



Sabine Pelzmann
Bettina Strümpf

Integrative Tools für die Team- und Organisations- diagnose

Wirksam beraten

2. Auflage

 Springer

Integrative Tools für die Team- und Organisationsdiagnose

Sabine Pelzmann
Bettina Strümpf

Integrative Tools für die Team- und Organisations- diagnose

Wirksam beraten

2., erweiterte Auflage

Sabine Pelzmann
Graz, Österreich

Bettina Strümpf
Horn, Österreich

ISBN 978-3-658-19830-5 ISBN 978-3-658-19831-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19831-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2013, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

» Wir verwenden im Text die männlichen oder die weiblichen Endungen und sprechen als Autorinnen damit immer beide Geschlechter an.

Wenn wir zu zweit ein Buch über Integrative Tools für Organisationsdiagnose schreiben, hat das natürlich seine Gründe.

Wir arbeiten beide als Unternehmensberaterinnen und Supervisorinnen sowohl in Profit als auch Non-Profit-Organisationen und wurden beide durch dieselbe Ausbildung im Hinblick auf integrative Supervision geprägt.

Der integrative Ansatz ist Basis unserer Arbeit, wir haben den integrativen Ansatz in unsere Beratung in Organisationen hineingetragen und dokumentieren mit diesem Buch unsere Erfahrungen und die integrativen Tools, die wir mit Erfolg in der Organisationsberatung verwendet haben.

Unser Selbstverständnis als Organisationsberaterinnen wurde wesentlich durch unsere integrative Ausbildung an der Donau Universität Krems geprägt, wir beide kommen aus nicht betriebswirtschaftlichen, nicht sozialpsychologischen Grundberufen und es geht uns darum, unsere Arbeit als Organisationsberaterinnen und Supervisorinnen konzeptionell und theoretisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Wir beginnen mit theoretischen Konzepten des integrativen Ansatzes und mit für uns sehr wesentlichen Tools zur Organisationsdiagnose, die für uns die Basis von Organisationsberatung in Organisationen bilden. Wir beide verstehen dieses Buch als eine Art „living paper“, als einen Prozess, in dem wir Ihnen von uns ausgewählte integrative Tools, die im praktischen Einsatz Erfolg gezeigt haben, vorstellen. Wir stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit und es ist gut möglich, dass wir diesen Prozess des gemeinsamen Weiterentwickelns von integrativen Tools für die Organisationsberatung fortsetzen.

Dieses Buch ist als Handbuch und Nachschlagewerk für Organisationsberaterinnen und Supervisoren gedacht und versteht sich als Impuls, integrative Tools zur Organisations- und Teamdiagnoseberatung einzusetzen.

Die Lektüre soll für die Methodik der Organisations- und Teamdiagnose sensibilisieren, vor allem möchten wir zum Nachdenken über die Wichtigkeit von Design und Methodik auf Basis beraterischer Grundhaltungen im Rahmen von Organisationsentwicklungen anregen. Unser Anliegen ist es, mit diesem Buch, mit der Beschreibung der integrativen Tools zur Organisationsdiagnose, die Kraft und Potenziale der „weichen“ Faktoren und sogenannten „blinden Flecken“ der Organisation aufzuzeigen. Wir wollen die mentalen Tiefendimensionen, die sich im Zuge von Organisationsentwicklungsprozessen auftun, erfassbar und beschreibbar machen.

Was wir nicht wollen, ist, einen technokratischen Einsatz von integrativen Tools in der Organisationsentwicklung zu forcieren, wesentlich für den Einsatz von Instrumenten ist für uns die grundsätzliche integrative Haltung der Berater.

Selbstverständlich hat jeder Supervisor, jede Supervisorin, jeder Organisationsberater, jede Organisationsberaterin vor dem Einsatz eines Tools zu entscheiden, ob die Voraussetzungen gegeben sind, dieses Tool in dieser Organisation im gegebenen Kontext sinnvoll eingesetzt werden kann.

Für uns soll Organisationsentwicklung Transformation im Unternehmen bewirken, deshalb spielt das „warum“ und das „wie“ der Organisationsveränderungen eine immer größere Rolle. Integrative Tools ermöglichen das Lernen von Organisationen und Organisationsmitgliedern. Diese Tools können sowohl alleine, als auch in Kombination mit Expertenberatung angewandt werden.

■ Zum Aufbau des Buches

Zunächst legen wir unseren Zugang zu Organisationsentwicklung und die Prinzipien der integrativen Arbeit dar. Dann beschreiben wir die integrative diagnostische Grundhaltung, die für uns die Basis einer gelungenen beratenden Arbeit ist. Danach gehen wir auf die Vorgangsweise und Aspekte der Organisationsdiagnose ein und legen einen Schwerpunkt auf die Aspekte, Kommunikation, Konflikt und Macht, als Basisfolien der Organisations- und Teamdiagnose.

Schließlich stellen wir ausgewählte Instrumente und Methoden zur Team- und Organisationsdiagnose vor.

Wir sehen im Sinne der Integrativen Haltung das Verstehen von Prozessen als wichtigste methodische Intervention an, ebenso wie das Streben nach Exzentrität und Mehrperspektivität. Uns geht es keinesfalls um Tools als Patentlösungen für komplexe Interventionen. Es ist eine Frage des Prozesses, welche Tools eingesetzt werden. Eine umfassende Situationsdiagnose ist die Basis für den Einsatz von Werkzeugen. Welches Medium, welches Tool in der Beratung in welchem Kontext, in welcher sozialen Situation und zu welchem Zeitpunkt eingesetzt werden soll, kann nur aus dem situativen Kontext heraus entschieden werden. Dies macht die Kenntnis von Wirkweisen und Werkzeugen notwendig, damit sie intuitiv richtig im Zusammenhang von situativ wahrgenommener Information und vorheriger Erfahrung eingesetzt werden können.

■ Zur 2. erweiterten Auflage

Für die hier vorliegende 2. Auflage des Buches haben wir Rückmeldungen und weitere Praxiserfahrungen einfließen lassen. Diese Auflage ist inhaltlich erweitert um die Kapitel „Der integrative, mehrperspektivische Dynamic Systems Approach“ und „Reflexives Management“. Weiterhin haben wir neