen: Gemeinsam soll in der nächsten Sitzung ein Raumkonzept erarbeitet werden. Unter dem Aspekt der Machbarkeit soll es zu einer abgespeckten und realistischen Version des Konzepts „geöffnete Kirche“ sowie zur Verabredung einer Probe-Laufzeit mit anschließender Auswertung der Erfahrungen kommen. Nach dem Umzug in das neue Gemeindezentrum will sich dann der Kirchenvorstand unter Begleitung durch das Beratungsteam wieder in den Prozess der Leitbild- und Konzeptentwicklung für die gesamte Gemeindearbeit begeben.

Theorie

Helmut Willke – Fünf Dimensionen der Komplexität

Er verhandelt das Thema Komplexität ausgehend von der Frage, in welcher Weise aus einfachen („Quasi“-) Systemen hochentwickelte komplexe Systeme werden, d.h. welche Veränderungen auf welchen Ebenen und in welchen Dimensionen vorausgesetzt werden müssen, die zu einer *Steigerung der Komplexität* von Handlungszusammenhängen und zur Systembildung führen. Er unterscheidet fünf Dimensionen der Komplexität

1. Sachliche Komplexität

Das Problem der sachlichen Komplexität folgt aus der Entstehung immer neuer Systeme, deren Ausbildung von Grenzen und der Differenz zwischen System und Umwelt. Die wachsende Vielfalt von Systemeinheiten und damit die wachsende Dichte der Interaktionen führt – wie etwa beim Anwachsen der Bevölkerungsdichte einer Gesellschaft – zu komplexeren Strukturen der Kommunikation. Darüber hinaus entsteht das Problem, dass die verschiedenen Einheiten miteinander um ihre Überlebenschancen, d.h. um die Verteilung und Gewinnung von Ressourcen an Energie, Zeit, Information konkurrieren müssen. In der Kanalisierung dieser

Konkurrenz liegt nach Willke eine der wichtigsten Lösungen des Problems der sachlichen Komplexität. Kanalisierung erfolge im Wesentlichen durch eine Regelung der Ressourcengewinnung und -verteilung. Dazu aber müsse sich ein ausdifferenziertes System an seine Umwelt zurückbinden, weil es aus eben dieser Umwelt seine Ressourcen gewinnt.

H. Willke selbst führt als Beispiel die Gewinnung von Mitgliedern an, die Gruppen, Vereine oder auch Staaten für ihr eigenes Überleben brauchen. Dieses Beispiel kann natürlich auch auf das System Kirche angewendet werden. Um Mitgliederbestände zu sichern oder zu erweitern, also um Ressourcen zu gewinnen, muss sich Kirche „zurückbinden“ an ihre Umwelt. Dieses Zurückbinden ist für Willke das Lösungsschema für das Problem der sachlichen Komplexität. Er bezeichnet den Vorgang des Zurückbindens mit dem Begriff „Assimilation“ – ein Vorgang, der allerdings seinerseits eine neue Fragen aufwirft, nämlich die nach der auch weiterhin notwendigen Grenzbildung, d.h. der Abgrenzung des Systems von seiner Umwelt.

2. Soziale Komplexität

Das Problem der sozialen Komplexität ist ein Problem der Unüberschaubarkeit und der geringen Differenzierung von Kompetenzen. Es entsteht, wenn z.B. in einer Gruppe, einem Team, einem Betrieb jede Einzelperson mit allem beschäftigt ist, wenn also ein Ereignis nicht nur einen Teil, sondern das Ganze betrifft. Entwickelte Systeme lösen dieses Problem mit funktionaler Binnendifferenzierung, d.h. mit Aufgabenteilung und Spezialisierung einzelner Teile (z.B. Abteilungen). Die funktionale Differenzierung multipliziert die im System verfügbaren Ressourcen zur Problembewältigung.

Auch aus dem Lösungsschema „Rollen-differenzierung“ folgt jedoch ein neues Problem: Die funktionale Differenzierung schafft nämlich andererseits wechselseitige Abhängigkeiten und damit einen erhöhten Abstimmungsbedarf. Personen werden auf Rollen reduziert.

3. Zeitliche Komplexität

Quasi-Systeme haben weder eine gemeinsam erinnerte Vergangenheit noch eine gemeinsam vor-

stellbare Zukunft. Sie sind gekennzeichnet durch ihre Bindung an die aktuelle Interaktion in der Gegenwart (z.B. spontane Demo o.ä.). Bei der Fortentwicklung vom Quasi-System zum System entstehen aus abgelagerten Erfahrungen und routinisierten Erwartungen Symbole, Konzepte und Modelle, mit denen vergangene Gegenwarten aktualisiert und zukünftige Gegenwarten antizipiert werden können. Damit kann sich nun das System auch in seiner Zeitdimension gegenüber der Umwelt abgrenzen. Anders als z.B. physikalische Systeme zeichnen sich soziale Systeme durch ihre Futurität aus: In ihnen können virtuelle Ereignisse der Zukunft in vielfältiger Weise zurückwirken auf Entscheidungen der Gegenwart (z.B. selffulfilling prophecy).

Neue Probleme entstehen hier, weil unterschiedliche Zeithorizonte der entstehenden Sub-Systeme zu Diskontinuitäten führen. Das System löst diese Probleme durch die Differenzierung von Struktur und Prozess, d.h. durch genauer strukturierte und aufeinander abgestimmte Verfahren (Synchronisation).

4. Operative Komplexität

Die Entfaltung der Fähigkeit, Zwecke und Ziele eigenständig zu setzen und zu variieren, ist der letzte Schritt zur Systemqualität, die in Subjektivität und Identität besteht. Bewegte sich das Quasi-System auf der Stufe des Verhaltens (im Sinne der bloßen Reaktion auf Umweltreize), so kann jetzt von Handeln im Sinne der Durchbrechung des unmittelbaren Reiz-Reaktionsschemas gesprochen werden.

Auf dieser Stufe werden relevante Umweltaspekte durch Beobachtung vereinnahmt, um sie systemintern lösbar zu machen. Da das fortgeschrittene System gleichzeitig seine Kommunikation durch rückgekoppelte Operationen produziert, entsteht die Möglichkeit der Selbstorganisation.

In einer dialektischen Umkehrung wird auch diese Lösung zum neuen Problem: Das System, das unter dem Aspekt der Beherrschung der Umwelt eine einzigartige Lösung darstellt, produziert einen möglicherweise selbstzerstörerischen Überschuss an Optionen. An die Stelle der Lösung des Problems der Autogenese tritt die Gefahr der Autokatalyse. Diese Gefahr wird dann akut, wenn ein System isoliert und nicht in der Interdependenz mit der Viel-

zahl anderer existierender Systeme betrachtet wird. Da aber alle Systeme einen Möglichkeitsüberschuss erzeugen, beschränken und blockieren sie sich u.U. gegenseitig so weit, dass alles möglich ist und nichts mehr geht.

Auf der Ebene von psychischen Systemen befassen sich Konzepte wie „Gewissen“, „Selbstbewusstsein“, „Identität“ o.ä. mit der Frage der Steuerung operativer Komplexität. Auf der Ebene von Sozialsystemen liegen dagegen noch nicht viele Lösungsansätze vor.

5. Kognitive Komplexität

Auch die Bedeutung kognitiver Komplexität von Gesellschaften ist noch wenig erforscht – anders als im Bereich der Persönlichkeitspsychologie, wo sich besonders Jean Piaget mit Fragen der Wahrnehmung und Beurteilung von Informationen sowie der (relativ) autonomen Behandlung dieser Informationen beschäftigt hat. Individualkategorien reichen nach Willke aber nicht aus, um auf soziologischer Ebene die Probleme kognitiver Komplexität zu lösen.

Er nähert sich dieser Frage in Anknüpfung an Amitai Etzioni. Dieser hatte darauf hingewiesen, dass Gesellschaften an unregelmäßiger operativer Komplexität zugrunde gehen, wenn sie nicht als Ganze Handlungsfähigkeit und aktive Zielorientierung entwickeln. Als gesamtgesellschaftlich wirksamen, kybernetischen Steuerungsfaktor behandelt Etzioni das Wissen und die Wissenschaft.

Jedoch ist für Willke die kognitive Komplexität einer Gesellschaft mit dem Wissen von Experten und Eliten nicht ausreichend umschrieben. Vielmehr seien auch die aggregierten Wirkungen der Ausbildungsniveaus einer Gesellschaft und der Entwicklungsstand ihres ausdifferenzierten Wissenschaftssystems von großer Bedeutung. Kognitive Komplexität ist eine emergente Systemeigenschaft, eine Eigenschaft also, die sich nicht aus den Eigenschaften der Elemente eines Systems erklärt, sondern vielmehr aus der selektiven Verknüpfung der Elemente im Kontext des Systems resultiert.

Ihre wissenschaftliche Durchdringung wird umso notwendiger, je mehr sich die Bedingungen für die Kontrolle operationaler Komplexität verändern. Diese Veränderung ist dadurch gekennzeichnet, dass in

hoch differenzierten und vernetzten Gesellschaften Entscheidungen oft kaum noch überschaubare Folgewirkungen haben. Anders als in allen vorangegangenen Phasen gesellschaftlicher Entwicklung muss die Beeinflussung zukünftiger Gegenwarten durch gegenwärtige Entscheidungen prospektiv mitgedacht werden.

Dirk Baecker – Komplexität als Problem und als Lösung

Zur Frage des Umgangs mit Komplexität in Management und Organisationsberatung ist die Position hilfreich, die u.a. Dirk Baecker in seinem kleinen Buch „Postheroisches Management“¹⁴ vertritt. Diese Position ist deshalb interessant und weiterführend, weil sie Komplexität nicht nur als ein Problem ansieht, sondern sie gleichermaßen als Ansatz zur Lösung von Problemen entdeckt. Zwar sei Komplexität immer mit der Notwendigkeit zur Selektion verknüpft, doch sei andererseits die Reduktion die erste und wichtigste Bedingung der Steigerbarkeit von Komplexität.

Baecker geht von der Beobachtung aus, „dass jeder neue Versuch, Vereinfachungen, Verknappungen, Verkürzungen und Verschlinkungen an die Stelle von Komplexität zu setzen, eine Unternehmensorganisation und ihr Management nicht einfacher macht – sondern komplexer.“¹⁵ Je kundennäher, flexibler und reaktionsschneller es z.B. in der funktionalen Organisation eines Unternehmens zugehe, umso mehr werde dieselbe Organisation erneut mit Komplexität konfrontiert, nämlich mit der Komplexität, die aus der Umwelt in sie hineinwirkt. Insofern sei der Standardreflex, von Komplexität sofort auf Vereinfachung zu schließen, ein Trugschluss. „Das Problem, mit dem man es zu tun hat, wenn man es mit Komplexität zu tun hat, ist nicht einfach als Unüberschaubarkeit und Mangel an Ordnung zu interpretieren. Das entscheidende Kennzeichen von Komplexität ist vielmehr, dass man es mit der Notwendigkeit zu tun hat, eine Auswahl des Wichtigen zuungunsten des Unwichtigen zu treffen, gleichzeitig jedoch weiß, dass das, was heute unwichtig ist, morgen schon wichtig sein kann.“¹⁶

In dreifacher Hinsicht begründet Baecker das Lösungspotential von Komplexität:

- Erstens finde der Mensch eher zu stabilem und berechenbarem Verhalten, „wenn er es mit überraschenden, unberechenbaren, intelligent feindseligen, mangelhaft kommunizierbaren, kurz: komplexen Sachverhalten zu tun hat.“¹⁷

• Zweitens beinhalte Komplexität Lösungspotenziale, weil Störungen in Teilen eines Systems abgefangen und in anderen Teilen aus ihnen gelernt werden könne. Dies führe zu Fehlerfreundlichkeit. Fehler von heute aber könnten die Strohhalme von morgen sein.

- Drittens sei Komplexität die Lösung, wenn in einem System nicht nur gehandelt und entschieden, sondern das Handeln und Entscheiden auch beobachtet werde. „Komplexe Systeme sind Systeme, in denen die einen kontingente und riskante Entscheidungen treffen, während die anderen im Auge behalten, was bei diesen Entscheidungen übersehen wird.“¹⁸

Alle drei Merkmale von Komplexität als Lösung sind in dem hier verhandelten Beratungsprozess auffindbar.

Der Berater

Mir selber ist der zuletzt beschriebene Ansatz „Komplexität als Lösung“ zunächst wenig vertraut. Die Kultur, in der ich das Lernen gelernt habe, ist eher dadurch geprägt, Komplexität ausschließlich als Problem zu verstehen. Alles, was Unordnung, Unübersichtlichkeit, vielleicht sogar Chaos in sich birgt, wird abgewertet und frühzeitig im Keim erstickt. Dagegen werden reduzierende Fähigkeiten des Ordnen, Systematisierens, Klassifizierens und Strukturierens geschult. Wer über solche Fähigkeiten verfügt, kann sich mindestens einbilden, die Welt und das Leben „im Griff“ zu haben – was sich freilich bei näherem Hinsehen immer wieder als Irrtum erweist. Hier sehe ich eine deutliche Nähe zum theologischen Syndrom von der Unverfügbarkeit des Lebens und eine hohe Kompatibilität systemischen Denkens mit meiner theologischen Existenz.

In der Beraterrolle habe ich selbst zu lernen, dass ich Prozesse zwar begleiten, sie aber nicht in eine von mir vorgeplante Richtung steuern kann. Letztlich setzt sich die evolutionäre Dynamik der Selbstorganisation eines Systems durch. Beratung kann im guten Sinne die von Baecker in seinem dritten Merkmal beschriebene Aufgabe der Beobachtung wahrnehmen. Sie nimmt blinde Flecken wahr und trägt auf diese Weise zur stetigen Erweiterung von Komplexität bei, nicht ohne sich selber wiederum der Beobachtung (Supervision) durch andere zu stellen und sich damit vor eigenen Engführungen und unkreativen Reduktionen zu schützen.

Dieser Paradigmenwechsel gelingt mir (noch) nicht immer. Beispiel: In den hier besprochenen Leitbild- und Konzeptionsentwicklungsprozess bin ich ursprünglich mit klaren Vorstellungen darüber eingestiegen, wie Leitbildarbeit abzulaufen habe. Ich verfüge über systematisiertes Wissen darüber, welche Schritte zu einem Leitbildprozess gehören und unter welchen Bedingungen ein solcher Prozess erfolgreich sein kann. Damit bin ich bereits, ohne es sofort wahrzunehmen, auf ein Schema von Reduktion festgelegt und behindere damit mich selber wie auch den Prozess, in dem nichts so läuft, „wie es im Buche steht.“ Alles läuft anders – aus verschiedenen Gründen, die noch darzustellen sind. Ich nehme allerdings wahr, wie sehr das beratene System zu der Sorte von Reduktion neigt, die Lösungen eher erschwert oder gar verhindert, anstatt sie zu befördern. Nun besserwisserisch umgekehrt das „Evangelium von der Komplexität“ als Lösung gegen diese Tendenz des beratenen Systems zu predigen, ist aber kein gangbarer Weg. Denn er erzeugt Widerstände an der falschen Stelle.

Zu lernen habe ich das dem Prozess angemessene Pendeln zwischen Komplexität und Reduktion. Dieses Pendeln ist die eigentliche Kunst systemischer Beratung.

Und tatsächlich ist die Rolle des Beraters mit der eines Künstlers vergleichbar. Meine jahrelange Auseinandersetzung mit bildender und darstellender Kunst lehrt mich beides: Kunst ist gleichzeitig minimalisierend und generalisierend. Sie ist Kunst, indem sie komplexe Themen auf ein Minimum reduziert und in dieser Minimalisierung gleichzeitig dem Betrachter alle Facetten des komplexen Ganzen eröffnet. Dieses Kunstverständnis nicht abzuspalten, sondern zu integrieren in meine sonstigen Professionen – darum muss es in der Weiterentwicklung meiner Beraterpersönlichkeit gehen. Denn im Zusammenhang von Kunst ist es mir durchaus vertraut, Verrücktes zu denken und umzusetzen. Mir ist die Erfahrung vertraut, wie lustvoll es sein kann, sich der Langeweile dessen zu entziehen, was schon immer so war und statt dessen unfrisierte, unzensurierte und dem Anschein nach abwegige Gedanken zu äußern in der fehlerfreundlichen Erwartung, dass sie zur Lösung beitragen werden – vielleicht auch erst morgen oder übermorgen. Die angelernte (un)„freiwillige Selbstkontrolle“ immer wieder aufzugeben zugunsten kreativen und überraschenden Handelns – dies ist der Lernprozess, in den ich mich als Berater begeben habe.

Systemische Beratung ist nicht nur ein methodisches Verfahren. Sie lebt vielmehr von Werten und Haltungen, die ihre Kraft gleichermaßen aus der Demut wie aus dem Bewusstsein eigener und der Wertschätzung fremder Potenz bezieht.

Die Praxis

Zweiter Teil: Analyse und Interventionen

Was bedeuten im konkreten Beratungsprozess Komplexität und deren Reduktion? Welche Entscheidungen im Bezug auf unsere Interventionen treffen wir? Welche Methoden bieten sich an?

Grundannahmen

Die Notwendigkeiten zur Erweiterung von Komplexität und zur Reduktion von Komplexität stehen sich als Polaritäten gegenüber. In der dynamischen Spannung zwischen beiden bewegt sich systemische Beratung. Ihre Kunst ist es, im Prozess jeweils zu entscheiden, ob Erweiterung oder Reduktion von Komplexität angebracht sind. Mit Reichel/Rabenstein⁹ kann der Beratungsprozess vereinfacht als eine Wellenlinie verstanden werden, die sich mal mehr in Richtung des einen, dann wieder mehr in Richtung des anderen Pols bewegt.

Methodisch können den beiden Polen folgende Vorgehensweisen in einem Beratungsprozess zugeordnet werden:

1. Phase:

Sinnvollerweise steht am Beginn die Erweiterung von Komplexität, also der Versuch, möglichst viele Dimensionen des zu lösenden Problems wenigstens annähernd zu beschreiben. Das geschieht durch Sammeln von Themen, Ideen, Fragen und Daten, die assoziativ zusammengetragen werden. In der Regel entsteht dabei eine Fülle von Aspekten, die – auf viele Moderationskarten geschrieben oder in anderer Form dargestellt – die Komplexität des Beratungsgegenstandes spiegelt. Jedes Brainstorming ist Erweiterung von Komplexität. Auch das Mindmapping ist eine geeignete Methode der Komplexitätserweiterung, geht aber über das einfache Brainstorming hinaus, weil es bereits mit einer dem Clustern ähnlichen Vorstrukturierung des komplexen Ganzen einhergeht.

2. Phase:

Bereits mit dem Clustern, dem Sortieren und Zuordnen der Stichwortsammlung unter Oberbegriffen oder -fragestellungen beginnt die Reduktion. Sie ist notwendig, denn die Sammlung von Stichworten macht unmittelbar deutlich, dass zu diesem Zeitpunkt weder alle Einzelaspekte von gleichem Gewicht gleichzeitig verhandelbar noch mit den vorhandenen Ressourcen lösbar sind. Das komplexe Ganze auf einen Focus zu reduzieren, der hier und jetzt die möglichst vollständige Energie aller Beteiligten auf sich vereinigt – darum muss es jetzt gehen. Deshalb werden Stichworte nicht nur unter Oberbegriffen geclustert, sondern auch innerhalb der einzelnen Cluster noch einmal gewichtet. Dieser Vorgang ist auch deshalb von Bedeutung, weil er die Erfahrung vermittelt, dass es nicht nur die Notwendigkeit, sondern eben auch die Möglichkeit und die Freiheit der Wahl gibt: Es gibt nicht nur eine Fülle von Zugängen zur gestellten Aufgabe, sondern eine ebensolche Fülle von Lösungsmöglichkeiten.

3. Phase:

Die herausgefilterten Schwerpunkte sind, obwohl nun für einen Moment künstlich vom komplexen Ganzen isoliert, dennoch weiterhin Teil des Ganzen und nicht das Ganze selbst. Diese Tatsache muss im Blick bleiben. Darüber hinaus eröffnet jede genauere Betrachtung eines Teil dessen eigene innere Komplexität. Wurde z.B. im von uns begleiteten Prozess das Leitbild „Offene Kirche“ reduziert auf den Teilaspekt „geöffnete Kirchentür“, so wurde bald deutlich, dass dieser Teilaspekt wiederum nur Chiffre für weitere komplexe Zusammenhänge ist, die erkannt werden müssen, wenn die mit „offene Kirchentür“ verbundenen Fragen schlüssig und zufriedenstellend gelöst werden sollen.

Das bedeutet, dass erneut Komplexität erweitert wird und zwar in Anlehnung an die fünf von Willke beschriebenen Ebenen:

- Sachliche Komplexität: Um was geht es, welche Einzelfragen konkurrieren miteinander bzw. müssen in welchem Kontext und in welcher Dringlichkeit gelöst werden?
- Soziale Komplexität: Wer ist mit welcher Kompetenz und welchen Interessen daran beteiligt

oder muss noch einbezogen werden?

- Zeitliche Komplexität: Welche geschichtlichen Zusammenhänge spielen eine Rolle, wie wird Zukunft beschrieben?
- Operative Komplexität: Welche Ziele werden formuliert, welche Teilschritte zur Lösung verabredet?
- Kognitive Komplexität: Welche Alternativen werden im Diskurs zwischen Argument und Gegenargument „geboren“?

4. Phase

Wiederum muss aus einem komplexen Ganzen eine Auswahl getroffen, müssen Prioritäten gesetzt werden. Noch einmal wiederholt sich der Vorgang der Reduktion, an dessen Ende jetzt die Entscheidung für eine Lösung der in Phase zwei priorisierten Thematik steht. Wieder ist es im günstigen Fall so, dass die Erweiterung der Komplexität in Phase drei eine vorschnelle Fixierung auf die angeblich einzig mögliche Lösung verhindert und damit Erstarrung und verbissenes Festhalten verhindert. Alternativen und überraschende Möglichkeiten sind in den Blick geraten. Die Entscheidung für die der gestellten Aufgabe in diesem Augenblick optimal dienenden Lösung ist gründlich durchdacht und vorbereitet. Die Lösung selbst ist tragfähig. In einer neuen Schleife kann der Prozess nun mit einem anderen Teilthema aus dem komplexen Ganzen fortgesetzt werden. Der Prozess beginnt mit einer neuen Phase eins von vorn.

Der Leitbild- und Konzeptentwicklungsprozess in einer Großstadtgemeinde

1. Die Ebenen der Komplexität im konkreten Beratungsfall

In der skizzierten Beratung waren Moderation und Begleitung eines Prozesses zur Entwicklung von Leitbild und Konzept einer Großstadtgemeinde durch die Gemeindeberatung angefragt und kontraktiert. Konkreter Anlass der Anfrage war die in einem halben Jahr bevorstehende Einweihung der renovierten Kirche und des an die Kirche angebauten neuen Gemeindehauses. Der jetzt seit einem halben Jahr laufende Prozess ist bisher kein Prozess der Leitbild- und Konzeptionsentwicklung im klassischen Sinne. Dafür fehlen be-

stimmte Merkmale und Arbeitsschritte. Was bisher gelaufen ist, ist eher dem Bereich Konfliktmanagement zuzuordnen, wobei das Thema Konflikt eine Facette des komplexen Gefüges ist, das sich hinter dem Stichwort „Leitbild“ verbirgt.

Komplexität, wie ich sie selbst wahrgenommen habe, bildet sich in diesem Fall wie folgt ab:

- Sachliche Komplexität als Problem der Unterschiedlichkeit konkurrierender funktionaler Interessen und Ziele;
- kognitive Komplexität als Problem der Differenz im Bereich Fachwissen und Felderfahrung zwischen Ehren- und Hauptamtlichen;
- operative Komplexität als Problem der Ungleichzeitigkeit verschiedener Entscheidungen auf verschiedenen Ebenen;
- zeitliche Komplexität als Problem der Diskontinuität zwischen den Subsystemen der Gemeinde: Kirchenvorstand und Hauptamtliche;
- soziale Komplexität als Problem der Vielfalt von Rollen und Beziehungen: Pfarrer als theologischer Fachmann, Vorsitzender des Kirchenvorstandes und Dienstvorgesetzter, die Ehrenamtlichen als gewählte Gemeindeleitung und als Arbeitgeber sowie die hauptamtlich angestellten Fachleute für Kinder- und Jugendarbeit, Kirchenmusik und Sozialarbeit. Die Machtfrage sowie die Frage einer partizipatorischen Leitung gehören hierher; sie sind die Kernfragen in der ersten Phase des Beratungsprozesses.

Vereinfachend – und damit die Komplexität reduzierend – stellt sich mir die Situation wie ein kleines Streitgespräch zwischen Kirchenvorstand (KV) und Hauptamtlichen so dar:

KV: „Wir sind hier die Leitung!“
(Sachliche Komplexität)

HA: „Aber wir sind die Fachleute und haben jahrelange praktische Erfahrungen!“
(kognitive Komplexität)

KV: „Wir müssen doch jetzt pragmatisch handeln!“
(Operative Komplexität)

HA: „Es ist Unsinn, über die geöffnete Kirche zu sprechen, bevor nicht das Konzept Offene Kirche steht.“
(Zeitliche Komplexität)

KV: „Am besten ist es, wir arbeiten erst mal ohne die Hauptamtlichen. Wir haben schlechte Erfahrungen mit denen gemacht!“
(Soziale Komplexität)

Aus diesem Dialog ergibt sich noch ein anderer interessanter Gesichtspunkt: Die Prinzipien der Erweiterung und Reduktion von Komplexität wechseln derzeit nicht in der oben beschriebenen polaren Wellenbewegung ab. Vielmehr sieht es so aus, als ob sie uns personifiziert begegnen. Der KV steht eher auf der Seite der Reduktion, die Hauptamtlichen vertreten eher die Komplexität. Das wäre kein Problem, wenn beide flexibel auch auf die jeweils andere Seite wechseln könnten. Das aber konnten sie bisher nicht, und so kam es zur gegenseitigen Neutralisierung bzw. zum lähmenden Konflikt.

2. Zum Verlauf des Prozesses: Eine überraschende Einsicht

Im Beratungsprozess konnte Komplexitätserweiterung zunächst eigentlich nicht stattfinden. Wir hatten dafür als Einleitung Schritte zur Bestandsaufnahme geplant und vorbereitet. Die Geschichte der Gemeinde, ihr Selbst- und Fremdbild sowie das soziale, politische und kulturelle Umfeld sollten untersucht und eine Stärken- und Schwächenanalyse vorgenommen werden. Unsere Bemühung darum konnte nicht greifen, weil sehr früh der Zeitdruck der geplanten Fertigstellung und Einweihung des neuen Gemeindezentrums ins Spiel kam. Zu diesem Zeitpunkt sollten ein Logo und ein Faltblatt mit dem Leitbild veröffentlicht werden. Deshalb wurde ein schneller Leitbild-Entwurf von Pfarrer und einigen Kirchenvorstehern vorgelegt, aber nicht wirklich sorgfältig in einem Prozess mit allen Beteiligten entwickelt. Das wiederum führte fast zwangsläufig zum Konflikt mit den Hauptamtlichen, die das Leitbild mit umsetzen sollten, aber an seiner Entstehung nicht ausreichend beteiligt waren. Der durch die Termine (Einweihung im Frühjahr, Umzug im Herbst) entstandene äußere Druck führte jeweils zu einer Art Reduktion, die aber eher einem Automatismus folgte, als dass sie Resultat einer freien Entscheidung gewesen wäre.

Durch Supervision ergab sich für mich eine grundlegende Veränderung meines ursprünglichen Bildes. Zunächst war ich vom Bild des Tauziehens ausgegangen, bei dem Pfarrer und Kirchenvorstand auf der einen Seite und die Hauptamtlichen auf der anderen Seite ziehen. Die ver-

blüffende Veränderung des Bildes bestand darin, dass wohl beide Parteien am Tau – und in dieselbe Richtung ziehen. Das Problem dabei scheint allerdings darin zu bestehen, dass sie nicht im Kontakt miteinander sind und daher Tempo und Energie nicht synchronisieren können. Pfarrer und Kirchenvorstand ziehen am vorderen Ende in Richtung Raumnutzung und Betreuung der geöffneten Kirche. Die Hauptamtlichen werden gezogen, wollen aber auch das Tempo verlangsamen, weil sie den komplexen Charakter des Themas „Leitbild“ erkennen, ohne Zeitdruck arbeiten und in diesem Prozess als Fachleute wahrgenommen und angemessen einbezogen werden wollen. Diese Supervisionserkenntnis bestätigt meine oben formulierte These: Die zeitliche Komplexität und die mit ihr in diesem Fall korrespondierende soziale Komplexität sind der Kern des bisherigen Prozesses. Im Bezug auf die zeitliche Komplexität muss es um Synchronisation und Perspektivenwechsel gehen. Bezüglich der sozialen Komplexität wird partizipatorische Leitung zum Thema werden müssen.

3. Perspektiven der Weiterarbeit

Als Beraterteam haben wir diesen holprigen Prozess bisher geduldig begleitet, nicht ohne immer wieder auch mit unserer eigenen Unzufriedenheit und der uns aus dem System entgegenkommenden Unklarheit zu kämpfen. Diese Unklarheit bestand zum großen Teil von Anfang an darin, dass mit Hilfe des Sachthemas „Leitbild“ das soziale Thema „Konflikt“ verdrängt werden sollte. In gewisser Weise wurde das Leitbild dafür benutzt, die Hauptamtlichen über den Weg der Dienstanweisung zu disziplinieren. Letztlich sind wir bisher der Eigendynamik des beratenen Systems gefolgt, indem wir die Beratung der konkreten jeweils kurzfristig anstehenden Fragen moderiert haben. Dazu gehörten das Zeitmanagement und die Aufgabenverteilung für die Einweisung sowie die Klärung technischer Details im Zusammenhang der Öffentlichkeitsarbeit. Methodisch gehörte auch die regelmäßige Rückmeldung unserer Außenwahrnehmung des Konflikts zwischen Pfarrer/Kirchenvorstand und Hauptamtlichen zu unseren Interventionen. Nach den vielen (notwendigen?) Schritten der Reduktion konnten wir in der bisher letzten Sitzung Komplexität wieder ein Stück erweitern. Mit Hilfe des TZI-Dreiecks von Thema, Individuum und Gruppe sowie des umgebenden globe, der Umwelt gelang es, die verschiedenen aktuell im Raum befindlichen Themen auf ihren unterschiedlichen Ebenen und damit in ihrer Komplexi-

tät abzubilden. Damit wurde auch der Konflikt zwischen Kirchenvorstand und Hauptamtlichen anschaulich und handhabbar. Unter dem Stichwort „Machbarkeit“ kam es dann zu einem erneuten, diesmal aber konsensfähigen Schritt der Reduktion, der die lange im Vordergrund stehenden Probleme der Raumnutzung und der Betreuung der „geöffneten Kirche“ einleiten wird. Da wir trotz unserer zeitweiligen eigenen Unzufriedenheit inzwischen eine recht vertrauensvolle Basis der Zusammenarbeit mit Pfarrer, Kirchenvorstand und Hauptamtlichen erreicht haben, besteht jetzt die berechtigte Hoffnung, dass durch einen erneuten Versuch der Erweiterung von Komplexität zu Beginn der verabredeten nächsten Phase des Prozesses wieder Bewegung und Kreativität in das beratene System gelangen.

„... und begannen von vorne“ – der Schluss

Nicht nur, um einen von mir mit großem Vergnügen und mancher Irritation gelesenen Autor noch einmal zu zitieren, komme ich zu folgendem Schluss. Heinz von Foerster schreibt: *„Wenn jemand so ignorant ist, sich mit Komplexität auseinandersetzen zu wollen, bleibt er auch so. Aber: Auch vom Dümmden kann man lernen“*.¹⁰ Zweifellos stimmt der zweite Teil dieses Zitats. Er ist einer von Foersters berühmten „Lehrsätzen“. Der erste Teil allerdings ist durch eigene Erfahrung widerlegt – siehe oben: „Der Berater“. Die Auseinandersetzung mit Komplexität hat in mir analytisches Verstehen befördert, aber auch die Lust zu Beraterischem Handeln geweckt. Der eingangs zitierte Brecht'sche Zweifler liegt mir als Prototyp des Beraters näher als der Herr Meier in Heinz von Foersters Buch:

*„Immer wenn uns
Die Antwort auf eine Frage gefunden schien
Löste einer von uns an der Wand die Schnur der alten
Aufgerollten chinesischen Leinwand, so dass sie herab fiel und
Sichtbar wurde der Mann auf der Bank, der
So sehr zweifelte.“*

Zweifel äußert sich hier nicht als missmutiger Pessimismus und andauernde Unzufriedenheit, sondern als Motor von Entwicklung. Das Von-vorn-Beginnen ist bei Brecht nicht die Mühsal des Sisypheus, sondern das

durchaus lustvolle Prinzip, sich durch immer neues Fragen neue Dimensionen des Denkens und Handelns zu erschließen. Dieses Fragen führt zum Denken in „Schleifen“; es nimmt das Wissen ernst, dass eine gefundene Lösung immer nur die Lösung eines künstlich isolierten Teilproblems ist. Diese Teillösung aber muss wiederum in den Kontext eines komplexen Ganzen gestellt, sie muss abgesichert und in ihrer Wechselwirkung mit anderen Einzelteilen des Systems betrachtet und überprüft werden. Die Denkschleife bringt nach der vorübergehenden Reduktion wieder Komplexität ins Spiel und verhindert so, dass die Teillösung zur trivialen Lösung wird. Beide in unserem Beratungsprozess einander gegenüberstehenden „Parteien“ haben gelernt: Der Kirchenvorstand hat realisiert, dass die „geöffnete Kirche“ eine Teillösung ist, die zurückgebunden werden muss in das noch zu erstellende Konzept „Offene Kirche“. Die Hauptamtlichen haben akzeptiert, dass Teillösungen dieser Art notwendig sind. Tempo und Energie beider Gruppen sind jetzt stärker als am Anfang synchronisiert. Beide sind sich jetzt einig darin, dass nach der (vorläufigen) Erledigung des Themas Raumkonzept die Beratung mit einer neuen, Komplexität erweiternden Schleife fortgesetzt werden soll. Dazu ist das beratene System jetzt in der Lage. Und das Berater-team auch.

Anmerkungen

¹ N. Luhmann, Haltlose Komplexität, in: Soziologische Aufklärung 5, Opladen 1990, bes. S. 59-76

² Wolf Singer, Hirngespinnste, Frankfurter Rundschau, 26.6.2004, S. 17

³ Herbert Lindner, Kirche am Ort, Stuttgart 2000, S. 53

⁴ D. Baecker, Postheroisches Management, Berlin 1994, S.111-117

⁵ D. Baecker, a.a.O., S. 113

⁶ D. Baecker, ebda.

⁷ D. Baecker, a.a.O., S. 115

⁸ D. Baecker, a.a.O. S. 117f.

⁹ R. Reichel / R. Rabenstein, Kreativ beraten, Münster 2001, S. 116

¹⁰ H.v.Foerster, Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen, a.a.O. S. 34

Literatur

Baecker, Dirk: Postheroisches Management, Berlin 1994, S.111-117;

Baecker, Dirk: Der Umgang mit Komplexität, Arbeit-

spapier vom GTZ-Sommerworkshop vom 6.-8.6.2004
von Foerster, Heinz: Der Anfang von Himmel und Erde
hat keinen Namen, Berlin 2002

Gellert, Manfred/Nowak, Claus: Teamarbeit – Team-
entwicklung - Teamberatung, Meezen 2002

Grochla, Erwin (Hg.): Handwörterbuch der Organisati-
on, 2. Aufl. Stuttgart 1980

Königswieser, Roswitha/Exner, Alexander:
Systemische Intervention, 7. Aufl., Stuttgart 2002

Lindner, Herbert: Kirche am Ort. Ein Entwicklungs-
programm für Ortsgemeinden, Stuttgart 2000

Luhmann, Niklas: Haltlose Komplexität, in: ders.:
Soziologische Aufklärung, Heft 5, Opladen 1990, S.
59-76

Reichel, René/Rabenstein, Reinhold: Kreativ beraten,
Münster 2001

Singer, Wolf: Hirngespinnste. Warum so hoch hinaus,
warum ein Hochhaus? Über eine archetypische Seh-
sucht des Menschen, über evolutionäre Prinzipien
und Türme als Komponenten sich selbst organisieren
der Prozesse; in: Frankfurter Rundschau, 26.6.2004,
S. 17 Literatur

Willke, Helmut: Systemtheorie I, Stuttgart 2000

*Der Autor ist Pfarrer und Gemeindeberater. Er arbeitet
als Referent für Gemeindeentwicklung und Besuchsdienst im Zentrum Verkündigung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.*

Renate Lixfeld

„Klientenorientierte Intervention“ – ein Weg zur Kulturveränderung in einem Team

..... 21

„Mach langsam, Bub, wenn du's eilig hast!“¹

„Wichtig ist, dass es mir als Leiter möglich ist, durch kleine, erlebnisaktivierende Experimente und Übungen eine Atmosphäre zu stiften, in der Selbsterkenntnis und Lösungen aus dem Gruppenprozess heraus entstehen. Dann kann Fortbildung zu einer aufregenden, tiefgehenden und nützlichen Sache werden.“²

Dieses ‚Credo‘ von Schulz von Thun drückt in prägnanter Form eine Maxime aus, die nicht nur für den Bereich der Fortbildung, sondern auch für die Organisationsberatung handlungsleitende Bedeutung haben sollte.

Im Rahmen einer Teamentwicklung wurde versucht, mit ihrer Hilfe eine atmosphärische Veränderung der Kultur des Teams anzuregen. Exemplarisch wird hier eine Sequenz aus dem Arbeitsprozess vorgestellt, bei der es inhaltlich um die Klärung von Teamrollen ging.

Diese Rollenklärung sollte im obigen Sinne ‚zu einer aufregenden, tiefgehenden und nützlichen Sache werden‘. *„In unserer Vorstellung von ‚Anliegenbearbeitung‘, ‚Coaching in Gruppen‘, ‚Workshop-Arbeit‘ ist der Trainer nicht Lösungsbringer, sondern Strukturfürer und Prozessgestalter. Das bedeutet: Ich als Trainer habe die Aufgabe, das Thema des Teilnehmers in der Gruppe lebendig werden zu lassen. So, dass dieser seine Möglichkeiten und Grenzen selbst herausfinden kann – im gemeinsamen Erleben mit den anderen Teilnehmern und mir. Das ‚Wie‘ dieser Arbeit ist jeweils unterschiedlich.“*³

Um Kulturveränderung zu ermöglichen, muss das ‚Wie‘ an die vorhandene Kultur anknüpfen und sich mit ihr auseinander setzen. Daraus ergeben sich Überlegungen zur Passung der Intervention zum Klientensystem und dessen aktueller Situation nach dem Prinzip ‚form follows function‘. Natürlich steht dabei der Teil von function *nicht* zur Diskussion, der den Inhalt, den ‚äußeren Zweck‘ der Intervention betrifft, hier also die Arbeit an Teamrollen.

Wohl aber jener Teil, der sich mit dem ‚inneren Zweck‘ befasst, der Kulturveränderung. Dazu wurde eine Intervention entwickelt: die ‚Klientenorientierte Intervention‘, die sich gezielt auf die Einmaligkeit dieses speziellen Klientensystems bezieht.

Zunächst wird dazu die Zielrichtung des ‚inneren Zwecks‘

aus der Besonderheit des Klientensystems abgeleitet. Dafür wird das Entwicklungsquadrat von Schulz von Thun als Instrument zur diagnostischen Wahrnehmung und zur Ermittlung von Entwicklungspotenzialen verwendet.

Beratungsauftrag, -konzept und -rahmen

„Beratung und Begleitung nach Bedarf“ – so steht es im Beratungsvertrag, d.h. Umfang, Dauer und Rhythmus der Teamentwicklung sind offen gehalten.

Inhaltlich verbindet das Team damit folgende Ziele: Geschäftsverteilungsplan, Vorhaben, Planungen, Formen der Zusammenarbeit, Zeitmanagement, Transparenz, Wissensweitergabe, Informationsfluss, Umgang, Klärung latenter Konflikte; Lösungsmuster, Kommunikationsstrukturen; Rollen, Befugnisse und Erwartungen im Team klären, einander als Menschen kennen lernen, Vertrauen aufbauen, ‚weißes Blatt füllen‘ und etwas über Teamentwicklung im Allgemeinen erfahren.

Bedarfsorientierung bedeutet auch, dass das Beratungskonzept einem offenen Prozess folgt: Thema und Interventionsarchitektur⁴ werden für den jeweils folgenden Termin mit den Klienten neu kontrahiert.

Zum Thema Teamrollen äußern die Klienten den Wunsch, bei der Klärung auch etwas über Selbst- und Fremdwahrnehmung im Team zu erfahren. Die zu entwerfende Interventionstechnik⁵ sollte also auch das berücksichtigen. Für die Arbeit an den Teamrollen wurde ein ganzer Tag (3. Termin) vereinbart. Folgende Aspekte und Themen wurden behandelt:

- 1. Termin: Teambilder, Teamdefinition, Verabredung wöchentlicher jour fixe zum Informationsaustausch
- 2. Termin: Teamentwicklungsuhr, persönliche Begegnung durch ‚geografisches‘ Vorstellen und Abwandern wichtiger biografischer Stationen der Teammitglieder
- 3. Termin: Gebrauchsanweisung für den Umgang mit mir im Team, Teamrollen, Ressourcen im Team, Teamkultur (hier dann als explizites Thema, als ‚äußerer Zweck‘)

Ausgangslage des Klientensystems

Es ist das vierköpfige Leitungsteam einer Gesamtschule, bestehend aus Schulleiterin, stellvertretendem Schulleiter, Hauptschul- und Gymnasialzweigleiterin und

Realschulzweigleiter. Die Schulleiterin ist seit 2½ Jahren an der Schule, der Stellvertreter ‚schon immer‘, aber seit 2½ Jahren Funktionsstelleninhaber. Zuletzt ist zu Beginn dieses Schuljahres der Realschulzweigleiter dazugekommen. Die Stelle der Pädagogischen Leitung ist Opfer von Sparmaßnahmen und wird nicht besetzt. Zum Zeitpunkt des Erstgesprächs läuft das Auswahlverfahren für die Stellenbesetzung der Förderstufenleitung.

Leitungsteam und Kollegium leiden noch unter der Ära zweier Vorgänger, die als ‚Wein, Weib, Gesang und Streit‘ charakterisiert wird. Nach jahrelanger strenger Hierarchie sind ‚noch Narben offen‘; das Leitungsverständnis des Teams wie flache Hierarchie, Delegation von Verantwortung und Kompetenz ruft Irritationen hervor. Einige Kolleg(inn)en trauern den alten Zeiten mit ihren patriarchalischen Männer-Seilschaften nach, wollen ihre Pfründe nicht aufgeben, anderen ist die Leitung ‚egal‘, wieder andere unterstützen das neue Team. Insgesamt hat es keinen leichten Stand an der Schule, besonders die Schulleiterin wird mit Argwohn beäugt.

Auf lokaler Ebene arbeitet die Schule immer noch gegen ihren alten Ruf als ‚katastrophale Schule‘ an; mittlerweile wurde erreicht, dass sie ‚nur noch als schlechte Schule‘ gilt. Das Leitungsteam kämpft mit ausgeprägtem Berufsethos und hohem pädagogischen Anspruch engagiert auf allen Ebenen und nach allen Seiten um Verbesserung der schulischen Situation.

Von außen dringen zusätzliche Aufgaben auf die nur zu zwei Dritteln besetzte Leitung ein wie Vergleichsarbeiten, landesweite Abschlussprüfungen, Schulranking-Verfahren durch das Hessische Kultusministerium. Das bedeutet erhebliche Mehrarbeit, aber vor allem steht es den pädagogischen Grundüberzeugungen von Förderung statt Auslese diametral entgegen und ist nach innen und außen nur schwer zu vertreten.

Zu dieser problematischen Gesamtsituation kommen bei allen Sitzungen immer wieder neue Schreckensnachrichten, die ihre Schatten über das Team und die gemeinsame Arbeit werfen (Tod eines Schülers durch Suizid, Streichung der Stelle für die Förderstufenleitung, Infragestellung der Existenz der Schule in ihrer bisherigen Schulform u.a.m.).

Das Team selber lässt sich treffend mit dem Begriff „Friedhöflichkeit“⁶ charakterisieren: eine starre Atmosphäre von übertriebener, formaler Höflichkeit; echter

Kontakt untereinander wie auch zum Beratungsteam ist nicht zu spüren. Gleichzeitig liegen tragisch anmutende Freudlosigkeit und Schwere im Raum. Lebendigkeit, Leichtigkeit scheinen sich zu verbieten. Diese Teamkultur beherrscht die Beratungssituationen so allgemein und ausschließlich, dass sie nicht nur das Miteinander, sondern auch den Beratungsprozess erheblich blockiert und ‚an der Oberfläche hält‘. In der starren, schweren Atmosphäre kann man sich nicht wirklich aufeinander einlassen.

Um nicht in diesen resignativ-lähmenden Sog zu geraten, wird der Blick bewusst von den Problemen weg hin auf die möglichen Ressourcen gerichtet. Das Instrument dazu ist das Wertequadrat⁷, welches Schulz von Thun weiterentwickelt hat zum Entwicklungsquadrat⁸.

Von der Problem- zur Ressourcenorientierung: Kulturveränderung - aber wie?

Für dieses Team können zwei Quadrate konstruiert werden. Damit lassen sich zu den belastenden Merkmalen auch die ihnen zugleich immanenten komplexen Entwicklungspotenziale ableiten und so Hypothesen über mögliche Veränderungen benennen.

Höflichkeit
Wohilverhalten

Kontakt, Spontaneität,
Konfrontation

A

„Friedhöflichkeit“,
Starre,
Unechtheit, kein
Kontakt

unüberlegte
Impulsivität,
Feindseligkeit

Ernsthaftigkeit

Freude, Lebendigkeit, Leichtigkeit

B

Freudlosigkeit,
Schwere, Blockade,
Depressionübertriebene
Lockerheit,
albernes Her-
umwitzeln

Die beiden oberen Ecken der Quadrate bezeichnen jeweils polare Werte, die einander als Gegensatzpaare auszuschließen scheinen. In den unteren Ecken stehen die dazugehörigen „Unwerte“. Sie entstehen dann, wenn vom oberen Wert „zu viel des Guten“ besteht, wenn er übertrieben wird. Dann können beispielsweise Höflichkeit und Wohlverhalten in ihr Gegenteil – „Friedhöflichkeit“ und Starre – umschlagen. In diesem Fall ist es der Wert der rechten oberen Ecke (hier Lebendigkeit, Spontaneität, die Möglichkeit zur Konfrontation), der komplementär zum linken eine Spannung erzeugt. Diese Spannung gilt es zu entwickeln und auszuhalten, in eine dynamische Balance zu bringen, um dem Wert zu seiner positiven Wirkung zu verhelfen.⁹ Die Entwicklungslinien verlaufen in diesem Fall also diagonal von links unten nach rechts oben (in anderen vielleicht von rechts unten nach links oben). Der komplementäre Wert lässt sich entweder als direkter Gegenpol ermitteln oder ergibt sich aus der gegenteiligen Überreibung von „Friedhöflichkeit“, z.B. unüberlegter Impulsivität (unten rechts). Wenn man deren implizite, nicht übertriebenen positiven Anteile benennt, ergibt sich auch der komplementäre Wert: Lebendigkeit und Spontaneität (oben rechts).

A

Aus der beobachteten Starre und „Friedhöflichkeit“ dieses Teams lässt sich sein spezifisches Entwicklungs-

quadrat konstruieren: Zum wahrgenommenen „Unwert“ (unten links) gehört ein hypothetischer Wert, nämlich Höflichkeit und Wohlverhalten (oben links). Damit dieser Wert aber wirksam wird, muss die ihn komplementär ergänzende „Werteecke“ (rechts oben) entwickelt werden. Das Team muss also in eine neue Balance von „Höflichkeit, Wohlverhalten“ und „Kontakt, Spontaneität, Konfrontation“ kommen. Hier scheint der „goldene Schlüssel“ zu liegen, der das Tor zur Weiterentwicklung des Teams im Sinne der Teamentwicklungsuhr von der Forming- in die Storming-Phase öffnen kann.¹⁰

B

Entsprechendes gilt für das zweite Quadrat. Die freudlose, geradezu depressive Schwere liegt an einem Übermaß an Ernsthaftigkeit. Auch hier zeigt eine Entwicklungslinie von links unten nach rechts oben. Wenn sich zur Ernsthaftigkeit ein gutes Maß an Freude und Leichtigkeit gesellt und beide situations- und kontextbezogen in dynamischer Balance gehalten werden können, öffnen sich neue Entwicklungspotenziale für die einzelnen Personen und für das gesamte Team.

Kulturveränderung für dieses Team heißt also, Teamentwicklung so zu gestalten, dass die diagonalen Entwicklungslinien von links unten nach rechts oben beschriftet werden können. Wenn es gelingt, die beiden Ecken oben rechts so in den Beratungsprozess einzuladen, dass sie konkret erlebt und gespürt werden können, entstehen neue Erfahrungen im Miteinander, die Teamkultur kann um diese Aspekte erweitert und die Blockade überwunden werden.

Teamrollen bearbeiten

Ausgehend von Meridith Belbin vom Henley Management College, die acht Teamrollen beschrieben hat, entwickeln Gellert und Nowak ein praxisorientiertes Modell aus sechs Teamrollen.¹¹

Leiter / Moderator	Umsetzer / Koordinator
kreativer Ideengeber	Detailarbeiter / Vollender
Vernetzer	Teamarbeiter

Die Rollen der linken Seite vertreten die Außen- und die der rechten Seite die Innenorientierung des Teams. Die Rollen werden in ihren Persönlichkeitsanteilen, Funktionen für Teams, typischen Äußerungen und Interventionen ihrer Vertreter/innen beschrieben. Dazu gibt es eine Auflistung von Signalen, die ein Fehlen der jeweiligen Rolle andeuten sowie von möglichen Ergänzungs- und Reibungspunkten zwischen den Rollenträger/innen. Zur Bearbeitung von Rollen in einem Team haben die Autoren das auf der nächsten Seite abgedruckte Schema entwickelt¹². Jedes Teammitglied füllt eine Tabelle mit seiner Einschätzung der eigenen Person und der anderen aus. Beim anschließenden Austausch mit möglichst konkreten Beispielen wird gleichzeitig das Gesamtbild des Teams auf einem Flipchart festgehalten.

Zur Diskussion der Gesamtschau werden einige Leitfragen vorschlagen: Vollständigkeit der Rollenvertretung im Team, Ausgewogenheit von Innen- und Außenorientierung, Team-Ergänzungsbedarf, optimaler Einsatz der Rollenvertreter/innen, Erklärungshilfen des Rollenmodells für konkrete Ereignisse, sowie - bei entsprechender Vertrauensbasis - auch persönliche Aspekte wie Zufriedenheit mit der eigenen Rolle, Imagegefälle von Rollen, Rollenkonkurrenzen, Entwicklungswünsche bezüglich anderer Rollen. Für diese Arbeit wird ein Zeitrahmen von 90 Minuten veranschlagt.

Der ‚äußere Zweck‘ der inhaltlichen Klärung der Teamrollen sollte auf der Basis dieses Modells erfolgen. Der Prozess war jedoch so zu gestalten, dass auch der ‚innere Zweck‘ der Kulturveränderung ‚nach rechts oben‘ dabei umgesetzt werden konnte.

Eine Zwischenüberlegung

Ein zentraler Punkt der beruflichen Sozialisation von Lehrer/innen ist es, bewerten zu lernen. Es ist ein Erfolgsfaktor, sofort, eindeutig und zweifelsfrei Bescheid zu wissen und zu urteilen, was richtig, was falsch, was gut und was böse ist. So kommt es, dass in schulischen Systemen eine Kultur vorherrscht, in der man Begriffe wie ‚Bilanzierung, Evaluation‘ kaum benutzen kann, ohne dass ‚Bewertung, Defizitsuche‘ gehört wird. Denn diese *déformation professionnelle* bedeutet einen doppelten ‚Bewertungsfilm‘, der unterschwellig mitläuft: so wie eigene Wahrnehmung und Erleben automatisch mit Bewertung einhergehen, wird auch Bewertung durch andere gefürchtet. Daraus resultierende Widerstände

können Beraterisches Handeln ins Leere laufen lassen.

Um Anschlussfähigkeit und Akzeptanz zu erreichen, sind derartige ‚Allergiepunkte‘ zu vermeiden und stattdessen Interventionstechniken vorzusehen, die ausdrücklich bewertungsfreies Arbeiten, ein besonderes Maß an Transparenz der Arbeit bezüglich Zielen und Methoden, wiederholtes Unter-Kontraktieren, Auftrag und Erlaubnis einholen, vorbereitende Vertrauensarbeit usw. leisten.

Die letzte Spalte der erwähnten Tabelle (‚Teammitglieder, denen dieses Rollenelement *fehlt*‘), enthält einen solchen Allergiepunkt und wurde deshalb weggelassen. Die Rollenverteilung ist auch ohne sie sichtbar.

Diesem Team fertige Kategorien von Teamrollen anzubieten, barg die Gefahr in sich, dass sie einander mit hoher Effizienz und Sorgfalt in Schubladen einsortieren würden und dass das Thema ohne differenzierte Auseinandersetzung und echten, Rollen klärenden Kontakt ‚erledigt‘ wäre. Darum stand zuerst eine Öffnung an, die der konkreten, individuellen Wahrnehmung realer Personen Raum gab.

Interventionstechnik: ‚Klientenorientierte Intervention‘

Als „Strukturerfinder und Prozessgestalter“ war das Beratungsteam damit befasst, ein Setting herzustellen, das etwas von guter Grundschule hat: Prinzipien wie Ausgehen von eigenen Erfahrungen, vom Konkreten zum Allgemeinen, Beziehung zwischen sachlichem Inhalt und emotionalem Gehalt, Handlungsorientierung mit ganzheitlichem Arbeiten waren umzusetzen. Bei einer Schulklasse würde man von *Schülerorientierung* sprechen. Hier wird entsprechend der Begriff *‚Klientenorientierung‘* eingeführt.

1. Schritt: Personenebene - Rollenelemente

Die Sätze aus der Spalte ‚Eigenschaften‘ der Tabelle wurden groß ausgedruckt und durch Auseinanderschneiden aus den Rollenkategorien gelöst. Damit konnten sie allein aus der Alltagserfahrung heraus den Personen zugeordnet werden. Das Hantieren mit Satzstreifen gewährleistete Handlungsorientierung und lud als eher schülertypische Tätigkeit zu spielerischem, lustvollem Tun ein.

Tabelle zur Arbeit an Teamrollen nach Gellert und Nowak

Teamrolle	Eigenschaften	Teammitglieder die über dieses Rollenelement verfügen	Teammitglieder, denen es fehlt
Leiter/in Moderator/in	Leitet und strukturiert Behält das Ganze im Blick Setzt Impulse Überwacht Vereinbarungen Denkt weitblickend und konzeptionell		
Umsetzer/in Koordinator/in	Entwirft Aktionspläne Behält Machbarkeit im Auge Entwirft sinnvolle Arbeitspakete Motiviert in "Schwächephase" Durchhaltevermögen		
Kreative/r Ideengeber/in	Denkt unkonventionell Experimentierfreudig Spontan und ideenreich Aufgeschlossen gegenüber Neuem Vertrauensvoll und offen		
Vernetzer/in Kontaktperson	Pflegt Außenkontakte Sorgt für Informationsfluss Informiert über wichtige Entwicklungen und Tendenzen Spürt externe Unterstützung auf Kontaktfreudig		
Teamarbeiter/in	Sorgt für Teamzusammenhalt Integriert Außenstehende Sorgt für Harmonie Achtet auf die Teamatmosphäre		
Detailarbeiter/in Vollender/in	Bringt Dinge wirklich zuende Betont und beachtet das Detail Gibt Dingen den letzten Schliff Achtet auf Qualität & Termintreue Gründlich und gewissenhaft		

Außerdem sind so gedankliches und konkretes Probehandeln möglich, da nicht wie beim Schreiben gleich alles festgelegt und für alle sichtbar ist. Die Möglichkeit zu geschütztem Nicht-korrekt-Sein, Nicht-ernsthaft-Sein sollte neue Formen von Wahrnehmung, Beschreibung und Feedbackgeben öffnen: Sätze konnten hingelegt, weggenommen, verschoben und später geklebt werden.

Dem Wunsch nach Selbst- und Fremdwahrnehmung konnte mit der Verwendung von Farben entsprochen werden. Bei einer Farbe pro Person sieht man, wer wem welche Sätze zugeordnet hat. Da die Gruppe nur vier Personen umfasste, jeweils in vierfacher Ausfertigung und zudem in den vier Farben.

Nachdem alle Sätze auf persönlichen Flipcharts aufgeklebt waren, gab es Gelegenheit zum Austausch und zur Reflexion.

Schlaglichter aus dem Prozess:

Es entstand eine lockere, informelle Arbeitsatmosphäre mit Gemurmel und leisem Glucksen, Bewegung und Lebendigkeit, es wurde ernsthaft und mit Humor gearbeitet. Die Teammitglieder konnten für sich arbeiten, sie konnten laut oder auch leise reden, umhergehen – es gab keinerlei Begrenzung. Die „Friedhöflichkeit“ war wie weggefliegen. Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung konnten herausgearbeitet werden.

2. Schritt: Teamebene - Teamrollen

Im nächsten Schritt ging es dann um die Verlagerung des Fokus von der personalen auf die Teamebene, die Teamrollen. Methodisch wurde so vorgegangen, dass zu den sechs Teamrollen jeweils ein Flipchart nach folgendem Muster angefertigt wurde (siehe nebenstehende Grafik; Input zu

Leiter/in/Moderator/in		
	verkörpert durch	Potenzial
Leitet und strukturiert Behält das Ganze im Blick Setzt Impulse Überwacht Vereinbarungen Denkt weitblickend und konzeptionell		

Teamrollen als strukturierende Kategorien durch Beratungsteam).

Links stehen die Sätze zur Beschreibung der Teamrollen, mit denen zuvor praktisch gearbeitet wurde. In die Spalte „verkörpert durch“ konnten mehrere Namen eingetragen werden. Die Spalte „Potenzial“ war im Sinne von Entwicklungspotenzial für etwaige Fälle gedacht, dass eine Eigenschaft im Team kaum oder gar nicht vertreten wäre, und / oder dass jemand für sich neue Bereiche erschließen wollte.

Die Auswertung der Gesamtschau aller möglichen Teamrollen konnte sich an den von Gellert und Nowak vorgeschlagenen Leitfragen orientieren (s.o.).

Schlaglichter aus dem Prozess:

Es kristallisierten sich zwei Formen der Zuordnung heraus. Einzelne einer Teamrolle zugeschriebene Eigenschaften konnten bestimmten Personen zugeordnet werden oder aber eine Teamrolle wurde insgesamt an eine oder auch mehrere Personen „vergeben“. Das Team begann mit personenbezogenen Eigenschafts-Zuordnungen, im weiteren Verlauf verschob sich das aber zur teambezogenen Rollen-Einschätzung. Die notwendige Klärung durch das Team verlief nicht ohne Spannung; es kam zu echtem Kontakt, zu Auseinandersetzung und beginnender Konfliktaustragung. Ein Bewertungs- und Gerechtigkeitsthema des Teams wurde explizit, andere Themen kamen aus der Tabuzone heraus und ein latenter Konflikt wurde vom kalten in den heißen,

bearbeitbaren Zustand überführt. Damit war der Übergang der Gruppe in die zweite Phase der Teamentwicklungs- uhr geschafft.

Schlussfolgerungen

Kulturveränderung ‚nach rechts oben‘ sollte durch eine spezifische, auf die psychosoziale und strukturelle Situation des Klientensystems hin entworfene „klientenorientierte Intervention“ angeregt werden. Dieses Ziel wurde erreicht.

Zur Effizienz der Arbeit sind jedoch zwei Fragen zu diskutieren. Einmal war die praktische Vorbereitung mit erheblichem Arbeits-, Zeit- und Materialaufwand verbunden.

Vor allem müssen aber die Erhöhung der Komplexität und der Zeitaufwand bei der Durchführung kritisch beleuchtet werden. Wenn die Zeitangabe von Gellert und Nowak stimmt, würde deren Arbeit etwa halb so lange dauern - mit allen Konsequenzen für Zeit- und Finanzressourcen der Klienten. Es stellt sich also die Frage nach der Indikation.

Bezüglich der reinen Rollenklärung im Sinne des äußeren Zwecks erscheint der Aufwand sehr hoch. Aber bezüglich des inneren Zwecks der Kulturveränderung, welcher der Teamentwicklung im tiefgehenden, umfassenden Sinne dient, ist der Aufwand angemessen. Denn in ‚die eigentlichen Themen‘, die unschwerflich arbeiten und blockierend wirken, ist Bewegung gekommen.

Beraterisches Handeln beeinflusst immer auch Kultur – sei es bestärkend oder verändernd. Darum gehört es zur Verantwortung von Berater/innen, entsprechende Entscheidungen zu Interventionstechniken zu treffen.

„Mach langsam, Bub, wenn du's eilig hast!“ - bei geklärteter Indikation und Passung der Arbeit im Sinne klientenorientierter Intervention ist diese lebensweisheitliche Grundhaltung nicht nur gerechtfertigt, sondern notwendig, hilfreich und ausgesprochen nützlich. Denn sie erlaubt, das Konzept der Klientenorientierung als Interventionsprinzip in die Gestaltung von Organisationsberatungsprozessen einzubeziehen.

Anmerkungen

¹ „Mach langsam, Bub, ...“ : Schmidt, E.R., Berg, H.G.: Beraten mit Kontakt - Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung. Frankfurt 2002

² Schulz von Thun, F.: Praxisberatung in Gruppen – Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen zum Selbsttraining für Trainerinnen und Trainer, Supervisoren und Coaches. Weinheim 2001, S. 11 f

³ aaO, S. 11f

⁴ im Sinne von: Königwieser, R., Exner, A.: Systemische Intervention - Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager - Beratergruppe Neuwaldegg. Stuttgart 1998, S. 45 ff

⁵ a.a.O., S. S. 149 f

⁶ Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden Bd. 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg 1989, S. 47

⁷ Hellwig, P.: Charakterologie. Freiburg i. Br. 1967

⁸ Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden Bd. 2: S. 38 ff

⁹ a.a.O., S. 38: „Um den dialektisch strukturierten Daseinsforderungen zu entsprechen, kann jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen, wenn er sich in *ausgehaltener Spannung* zu einem positiven Gegenwert, einer „Schwestertugend“, befindet. ... Ohne diese ausgehaltene Spannung (Balance) verkommt ein Wert zu seiner ... *entwertenden Übertreibung*.“

¹⁰ Gellert, M., Nowak, C.: Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung, Ein Praxishandbuch für die Arbeit in und mit Teams. Meezen 2004, S. 192 ff

¹¹ Vgl. Gellert/Nowak, aaO. S. 67 ff

¹² aaO S. 118

Literatur

Gellert, M., Nowak, C.: Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung, Ein Praxishandbuch für die Arbeit in und mit Teams. Meezen 2004

Hellwig, P.: Charakterologie. Freiburg i. Br. 1967

Königwieser, R., Exner, A.: Systemische Intervention - Architekturen und Designs für Berater und

„Klientenorientierte Intervention“ - ein Weg zu kulturverändernder Arbeit am Beispiel Teamrollen

28

Veränderungsmanager - Beratergruppe Neuwaldegg.
Stuttgart 1998

Schmidt, E.R., Berg, H.G.: Beraten mit Kontakt -
Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung.
Frankfurt 2002

Schmid, B.: Systemische Professionalität und
Transaktionsanalyse. Bergisch Gladbach 2003

Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden Bd. 2 – Stile,
Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei
Hamburg 1989

Schulz von Thun, F.: Praxisberatung in Gruppen –
Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen
zum Selbsttraining für Trainerinnen und Trainer,
Supervisoren und Coachs. Weinheim 2001

*Die Autorin arbeitet freiberuflich als Mediatorin (BM),
Gemeinde-/Organisationsberaterin und in der klienten-
zentrierten Beratung (GWG); Fortbildung und Trainings
im Nonprofit-Bereich. Zurzeit vom Schuldienst beurlaubt.*

Neue Staffelpreise und die letzten Exemplare...

Wie bisher kostet das Einzelabo 8,00 € (incl. Porto)

Neu:

Sammelabo ab 5 Exemplare: 30,00 €

Sammelabo ab 10 Exemplare: 50,00 €
jeweils incl. Porto

...und die letzten Exemplare

Folgende Ausgaben der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung
können noch bestellt werden

(Preis pro Heft 8,00 € incl. Porto)

No 1: Ressourcen

No 3: Männer im Ehrenamt

No 4: Variationen zum Thema Innen und Außen

No 5: Lernen

No 6: Veränderung

Bestellungen an:

Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung

Kaiserstraße 2

61169 Friedberg

Telefon 06031- 16 29 70

Systemische Beratung steht zunehmend zwischen ihrem Credo „Es gibt keine linearen und zielintendierten Interventionen“ und der Notwendigkeit, *Wirkungen* in Organisationsberatung und Coaching messbar zu machen. Wie kann dieses scheinbare Dilemma von systemischer Beratung in Handlungskompetenz verwandelt werden? Welches Instrument könnte dazu nützlich sein?

Organisationsberatung vor einem „Musterwechsel“?

Die Beratungsbranche wird aufgrund des starken Wettbewerbs die gleiche Herausforderung erleben, wie bisher ihre Kunden/innen, nämlich ihre Leistungen bzw. den Erfolg messbar zu machen. Rudolf Wimmer skizziert die zukünftige Entwicklung der Beraterbranche und spricht dabei von einem „Musterwechsel“. Dieser sei „möglicherweise darin zu sehen, dass gerade jene externen Dienstleister/innen, an die bisher die Haupterwartungen hinsichtlich der Unterstützung von Rationalisierungsanstrengungen gerichtet waren und in die deshalb relativ großzügig investiert worden ist, dass

also genau diese Geschäftsbeziehungen nun selbst zum Gegenstand einer wesentlich genaueren Prüfung der dadurch tatsächlich erzielbaren Wertschöpfung werden.“¹

Dabei lässt er offen, ob dieses Phänomen ein grundsätzlicher Stilwechsel in der Geschäftsbeziehung und in den Ansprüchen an Berater/innen sein wird oder ob es sich um ein konjunkturell bedingtes Phänomen handelt.

Das jeweilige Beratungskonzept² ermöglicht, Veränderung zu begreifen und Ansatzpunkte und Strategien zur Initiierung von Veränderungsprozessen in Unternehmen zu finden sowie dadurch deren Wirkungen mit zu „konstruieren“.³ Beratungskonzepte sind dabei allerdings nicht beliebig. Ihre Unterschiedlichkeit schlägt sich auch bei der Frage der Messbarkeit von Wirkungen nieder. Ein Vergleich der systemischen Organisationsentwicklung und dem Business reengineering macht das deutlich.

	Systemische Organisationsentwicklung	Business reengineering
Ansatzpunkte	Systeme prägen mit ihrer Eigenlogik, ihren Wirkungsprinzipien und Eigenschaften. Muster + Bedeutungen sind Elemente der Organisation als Resultate von Kommunikationsprozessen. Zirkularität und damit keine Kausalketten.	Leitgedanke ist das fundamentale Redesign, um am Markt erfolgreich zu sein. Unternehmensprozesse und –abläufe sind Elemente der Organisation als Resultate des Zusammenspiels von Menschen. Lineare Ursachen und Wirkungszusammenhänge.
Prinzipien	Alle Möglichkeiten, um mit den Gegebenheiten umzugehen, sind im System bereits vorhanden und müssen nur entdeckt werden. Veränderung durch Partizipation und Empowerment. Berater/innen sind Katalysatoren. Systeme sind autopoietisch. Jedes „Problem“ hat einen Nutzen für das System. Berater/in kann Angebote machen, aber das System muss entscheiden, welche und	Leader steuert den normativen und linearen Veränderungsprozess nach größten Schwierigkeiten, nach den Prozessen, die sich am stärksten auf Kunden auswirken und die das größte Potenzial für ein Redesign haben. Berater/innen als objektive Beobachter/innen, die offen Kritik üben und als Experten/innen. Jeder dysfunktionale Prozess ist eine Krankheit. Krankes Gewebe muss herausgeschnitten werden und durch gesundes

Veränderung	auf welchem Weg Veränderung Sinn ergibt. Jede Veränderung ist eine Selbständerung und ein evolutionärer Prozess. Sie wird befördert durch interne Reflexionsschleifen. Veränderungsideen entstehen innerhalb des Systems unter Beteiligung derer, die für die Veränderung nützlich sind. Systeme sind <i>nicht-trivial</i> und können damit lediglich aufgrund von Hypothesen, Interventionen geplant, umgesetzt und ausgewertet werden, um neue Hypothesen zu bilden usw.. Das exakte Resultat lässt sich nicht vorher-sagen, <i>Wirkungen</i> entstehen aufgrund von Interventionen, die im Hinblick auf die Zielvorstellungen des Prozesses brauchbar oder weniger nützlich sind. Dass macht Zielformulierungen nicht obsolet. Im Gegenteil sie sind unabdingbar, um den Prozess auszurichten.	ersetzt werden. Re-Design kann geplant und gesteuert werden. Führungskräfte haben die Aufgabe Mitarbeitende zu überzeugen. Veränderungsideen entstehen zwischen Leader, Reengineering-Team und Externen z.B. Beratung. Veränderung kann durch das Verhalten von Führungskräften und Anreizsysteme beschleunigt werden. Resultat ist die Verbesserung von Leistungsgrößen im Bereich Kosten, Qualität, Service und Zeit.
Wirkung	<i>Wirkungen</i> werden beobachtet anhand von Unterschieden, die sich (nach Interventionen) herausbilden. Wenn diese Unterschiede brauchbar sind, werden sie vom System angenommen und verändern dadurch Muster. Dadurch, dass nicht von Steuerbarkeit ausgegangen wird, kann <i>Wirkung</i> nicht unmittelbar beeinflusst werden. Dadurch, dass von einer komplexen Dynamik mit Rückkopplungseffekten ausgegangen wird, kann <i>Wirkung</i> nur beobachtet, reflektiert und aufgrund von neuen Annahmen interveniert werden.	Die Beobachtung von <i>Wirkungen</i> ist fokussiert auf die erhofften Resultate in den oben genannten Bereichen. Dadurch, dass von Steuerbarkeit ausgegangen wird, kann auch <i>Erfolg</i> unmittelbar beeinflusst werden. Dadurch, dass von einer Ursache-Wirkungsbeziehung ausgegangen wird, kann <i>Erfolg</i> und Misserfolg selbst hergestellt werden und ist auch messbar.

Organisationsberatungsprozesse auswerten

Die Wirkungen von Organisationsberatungsprozessen können unter unterschiedlichen Aspekten erfasst werden. Klassisch werden hier

- a. *Zielbewertungen*, d.h. die Nennung von Erwartungen, Zielen und deren Kriterien aus den unterschiedlichen Sichtweisen heraus,
- b. *Inputbewertungen*, d.h. Bewertung des Aufwands an Zeit und Kosten,
- c. *Prozessevaluationen*, d.h. hier werden Themen und der Verlauf des Prozesses aus Sicht des Kunden/in beurteilt,
- d. *Outputbewertungen*, d.h. kurzfristig messbare Ergebnisse bspw. Effektivitäts- bzw. sonstige wirtschaftliche Kennzahlen,
- e. *Outcome-Evaluationen*, d.h. hier wird der Fokus auf die längerfristigen Veränderungen nach der Beratung gelegt,

unterschieden. Vollmer und König verstehen diese Aspekte als Phasen bzw. „Prozessmodell der Evaluation“⁶

Diese Bandbreite der Phasen bzw. Möglichkeiten verlässt auch etwas über den Sprachgebrauch des Begriffes Evaluation. Ich wurde vor kurzem zu einer Evaluation eines bereits im zweiten von vier Jahren insgesamt laufenden Projektes angefragt. Im Laufe des Kontraktgesprächs stellte sich heraus, dass wir zwei sehr unterschiedliche Vorstellungen davon hatten, was denn Evaluation in diesem Kontext sei. Ich hatte mir die Planung der Abschlussbewertung des Projekts vorgestellt, hatte nach Kriterien der Finanziere und anderer relevanter Beteiligten gefragt sowie nach dem Zielerreichungsgrad. Für den Auftraggeber ging es um eine Reflexion zum Stand des Projektes, um einen Zielklärungsprozess und damit erst mal um ein Aufstellen von Bewertungskriterien. Das Beispiel macht deutlich, dass dies bereits bei der Auftragsklärung gut geklärt werden sollte. Die genannten Unterscheidungen sind dabei hilfreich.

Wirkungen messen als Daueraufgabe in OE-Prozessen

Die Interpretationen von *Wirkung* sind immer abhängig von ihren Beobachter(inne)n. Sie brauchen eine Zuschreibung, ein soziales Etikett, eine Konstruktion. Je genauer Ziele in *Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität*

beschrieben, Kriterien dafür formuliert und die unterschiedlichen Blickwinkel dazu berücksichtigt werden, desto eher kann ein gemeinsames Verständnis von „*Erfolg*“ erarbeitet und können *Wirkungen* beobachtet werden.

Kund(inn)en sind nicht nur Expert(inn)en für den eigenen Weg und ihre Lösungen, sondern auch dafür, welchen Anteil Beratung daran hatte. Das kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedlich bewertet werden.

Berater/innen müssen also an verschiedenste Wirklichkeitskonstruktionen anknüpfen, um den Kund(inn)en zu ermöglichen, das Etikett „erfolgreich“ zu vergeben. Darüber hinaus entziehen sich Wirkungen zuweilen auch einer zeitlichen Logik. Organisationsentwicklungsprozesse haben ihre „Hochs“ und „Tiefs“. Um diesen Phänomenen gerecht zu werden, sollte nicht nur eine Zwischenauswertung bzw. Endbetrachtung vorgenommen werden. Vielmehr sollte Evaluation parallel zum Prozess angelegt sein, um im Verlaufe des Prozesses an verschiedenen Stellen *Wirkungen* zu reflektieren, zu kommunizieren und zu dokumentieren.

Es gibt verschiedene Perspektiven im Hinblick auf positive Resultate, die mit Hilfe einer Organisationsberatung erreicht werden sollen. So hat beispielsweise eine Geschäftsführung meist andere Erwartungen als die Belegschaft:

- ♦ Sie erwartet einen größeren Deckungsbeitrag von dem Fachbereich,
- ♦ die Bereichsleitung zusätzlich eine Veränderung des Klimas im Team,
- ♦ die Mitarbeitenden Arbeitsentlastung bzw. Umverteilung und
- ♦ die Beraterin will einen Anschlussauftrag und dazu muss sie ihre Kompetenzen beweisen.

Die Chance, gemeinsam eine ausgewogene Strategie zu entwickeln, liegt darin, die Zusammenhänge, das Know-how und die Perspektiven derer, die die Leistung im Unternehmen erbringen, zu nutzen sowie das Sinnverständnis und unternehmerische Denken von Mitarbeitenden zu stärken.

Auch die Beraterin muss ihre Kriterien für Erfolg/Misserfolg reflektieren. Darüber hinaus muss die Anknüpfung an das Zielsystem bzw. der spezifische Beitrag, der von Beratung erwartet wird / erwartet werden kann, ge-

meinsam definiert werden.

Methode: Zielmatrix und Messkriterien

In Organisationsberatungsprozessen ist die Zielmatrix ein hilfreiches Instrument für die Ausrichtung von Organisationen. Die Ziele werden messbar formuliert und im Hinblick auf den Beitrag, den Beratung dazu leisten kann, in *Struktur-, Ergebnis- und Prozessqualität* beschrieben. Dazu werden ebenso *quantitative wie qualitative Kriterien* benannt.

Beispiel eines strategischen Ziels des Zielsystems ei-

nes kirchlichen Trägers sozialer Arbeit

Strategisches Ziel: Bedürftige sehen – Hilfen entwickeln

- Ziel 1.1: Wir wollen Bündnisse stiften und dazu beitragen, dass sich solidarisches Handeln vermehrt.
- Ziel 1.2: Wir tragen dazu bei, die unterschiedlichen Hilfsmöglichkeiten der Kirchenbasis zu erhalten, zu entwickeln und zu verlässlichen Orten und Angeboten aus zu bauen.
- Ziel 1.3: Wir initiieren neue Hilfeformen und Möglichkeiten solidarischer Mitwirkung.

Dimensionen	Ziel 1.1	Erfolgsfaktor	Maßnahmen
Dienst am Menschen	An mindestens 5 Standorten gibt es Hilfsangebote, die von Ehrenamtlichen (EA) getragen werden.	5 Standorte mit jeweils mindestens 1 Angebot, dass von EA durchgeführt wird.	Fünf Kirchengemeinden werden als Standorte ausgewählt. Gemeinsam mit den örtlichen Akteuren werden entsprechende Hilfsangebote entwickelt und aufgebaut.
Prozesse & Strukturen	Modellvereinbarungen mit Kirchengemeinden sind entwickelt.	Bis 2005 gibt es an jedem Standort eine schriftliche Vereinbarung.	Modellhaft wird mit ausgewählten Beteiligten eine Vereinbarungen für den Kooperationszeitraum entwickelt.
Mitarbeiter/innen + Lernen	Ein Kompetenzprofil für Hauptamtliche in der arbeit mit EA ist erstellt. Ggf. werden Hauptamtliche in diesem bereich (weiter)qualifiziert.	Bis 07/06 verfügen alle hauptamtlichen über das beschriebene Kompetenzprofil	Kompetenzprofil ist erstellt. Abgleich mit dem Ist-Profil aller Mitarbeitenden liegt vor. Geeignete Schulungen zur Kompetenzerweiterung werden gesucht, ggf. selbst entwickelt.
Finanzen	Qualifizierte Einzelfallhilfe in Zusammenarbeit EA und Hauptamtliche wird dauerhaft durch den Landkreis, die Kommune und die Agentur für Arbeit gefördert.	Mindestens in der Region abc wird ab 01/06 qualifizierte Einzelfallhilfe gefördert.	Fördermöglichkeiten der öffentlichen Hand werden eruiert. Anträge werden gestellt. Verhandlungen mit potenziellen Förderern sind geführt Verträge mit einer langfristigen Laufzeit werden abgeschlossen.

	Strukturqualität	Ergebnisqualität	Prozessqualität
Ziele	Was genau sind die Voraussetzungen incl. der Leistungen von Beratung, damit diese Ziele umgesetzt werden können? Wie können diese Voraussetzungen organisiert werden?	Was genau soll der Nutzen sein? Wozu dient dieses Ziel?	Wie muss zusammengearbeitet werden incl. Beratung, um die genannten Ziele zu erreichen?

Mit der Entwicklung eines Zielsystems und der Beschreibung von Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität sowie deren regelmäßiger Bewertung und Fortschreibung ist Entscheidendes für die Messbarkeit von Wirkung getan.

Mentale Modelle?

Durch das Zielsystem verläuft der Prozess allerdings nicht plötzlich linear von Planung zum *Erfolg*. Es stellen sich zahlreiche *Wirkungen* ein, die unterschiedliche Deutungen erfahren. Ein Hintergrund dafür, wie es zu verschiedenen Interpretationen kommt, sind die jeweiligen *mentalen Modelle* der Beteiligten. Mentale Modelle sind Prämissen, Vorannahmen und Denkweisen, die unsere Wahrnehmungen leiten und uns Orientierung geben, die zugleich unser Handeln und unsere Gefühle bestimmen. Auf ihrem Hintergrund machen wir weitere Erfahrungen, die unsere bisherigen Einstellungen bestätigen oder widerlegen. Auf diese Weise können mentale Modelle bestätigt oder auch verändert werden. Was konkret darunter zu verstehen ist, macht das folgende Beispiel deutlich:

- Geschäftsführung hat bspw. die Einstellung: „Die Bereichsleitung ist inkompetent, braucht Beratung, um ihren Job zu erledigen, das ist ihre letzte Chance.“
- Bereichsleitung: „Die Beratung ist mir von der Geschäftsführung aufgedrückt worden, ich werde am Prozess – wohl oder übel – mitarbeiten, aber meinen Laden bekomme ich auf meine Art in den Griff.“
- Mitarbeitende: „Wir hatten schon Organisationsberatungsprozesse, aus unserer Sicht ist dabei auch immer etwas Positives für uns rausgesprungen.“
- Beraterin: „Ich bin kompetent, wenn sich das System nicht als beratungsresistent erweist.“

Neben den offiziellen Zielen und ausgesprochenen Kriterien wirken sich also mentale Modelle und damit wei-

tere Beobachtungs- und Bewertungsmaßstäbe auf den Prozess aus.

Deshalb ist es wichtig die herrschenden *mentalen Modelle* zu erkunden. Zirkuläre Fragen sind dazu ein geeignetes Verfahren, auch die ständige kritische Überprüfung des Ursprungs von geäußerten Haltungen gehört dazu. Es geht darum, mit allen Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der vorhandenen mentalen Modelle zu entwickeln. Ein paar Beispiele dazu⁸:

1. „Die-Karten-auf-den-Tisch-Suggestion“

Jeder hat seine eigenen Motive, Hypothesen und seine eigene Art und Weise, zu Ergebnissen zu kommen.

„Was erwarten Sie von dem Prozess? Was ist Ihr Ziel? Sind Sie offen für fremde Standpunkte? Wenn nicht, was ist dann Zweck des Gesprächs? Notieren Sie sich Ihre Absichten.“

2. „Erkunden und Plädieren“

Oft gehen Diskussionen in Richtung Standpunktverteidigung und rhetorische Herausforderungen. Annahmen und vorgefasste Meinungen werden nicht hinterfragt. Was wirklich gedacht wird, erfährt man erst auf der nächsten Sitzung. Ein Mangel an Ausgewogenheit zwischen dem Darstellen des eigenen Standpunkts und dem Erkunden der anderen führt zu Missverständnissen, Verständigungsschwierigkeiten und schlechten Entscheidungen.

„Wie kamen Sie zu dieser Haltung? Was wollen Sie mit Ihrer Ansicht ausdrücken? Welches Interesse und welche positive Absicht stecken dahinter?“

3. „Was meinen wir genau, wenn wir den Begriff benutzen?“

Zentrale Begriffe, die häufig in aller Munde sind, sollten visualisiert und geklärt sein. Das ist besonders bei wolkigen Formulierungen wichtig.

4. „In Momenten der Verwirrung“

der Wut, Enttäuschung o.ä. sollten Sie sich fra-

gen: Was denke ich gerade? (Pause) Was fühle ich gerade? (Pause) Was will ich in diesem Moment? Sie werden dadurch zu Einsichten über Annahmen der Beteiligten oder Ihrer eigenen Anliegen gelangen, die Sie dann ggf. in der Sitzung vorbringen können ohne jemandem Schuld zuzuweisen. Z.B. „Sie wissen, dass diese Maßnahme von einer bestimmten Annahme über unsere Kund(inn)en ausgeht...“ oder „Wenn Sie das und das sagen, kann ich Ihnen nicht zustimmen, weil....“

5. Übereinstimmung und Abweichung

Die Einigung über die Ursache der Nichteinigung ermöglicht, mehr über die Situation zu erfahren, vorher nicht bewusste Annahmen zu klären und voranzuschreiten.

- „Wo stimmen wir überein, wo weichen wir voneinander ab? Sind wir in der Lage die Ursachen für Meinungsverschiedenheiten oder Gesprächs-sackgassen genau festzumachen?“
- Ziele: „Was sind unsere Ziele, Was wollen wir erreichen?“
- Fakten: „Was genau ist geschehen? Was sind die Daten?“
- Methoden: „Wie sollten wir die Dinge tun, die wir tun müssen?“
- Werte: „Warum sind wir der Überzeugung, dass es auf eine bestimmte Weise getan werden muss? Woran glauben wir?“

Zielmatrix im Coaching

Die im Beispiel zunächst für den Organisationsberatungsprozess genannten vier Zieldimensionen „Dienst am Menschen“, „Prozesse und Strukturen“, „Mitarbeiter/innen und Lernen“ sowie „Finanzen“ können auch für Coachingprozesse als Prinzip fruchtbar gemacht werden. Je nach Situation können sie modifiziert oder auch ergänzt werden. Susanne Alwart stellt in ihrem Modell des Balanced Coaching⁹ ein Instrument zur Verfügung, das ich in diesem Sinn abgewandelt, d.h. in seiner Komplexität reduziert habe: Es enthält die Bereiche „Dimensionen“, „Verhaltensziele“ und „Strategische Ziele“.

Mit den „Dimensionen“ werden die Werte und grundlegenden Ziele eines Unternehmens erfasst, die für das Unternehmen prägend sind. Da aber ein Unternehmen nicht aus sich heraus, sondern aus den in ihm arbeitenden Menschen besteht, ist es genauso wichtig, die Aspekte, die für Menschen identitätsstiftend sind, zu

berücksichtigen (Verhaltensziele). Insbesondere in einem Coachingprozess ist die Perspektive des Individuums – in dem Fall des Coachee – Ausgangspunkt. Hier gilt es, die Bezüge zum Gesamtunternehmen und Wechselwirkungen zu den individuellen Zielen über die Zielmatrix zu integrieren (strategische Ziele). Diese drei Kriterien werden in einer Zielmatrix tabellarisch aufeinander bezogen (siehe dazu die folgende Tabelle).

Die linke Spalte enthält die grundlegenden Zieldimensionen, um mit dem Unternehmen oder einem Coachee in die Diskussion um konkrete Ziele und Zielindikatoren zu kommen. Diese „Ziele“ werden im Hinblick auf alle Bereiche differenziert. In diesem Formulierungsprozess geht es darum, Klarheit über die Ziele zu erlangen. Zum anderen wird der unmittelbare Bezug zum Arbeitskontext und zur Person ausgewogen hergestellt. Darüber hinaus sollten im Anschluss Prioritäten und eine Zeitschiene festgelegt werden, in der diese Ziele erreicht werden sollten. Dabei werden Verhaltensziele und strategische Ziele unterschieden. Im Folgenden ein Beispiel zur Zielklärung von zunächst sehr unspezifisch genannten Anliegen eines Coachee aus der Behindertenhilfe. Kontext war ein Wechsel dieser Führungskraft in eine neue Verantwortungsposition im Unternehmen und die Begleitung der Einarbeitung in diese neue Rolle:

1. „Stärkung meiner Kompetenzen als Führungskraft (Verhaltensziel),
2. Konzeption und Aufbau von neuen Unterstützungsstrukturen (Strategisches Ziel).“

Beispiele für systemische Fragen für die Exploration zu dem genannten Verhaltensziel:

- Wie hoch schätzen Sie derzeit Ihre Führungskompetenz ein (Skalierungsfrage)?
- Wann steigt sie und wann sinkt sie?
- Woran würden Sie als erstes erkennen, dass ihre Führungskompetenz gestärkt ist?
- Was könnten Sie dazu tun, was ich als Beraterin und wie müsste sich unsere gemeinsame Arbeit gestalten, damit sich Ihre Führungskompetenz in der von Ihnen gewünschten Form entwickelt?
- Was müssten wir vermeiden?

Im nächsten Schritt werden die Anliegen in Richtung eines Zielsystems vertieft. In der Sitzung wurde das Prinzip exemplarisch nachvollzogen und die weitere Auseinandersetzung war Hausaufgabe bis zum nächsten Coaching. Aufgabe war dabei insbesondere Entwicklungsziel, Erfolgsfaktor und Maßnahme zu differenzieren.

Dimensionen	Verhaltensziel ⁷ :	Strategisches Ziel:
1. Dienst am Menschen	Der Angehörigenbeirat ist von der neuen Struktur bis 12/04 informiert und die neuen Zuständigkeiten sind deutlich.	Eine Projektgruppe aus Mitarbeitenden, Angehörigenbeirat und Mitgliedern von Kirchengemeinden zur Entwicklung einer Konzeption ist gebildet.
2. Werte/ Philosophie ¹⁰	Das Leitbild ist im eigenen Bereich als etwas Proaktives von Mitarbeitenden immer wieder auszuhandelndes Wertesystem verstanden. Dazu wird es auf der nächsten Mitarbeitendenversammlung 11/05 vor dem Hintergrund der finanziellen Einschnitte diskutiert.	Das Konzept und der Aufbau von Unterstützernetzen steht mit dem Leitbild im Einklang und wird daraus entwickelt.
3. Lernen / Entwicklung / Mitarbeitende	Ein Entwurf für einen Einarbeitungsplan und Aufgabenbeschreibung liegen 11/05 vor. Delegationen von Verantwortungs- und Entscheidungsbereichen von Mitarbeitenden sind herausgestellt. Eine Übersicht der Qualifizierungen der Mitarbeitenden ist bis 02/06 erstellt. Personalentwicklungsgespräche sind bis 02/05 terminiert.	Ein Qualifizierungsprogramm für Unterstützer/innen ist aufgebaut.
4. Prozesse + Strukturen	Nächstes Qualitätsaudit ist terminiert.	In vier Kirchengemeinden des Landkreises wurden Infoveranstaltungen durchgeführt, mit dem Ziel bis 03/06 mindestens 2 Unterstützernetze aufzubauen. Abläufe sind ins Qualitätsmanagement bis 05/06 integriert.
5. Finanzen / Wirtschaftlichkeit	Der Wirtschaftsplan der Abteilung ist bis 11/05 aufgestellt. Der output im Bereich ist bis 10/06 um 12 Plätze erhöht.	Fachkräfte sind bis 12/06 von 10% ihrer fachunspezifischen Tätigkeiten durch die Unterstützernetze entlastet und können so Ihre Arbeit auf fachspezifische Leistungen konzentrieren.
6. Gesundheit	Stress hat sich nach einer Einarbeitungsphase in der neuen Rolle bis 05/06 in ein nützliches Maß eingependelt. Dazu wurde im Coaching vor allem an Zielformulierungen und Delegationen gearbeitet, sowie an der prozessorientierten Analyse und dem aktuellen Handling von Stressphänomenen.	Der zeitliche Aufwand und die Inhalte werden mit jedem Ehrenamtlichen individuell im Hinblick auf Kompetenzen und Ressourcen beschrieben. Darüber hinaus gibt es feste hauptamtliche Ansprechpartner/innen für die Unterstützer/innen, auch um ggf. Überbelastung zu thematisieren.
7. Soziales Netz	Kontakte im neuen Hauptgebäude zu anderen Trägern sind aktiv aufgebaut.	Kontakt der Einrichtungen wurden zu Kirchengemeinden aufgebaut und gepflegt.
8. Anerkennung	Bis 03/06 ist schriftlich eine Übersicht erarbeitet in welcher Form bisher im Unternehmen Anerkennung gegeben wird (Analyse Anerkennungskultur) und in welcher Form zukünftig Anerkennung wahrnehmbar werden soll. Darüber hinaus sind erste Ideen gesammelt wie diese Anerkennungskultur etabliert werden könnte.	In 12/06 findet zum Tag der Ehrenamtlichen ein Fest für die Mitarbeitenden in den Unterstützernetzen statt.

Die dritte Dimension stellt die Qualität dar, die in Bezug auf die Struktur, den Prozess und das Ergebnis erreicht werden soll.

Die Dokumentation dieses Zielsystems und die fortlaufende Planung und Bewertung der Zielerreichung, macht gewollte und ungewollte *Wirkungen* bewusst und erleichtert die rechtzeitige Nachsteuerung, Anpassung von Zielformulierungen an die dahinterstehenden Intentionen. Denn, ob genau über die Entwicklungsziele, die der Coachee zu Beginn benennen kann, auch die Wirkung, die er/sie sich verspricht eintreten kann, wird häufig erst im Laufe des Prozesses klar.

Beispiele für weitere systemische Fragen in diesem Zusammenhang:

- Wie viel Zuversicht haben Sie das Ziel zu erreichen?
- Was wäre der erste Schritt in die gewünschte Richtung?
- Wenn Sie sich in die einzelnen Ziele hineindenken, was denken andere aus Ihrem Unternehmen darüber?
- Mit welcher Reaktion müssen Sie rechnen?
- Wie weit sind Sie noch von Ihrem Ziel entfernt?
- Wie haben Sie es geschafft, schon so weit zu sein?
- Was ist der Unterschied zu dem anderen Bereich, in dem Sie Ihr Ziele noch nicht erreichen konnten?
- Wenn Sie morgen das Ziel erreicht hätten, was wäre dann anders?

Der Nutzen der Zielmatrix im Coaching¹¹

- Es wird deutliche, welche Annahmen beim Kunden existieren, die zur Weiterentwicklung, Lösung eines Problems oder der Zielerreichung beitragen sollen.
- Das System lernt sich selbst zu beobachten.
- Die Kund(inn)en lernen mit Zielsystemen auch in anderen Kontexten zu arbeiten, d.h. sie entwickeln Methodenkompetenz.
- Die Motivation steigt, weil Angestrebtes erreicht wird bzw. auch deutlich wird, warum etwas sich als nicht erreichbar zeigt, ohne in Schwarz-Weiß-Ursache-Wirkungszusammenhängen zu denken. Motivationssteigernd wirkt auch, wenn der eigene Beitrag zu den Zielen der Gesamtorganisation hergestellt werden kann, weil dadurch sichtbar ist, warum jemand auf der Lohnliste des Unternehmens steht.

- Es werden Zusammenhänge zwischen Anliegen und Gesamtsystem deutlich.

Diese Zielmatrix stellt lediglich die Rahmung eines Beratungsprozesses dar, das die Interventionskompetenz der Berater/innen nicht ersetzt! „Es ist ein 'hartes'-Instrument, das die 'weichen' Interventionen und behandelten Themen im Coaching ergänzt.“¹² Da Zielsysteme einen sehr kognitiven Rahmen darstellen und entsprechend Kund(inn)en mit dieser Stärke anziehen, bedarf es weiterhin vielfältiger und geeigneter Interventionstechniken, um das System des Kund(inn)en zu verstören und eine Musterveränderung anzustoßen.

Eine Herausforderung ist es, Kund(inn)en mit eher emotionalen Stärken mit (Ausschnitten aus) diesem Instrument einen anderen Beschreibungsweg und eine andere Perspektiventwicklung aufzuzeigen, um darstellbar zu machen, was für diese Menschen oft schwer fassbar ist.

Wirklichkeitskonstruktion

Es bleibt eine Konstruktion, welche Zielsetzungen bzw. Schritte wirklich die Zielerreichung beeinflussen und ob nicht oft das Unbewusste den eigenen Weg vorbei an den rational formulierten Worten/Zielen sucht. Es bleibt weiterhin eine Konstruktion, Wirkungen messbar zu machen und sie in direkten Bezug zur Beratungsleistung zu setzen.

Die kontinuierliche Arbeit mit evaluierbaren Zielsystemen macht die Prozesskompetenz von Berater(inne)n in den Augen mancher Kund(inn)en deutlich, da sie immer häufiger nach der exakten Messbarkeit der Wirkung von Beratung fragen. Auf diese Weise koppelt das Berater-system an die Konstruktionen der Kunden an, um den Prozess der Zielerreichung zu begleiten. Das scheinbare Dilemma zwischen dem mentalen Modell der Systemiker/innen – „Es gibt keine zielintendierten Interventionen“ – und der Forderung von Auftraggeber(inne)n nach der Messbarkeit des beraterischen Anteils am Erfolg einer Beratung kann aufgelöst werden: Der Weg dazu ist ein kontinuierliches Arbeiten mit einem schriftlich dokumentierten Zielsystem, aus dem der spezifische Beitrag von Beratung abgeleitet werden kann. Das führt dann auch zu einer Steigerung der Handlungskompetenz von Berater(inne)n.

Anmerkungen

- ¹ Wimmer/Kolbeck, 2003
- ² vgl. Roehl/Willke, 2001
- ³ Die jeweiligen Konzepte gehen von unterschiedlichen Prämissen aus, nach denen Veränderung bewirkt und damit wahrgenommen werden kann.
- ⁴ vgl. Fischer/Graf, 1998
- ⁵ vgl. Landau, 2003
- ⁶ vgl. König/Vollmer, 2002
- ⁷ vgl. Senge u.a., 2000
- ⁸ ebd.
- ⁹ vgl. Alwart:2003 und Alwart, 2004
- ¹⁰ Diese Kategorie taucht bei Alwart auf der Seite der Unternehmensperspektiven nicht auf, da in diakonischen Einrichtungen die Frage nach den Werten aus verschiedenen Gründen dominanter wird, habe ich diese Dimension aufgenommen.
- ¹¹ vgl. Alwart, 2004
- ¹² vgl. Alwart, 2004

Literatur

- Alwart, Susanne:* Coachingerfolge messbar machen, in: Zeitschrift wirtschaft & weiterbildung, 01/2003 und "Coaching mit Kennzahlen: 'Balanced Coaching'", in: Christopher Rauen (Hrsg.): Coaching-Tools. 2004
- Fischer/Graf:* Coaching – Ein Fernworkshop. 1998
- Heß, Tatjana / Roth, Wolfgang:* Professionelles Coaching – Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. 2001
- König, Eckart / Vollmer, Gerda:* Systemisches Coaching. 2002
- Landau, David:* Unternehmenskultur und Organisationsberatung – Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen. 2003
- Roehl, Heiko / Willke, Helmut:* Kopf oder Zahl!? Zur Evaluation komplexer Transformationsprozesse. In Zeitschrift OrganisationsEntwicklung 2/2001
- Senge, Peter:* Fünfte Disziplin. 2001
- Senge, Peter u.a.:* Das Fieldbook zur fünften Disziplin, 2000
- Wimmer, Rudolf/ Kolbeck, Christoph:* Beratung: Qua vadis? In: Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, 3/2003
- Wottawa, Heinrich / Thierau, Heike:* Lehrbuch Evaluation. 1998

Barbara Lehmann ist Organisationsberaterin beim Diakonischen Werk Württemberg in Stuttgart und arbeitet freiberuflich als Beraterin, Coach und Trainerin im Raum Stuttgart und Darmstadt.

Kontakt: Lehmann.B@diakonie-wuerttemberg.de

Qualitätsentwicklung mit dem Ziel, eine lernende Organisation zu werden, das ist die Vision, die uns – die Mitarbeiter einer Jugendhilfeeinrichtung – in den letzten Jahren motiviert hat. In diesem Sinne gestalteten wir unser Aufnahmeverfahren für Wohn- und Tagesgruppen, einem wichtigen Schlüsselprozess unserer Einrichtung neu. Wir nutzten mit dem Deming-Zyklus (**Plan – Do – Check – Act**) eine anerkannte QM-Methode, um Veränderungsprozesse in einer Organisation einzuleiten.

Anlass für die Neugestaltung war die Unzufriedenheit von Mitarbeitenden mit ihrer Beteiligung am Aufnahmeverfahren. Eine Analyse des Ist-Zustandes mit dem sich anschließenden Generieren von Verbesserungsmöglichkeiten sowie der Auswahl von Zielen und der Planung von Verbesserungsmöglichkeiten (Plan) führte zu einem Neustart. Nach der Erprobungsphase (Do) wurden die Ergebnisse mit Hilfe eines Fragebogens überprüft (Check). Im nächsten Schritt sollten über die Auswertung des Fragebogens weitere Verbesserungspotenziale identifiziert werden (Act). Damit war der Einstieg in eine kontinuierliche, spiralförmige Steigerung der Qualität dieses Schlüsselprozesses intendiert.

Um es kurz zu machen: Die Auswertung der Fragebögen ergab zwar Hinweise zur Verbesserung des Verfahrens. Unsere Hoffnung, auf diesem Weg neue Erkenntnisse und Impulse zur Weiterentwicklung in Richtung „lernende Organisation“ zu bekommen, wurde jedoch nicht erfüllt. Diese Erfahrung führte uns zu einer kritischen Überprüfung der Qualitätsentwicklung.

Erkennen in einer komplexen Wirklichkeit: die Kybernetik

Das Qualitätsmanagement nimmt Organisationen durchaus in ihrer komplexen Wirklichkeit wahr. Es nähert sich in seinem Erkenntnisvermögen den Grundlagen der Kybernetik an und kann von deren Ergebnissen profitieren. „Kybernetik ist die Bezeichnung für ein wissenschaftliches Programm zur Beschreibung der Regelung und Steuerung komplexer Systeme.“¹ Der Deming-Zyklus ist ein Regelkreis zur kontinuierlichen Verbesserung von Arbeits- und Leistungsprozessen – im Sinne einer Kybernetik erster Ordnung.

Je mehr jedoch die Komplexität des zu beobachtenden Systems zunimmt, desto weniger ist der Beobachter in der Lage, das Ganze zu beobachten, zu beschreiben und zu steuern. Er bildet Systemausschnitte oder Subsysteme, die er für das Ganze hält, die sich von denen anderer Beobachter unterscheiden. Da jeder Beobachter gleichberechtigt seinen Standpunkt in die Beobachtung einbringt und diese somit beeinflusst, wird verständlich, dass er aufgrund seiner individuellen Festlegung der Systemgrenzen selber Teil der Beobachtung wird. Dies führt zu dem Schluss, dass es in komplexen Systemen keine vom Beobachter unabhängige Beobachtung gibt.

Die Kybernetik löst das daraus resultierende erkenntnistheoretische Dilemma (die Selbstbezüglichkeit der Erkenntnis), indem sie in Gestalt einer Kybernetik zweiter Ordnung die Gesetzmäßigkeiten der Kybernetik auf sich selber anwendet, im Sinne eines „Beobachtens des Beobachters“.

Übertragen auf das Qualitätsmanagement bedeutet dies: Der Beobachter (Qualitätsbeauftragter, QM-Zirkel,...) erfasst immer nur einen Teil der Komplexität einer Organisation. Hält er diesen für eine „objektive“ Wirklichkeit, die er gestaltet und evaluiert als sei sie das Ganze, schließt sich erkenntnistheoretisch der Kreis. Diese Überlegung vermochte unsere oben geschilderte Enttäuschung zu erklären und sie gibt Hinweise darauf, dass eine Qualitätsentwicklung, die sich dieser Selbstbezüglichkeit des Erkennens nicht bewusst ist, kaum ein Lernen der „lernenden Organisation“ anregen kann. Gibt es Möglichkeiten, diese Selbstbezüglichkeit im Sinne der Kybernetik zweiter Ordnung aufzuheben, um Lernen und Weiterentwicklung zu ermöglichen?

Das Beobachten des Beobachters: Anleihen bei der systemischen Therapie.

In der Entwicklung des systemischen Denkens im Rahmen der Familientherapie wurde beobachtet, dass die Mitglieder des Systems Familie die Interaktion des Systems völlig unterschiedlich beschreiben, je nach der Perspektive ihrer Beobachtung. Wer außerhalb des Systems steht, beschreibt es noch einmal anders. In den „Focus der Aufmerksamkeit systemisch orientierter Therapeuten traten also immer mehr Fragestellun-

gen, die sich mit der Beziehung von Wirklichkeit und Erkenntnis angesichts der Selbstbezüglichkeit von Erkenntnis beschäftigen.¹² So musste der Beobachter und seine Erkenntnismöglichkeit als Teil des Kontextes, den er beobachtet, mitkonzeptualisiert werden. Unter dem Einfluss des radikalen Konstruktivismus und der Kybernetik entstanden Theorien, in deren Umfeld Methoden und Frageformen (zirkuläres Fragen, hypothesieren, Aufstellungen,...) entwickelt wurden, die dem Aufgeben der Subjekt – Objekt Beziehung, d.h. dem Beobachten des Beobachters gerecht werden konnten und den klassischen Anspruch des Therapeuten in Frage stellten, als „Spezialist“ Antworten auf die Fragen des Klienten zu wissen. Die Methoden der systemischen Therapie zielen vielmehr darauf, den Klienten selbst zu Antworten zu führen, indem der Fragende versucht, sich mit seiner Hypothesenbildung und den daraus abgeleiteten Fragen der Wirklichkeitskonstruktion der Antwortenden anzunähern und sie zugleich zu verstören. Dieses Verstören von Mustern löst eine Verwirrung beim Antwortenden aus, die die Selbstbezüglichkeit des Erkennens durchbricht. Es kommt ein Prozess in Gang, der die Anzahl der Perspektiven- und Handlungsmöglichkeiten erweitert und dem Antwortenden ein Lernen aus eigener Kraft ermöglicht. Diese Art der Kommunikation gründet auf der Neugier des Fragenden und dem Einverständnis der Antwortenden, über die Antwort die Möglichkeit einer neuen Erkenntnis zu eröffnen.

Die Idee des Fragens (Fragebogens) im Qualitätsmanagement ist völlig anders. Die Beziehung zwischen Fragendem und Antwortendem zielt nicht auf die Wirklichkeitskonstruktion des Antwortenden, sondern auf die des Fragenden. Dieser will mit Hilfe der Frage Anregungen über sein eigenes Wirklichkeitskonstrukt (z.B. Aufnahmeverfahren) erfahren und dieses möglicherweise den Kundenerwartungen, die er aus den Antworten ableitet, anpassen. Die Gefahr der Selbstbezüglichkeit der Erkenntnis (in jeder Frage steckt eine Antwort) markiert die Grenze dieses direkten Fragens im Qualitätsmanagement.

Wie lernt die lernende Organisation?

Das Familiensystem „lernt“ aufgrund der Fragen und Interventionen des Therapeuten chronische, unangemes-

sene Kommunikationsmuster und harte Wirklichkeitskonstruktionen zu verlassen und neue Möglichkeitsräume zu erschließen. Es wird dadurch zu einem lernenden System. Dieser Ansatz wird längst mit Erfolg auf Organisationen übertragen.

Qualitätsentwicklung müsste dann, entsprechend dem systemischen Ansatz die Rollen von Fragenden und Befragten umkehren, so dass diejenigen, die das System gestalten wollen, nicht die Fragenden, sondern die Antwortenden sind, die ihre Wirklichkeitskonstruktion verstören lassen und damit Anpassungsfähigkeit und Gestaltungsräume gewinnen. Müssen also die Kunden und nicht die Systemgestalter zu „Fragenden“ werden? Können sie das?

Ausblick: Qualitätsentwicklung mit Witz, Humor und Freude am Experiment

Ein systemisches Herangehen lässt sich wahrscheinlich nicht einfach in die Qualitätsentwicklung übertragen. Aber es könnte sinnvoll sein, sich an dem Witz, dem Humor und der Experimentierfreude, die einen großen Teil der systemischen Arbeit prägt, zu orientieren. Vielleicht eignen sich Methoden wie Reflecting Team, Auftragskarussell, zirkuläres Fragen, Aufstellungen, ...auch im Rahmen einer Qualitätsentwicklung, gängige Muster und harte Wirklichkeitskonstruktionen zu „verstören“ und einen Prozess des gegenseitigen Fragens und Antwortens zwischen Kunden – Mitarbeiter – QM-Manager – Leitung sowie ein wechselseitiges Herstellen von Außenperspektiven und Hypothesenbildung in Gang zu bringen. In einem solchen von Suchen und Neugierde getragenen Arbeitsklima stellt sich Qualitätsmanagement und seine Definition von Qualität immer neu in Frage, gestaltet feste Abläufe mit dem Anspruch objektiver Messbarkeit von Fortschritten und verwirft sie zugleich. Denn sie sind Hypothesen, die zur Reduktion der Komplexität beitragen und ihren Sinn verlieren, sobald sie ihre Nützlichkeit einbüßen.

Es könnte sein, dass eine solche Form der Qualitätsentwicklung, die auf Verstörung von Mustern und Verwirrung aufbaut, allen Beteiligten eine existentielle Verunsicherung bedeutet, weil der Rückgriff auf eine „objektive Wirklichkeit“ entfällt. Deshalb muss ein solcher Weg in einem Klima des Vertrauens, des Humors und der Lust, ständig neue Antworten hervorzubringen, statt-

finden. Dies halte ich für die Grundbedingung einer lernenden Organisation.

Anmerkungen/Literatur

¹ A. v. Schlippe, Jochen Schweitzer: „Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung“, 8. Auflage Göttingen 2003, S.53

² Fritz B. Simon: „Lebende Systeme, Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie“, 2. Auflage Frankfurt 1988

Der Autor ist Diplom-Theologe und Diplom-Sozialpädagoge und arbeitet als Erziehungsleiter in der Jugendhilfeeinrichtung St. Josef in Heudorf.

Fortbildungen

Strategieberatung und systemische Interventionen

**OE-Laboratorium für erfahrene Berater/innen
15.- 18. Juni 2005 in Heppenheim/Bergstraße**

**Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision
in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau**

„Nichts ist beständiger als der Wandel“.

Organisationen und ihre Teilsysteme sehen sich gegenwärtig mit den Folgen eines schnellen, komplexen und immerwährenden Wandels konfrontiert: Verknappung der Ressourcen, drastische Veränderungen der Märkte und Umwelten und der Umbau der gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen erlauben es immer weniger, sich nur punktuell mit notwendigen Veränderungen auseinanderzusetzen. Die Bewältigung des permanenten Wandels wird zur Herausforderung sowohl für das Management in Organisationen als auch für deren Beraterinnen und Berater.

Antworten?

Organisationen versuchen, strategische Antworten auf die komplexen Wirkungen des schnellen Wandels zu finden. Strategie, Führung und Organisationspolitik werden zu wichtigen Handlungsfeldern auch in Nonprofit-Organisationen und kirchlichen Einrichtungen.

Das Problem stellt sich auch für die Kirchen und ihre Organisationen

Davon betroffen sind auch kirchliche und kirchennahe Organisationen. Die Re- und Umstrukturierungsprozesse auf allen Ebenen verlangen von den in der Kirche haupt- und ehrenamtlich Engagierten ganz neue Denk- und Vorgehensweisen und von der Beratung eine entsprechend entwickelte Methodik.

Beratungsbedarf

In den letzten Jahren beobachten Beraterinnen und Berater eine Verschiebung des Beratungsbedarfs in Kirchen und anderen Nonprofit-Organisationen: Gab es in den 80er und 90er Jahren oft die eher „klassischen“ Beratungsanfragen nach Moderation, Konfliktbegleitung oder Teamentwicklung, so lässt sich heute feststellen, dass diese Kompetenzen der Beraterinnen und Berater mehr und mehr in den Kompetenzhumus der Organisationen eingesickert sind und von vielen Menschen in den Organisationen mittlerweile gut selbst bewältigt werden können.

Beratungskompetenz

Beraterinnen und Berater brauchen heute die Erkenntnisse des Systemischen Denkens und Handelns zur Bewältigung von Komplexität in Organisationen und sie sind gefordert, Strategieprozesse kompetent zu begleiten.

Strategische Organisationsberatung und systemische Intervention inklusive ihrer jeweiligen beraterischen Werkzeuge sind in vorhandene Beratungskonzepte zu integrieren. Unser Angebot verbindet diese beiden Kernthemen beraterischen Handelns mit ‚klassischer OE‘ und wendet sich an erfahrene Organisationsentwickler/innen und Gemeindeberater/innen.

Lernort „Laboratorium“

Beim Laboratorium handelt es sich um eine Lern- und Arbeitsform, die das ZOS schon seit vielen Jahren in der Ausbildung seiner Beraterinnen und Berater einsetzt: Ein intensives Blockseminar, das Theorie, Praxis und Selbsterfahrung in der Kombination der beiden Lernfelder „Strategieentwicklung und -beratung“ und „Systemisches Denken und Handeln“ miteinander verknüpft und die vorhandene Beratungserfahrung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer als Ressource nutzt. Die

ZOS  Zentrum für
Organisationsentwicklung und Supervision

Teilnehmenden entscheiden sich im Vorfeld für einen der beiden Themenschwerpunkte und werden durch die verschränkte Arbeitsweise auch am anderen partizipieren.

Lernfelder des Laboratoriums

Strategieentwicklung- und beratung:

- o Konzepte und Kompetenzen für Strategieentwicklung in der Beratung
- o Managementwissen für Beraterinnen und Berater!
- o Intelligente und effiziente Prozesse zwischen „Alle müssen über alles mitreden“ und „Oben wird entschieden“ entwerfen und begleiten;
- o Strategieentwicklung als politisches Werkzeug in der Beratung?

Systemisches Denken und Handeln:

- o Komplexität als Herausforderung
- o Systemische Interventionen in Theorie und Praxis
- o Kriterien für die Auswahl geeigneter Methoden
- o Erweiterung des eigenen methodischen Repertoires
- o Mit neuen, anderen Methoden und Instrumenten vertraut werden

Staff: Als Experten und Lernbegleiter konnten wir zwei in den jeweiligen Handlungsfeldern erfahrene BeraterInnen gewinnen - **Leo Baumfeld**, Organisations- und Regionalberater, Wien („Strategieentwicklung und -beratung“) und **Dr. Maria Färber-Singer**, Organisationsberaterin und Supervisorin, Wien („Systemisches Denken und Handeln“)

Kosten: 450,00 €

Schwerpunktthema Bei Ihrer Anmeldung teilen Sie bitte mit, an welchem Schwerpunktthema Sie arbeiten wollen („Strategieberatung“ oder „Systemische Interventionen“).

Anmeldungen an ZOS Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN
Kaiserstraße 2 - 61169 Friedberg - Fon 06031- 16 29 70 - Fax 06031- 16 29 71 - Email zos@ekhn-net.de

Mediation von Arbeitskonflikten

Intensivkurs für Supervisor(inn)en und Organisationsentwickler/innen

Konflikte sind alltäglich – auch in Organisationen. Sie werden in der Regel dort, wo sie entstehen, bearbeitet und gelöst. Allerdings gibt es Konfliktodynamiken, denen mit herkömmlichen Mitteln nicht ohne weiteres beizukommen ist.

Zur Klärung solcher hoch emotionaler Dynamiken ist Mediation eine leistungsfähige Form der Bearbeitung. Sie unterstützt die am Konflikt beteiligten Personen,

pragmatische und sanktionsfähige Vereinbarungen zu entwickeln, wie zukünftig mit den Schwierigkeiten umgegangen wird. Im Verfahren entsteht wieder Respekt voreinander, manchmal sogar Wertschätzung. Die wichtigeren Gemeinsamkeiten jenseits der kontroversen Punkte werden deutlich und zur Basis der Kooperation oder einer Trennung.

In diesem Intensivkurs werden vorhandenes professionelles Wissen und Erfahrungen der Teilnehmenden um die theoretische und handwerkliche Mediationskompetenz erweitert.

Ziele des Kurses sind:

1. Mediation als Verfahren zur Klärung von Arbeitskonflikten in Organisationen kennen zu lernen und sie bei eskalierten Konflikten in der Arbeitsbeziehung anwenden zu können.

2. Die Indikation für Mediation zu kennen und den notwendigen Wechsel der Rolle und des Vorgehens deutlich machen und sicher durchhalten zu können.

Der Aufbaukurs wird in vier Workshops zu drei und vier Tagen durchgeführt (insgesamt 14 Tage). Hospitationen und eigene Mediationsprojekte werden durch zehn Stunden Supervision reflektiert.

Eine ausführliche Ausschreibung ist auf Anfrage im ZOS zu erhalten. Die Qualifikation kann bei der Anerkennung als MediatorIn im Bundesverband Mediation e. V. angerechnet werden.

Verantwortlich : Kersti Weiß

Kursleitung: Carla van Kaldenkerken und Roland Kunkel-van Kaldenkerken

Termine und Schwerpunktthemen:

25. - 27. April 2005:

Einführung in die Mediation von Arbeitskonflikten

29. Juni - 2. Juli 2005:

Mediation bei hoch eskalierten Konflikten

7. - 9. Dezember 2005:

Konfliktkosten und Organisationskultur und

Februar 2006:

Bearbeitung struktureller und strategischer Konfliktanteile

Anmeldeschluss: 14.03.2005;

Anmeldungen an das ZOS

Ort : Friedberg

Kosten: € 140,00 pro Kurstag (ohne Unterkunft und Verpflegung)

Kurs-Nr.: F - 4

Diakonie 

einsteigen, umsteigen, arbeiten, leben

Weiterbildung zur berufsbiographischen Beratung

Die Weiterbildung zur berufsbiographischen Beratung in der Sozialen Arbeit spezialisiert erfahrene BeraterInnen, die biographie – und lebensphasenorientierte Berufsberatung wahrnehmen wollen. Mit der Weiterbildung entsteht ein neues Beratungsprofil im diakonisch – caritativen Kontext. Wir gehen davon aus, dass die Attraktivität sozialer Berufe durch dieses, bisher so nicht vorhandene, Beratungsangebot verbessert werden kann. Einrichtungen und MitarbeiterInnen sozialer Einrichtungen werden aus der Beratung zukünftig vielfältigen Nutzen ziehen. Die thematischen Schwerpunkte der Weiterbildung sind: der Arbeitsmarkt, Kompetenz – u. Biographieorientierung, Arbeit und Gesundheit, Qualifizierungsstrategien, Arbeitsrecht und Arbeitszeit.

Die Weiterbildung umfasst 7 Module, Arbeit in Regionalgruppen, Supervision, Eröffnung und Abschluss mit Zertifizierung (= 26 Tage + drei Supervisionen). Die Gesamtkosten betragen € 2.600.-.

Beginn des ersten Kurses: Herbst 2005

Die Weiterbildung wird von unterschiedlichen ReferentInnen durchgeführt. Im Fachbeirat arbeiten VertreterInnen des Diözesancaritasverbands der Diözese Rottenburg Stuttgart, der Evangelischen Fachhochschule Reutlingen – Ludwigsburg und des Akademikerzentrums für Beratung und Vermittlung der Bundesagentur für Arbeit mit.

Ausführliche Informationen

Diakonisches Werk Württemberg e.V. – Landesgeschäftsstelle

Abteilung Bildung und Organisationsberatung / Referat Personalentwicklung / Eberhard Zartmann

Heilbronner Straße 180 / 70191 Stuttgart / Tel. 0711/1656 – 394 / Fax: 0711/1656 – 49 – 394

zartmann.e@diakonie-wuerttemberg.de

Fachtag Supervision

Konflikte in Organisationen - Supervision und Konfliktmanagement

Soziale Einrichtungen und Unternehmen sind derzeit starken Veränderungsprozessen unterworfen. Neue Rahmenbedingungen, gesetzliche Vorgaben, strategische Neupositionierungen am Markt und Einflüsse von außen erzeugen im Inneren von Organisationen große Konfliktpotenziale. Viele dieser Konflikte landen als Unzufriedenheit oder soziale Spannungen in der Supervision. Um die Vernetzungen und Hintergründe dieser Konflikte zu erkennen, sind Grundkenntnisse von Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement sehr hilfreich. Dadurch wird es auch möglich zu erkennen welche Konflikte im Rahmen von Supervision bearbeitbar sind und welche anderen Bearbeitungsformen notwendig sind. Wesentlich ist es dabei, dass die Konfliktbearbeitung in Organisationen nicht nur mit der Konfliktfähigkeit und den Interaktionsmustern der beteiligten Menschen zusammenhängt. Bedeutsam ist auch der intelligente Umgang mit den Arbeitsprozessen, den Organisationsstrukturen und Funktionen, der Strategie und der Identität einer Organisation, um tragfähige Lösungen zu finden. An diesem Fachtag werden Konzepte und Methoden des Konfliktmanagements und der Organisationsentwicklung vorgestellt und geübt, die für die Konfliktintervention in Organisationen hilfreich und wichtig sind.

Termin und Ort: 7. Juli 2005, 9:00 – 16:30 Uhr - Diakonisches Werk Württemberg Stuttgart

Referent: Rudi Ballreich, Organisations- und Konfliktberater

Verantwortlich: Dr. Peter Wertz, Abteilungsleiter Bildung und Organisationsberatung

Kosten: 70,- €

Information und Anmeldung: Abteilung Bildung und Organisationsberatung, Diakonisches Werk Württemberg - Landesgeschäftsstelle - Heilbronner Strasse 180 - 70191 Stuttgart - Tel: 0711 1656-203 - Fax: 0711 165649-203
Hornung.m@diakonie-wuerttemberg.de

Zukünfte handhabbar machen

Qualifizierungstagung zur Organisationsentwicklung 2005

Den Unsicherheiten der Zukunft sinnvoll begegnen zu können, wird zu einer wesentlichen Kompetenz in Organisationen. Handlungsanleitung ist dabei für unterschiedliche Ebenen gefragt. Zu differenzieren sind strategische Unternehmensplanung, leistungsfähige Teams und individuelle Lebensentwürfe, denn sie alle haben einen wesentlichen steuernden Einfluss auf die Möglichkeiten und Grenzen, in denen eine Organisation und ihre Mitglieder sich bewegen.

Inhalte: Prognose & Trend, Szenario-Technik, Wild Cards, Karriereanker, Methoden aus dem Einzel-Coaching, Leistungsteams, Methoden der Teamentwicklung, Selbstreflektion

Zielgruppe: Fach- und Führungskräfte mit organisationsbezogenen Beratungs- und Entwicklungsaufgaben, OrganisationsentwicklerInnen, SupervisorInnen

Zeit/Ort: 29. / 30.06.2005 im Hohenwart Forum, Schönbornstr. 25, 75181 Pforzheim-Hohenwart

ReferentInnen: Dr. Frauke Rademann, Jochen Häussermann-Schuler, klip AG business-design-konzepte

Kosten: 102 € (Unterkunft + Verpflegung) sowie 205 € (Tagungsgebühren)

Anmeldeschluss: 25. Mai 2005

Ausführlichere Informationen und Anmeldung:

Diakonisches Werk Württemberg e.V. – Landesgeschäftsstelle

Abteilung Bildung und Organisationsberatung,

Sekretariat Thea Dechateh ☎ (0711) 1656-223, Fax: 1656 49 223 email: dechateh.t@diakonie-wuerttemberg.de

.....

Anmerkungen

¹ Wimmer/Kolbeck, 2003

² vgl. Roehl/Willke, 2001

³ Die jeweiligen Konzepte gehen von unterschiedlichen Prämissen aus, nach denen Veränderung bewirkt und damit wahrgenommen werden kann.

⁴ vgl. Fischer/Graf, 1998

⁵ vgl. Landau, 2003

⁶ vgl. König/Vollmer, 2002

⁷ vgl. Senge u.a., 2000

⁸ ebd.

⁹ vgl. Alwart:2003 und Alwart, 2004

¹⁰ Diese Kategorie taucht bei Alwart auf der Seite der Unternehmensperspektiven nicht auf, da in diakonischen Einrichtungen die Frage nach den Werten aus verschiedenen Gründen dominanter wird, habe ich diese Dimension aufgenommen.

¹¹ vgl. Alwart, 2004

¹² vgl. Alwart, 2004

Literatur

Alwart, Susanne: Coachingerfolge messbar machen, in: Zeitschrift wirtschaft & weiterbildung, 01/2003 und "Coaching mit Kennzahlen: 'Balanced Coaching'", in: Christopher Rauen (Hrsg.): Coaching-Tools. 2004

Fischer/Graf: Coaching – Ein Fernworkshop. 1998

Heß, Tatjana / Roth, Wolfgang: Professionelles Coaching – Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und –entwicklung. 2001

König, Eckart / Vollmer, Gerda: Systemisches Coaching. 2002

Landau, David: Unternehmenskultur und Organisationsberatung – Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen. 2003

Roehl, Heiko / Willke, Helmut: Kopf oder Zahl!? Zur Evaluation komplexer Transformationsprozesse. In Zeitschrift OrganisationsEntwicklung 2/2001

Senge, Peter: Fünfte Disziplin. 2001

Senge, Peter u.a.: Das Fieldbook zur fünften Disziplin, 2000

Wimmer, Rudolf/ Kolbeck, Christoph: Beratung: Qua vadis? In: Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, 3/2003

Wottawa, Heinrich / Thierau, Heike: Lehrbuch Evaluation. 1998

Barbara Lehmann ist Organisationsdiakonische Werk Württemberg in Stuttgart freiberuflich als Beraterin, Coach und in Stuttgart und Darmstadt.

Kontakt: Lehmann.B@diakonie-wuer

Herausgeber:

Förderverein für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN im
Zentrum für Organisationsentwicklung
und Supervision in der EKHN

Kaiserstraße 2

61169 Friedberg

Fon 06031-16 29 70

Fax 06031-16 29 71

E-Mail zos@ekhn-net.de

www.zos-ekhn.de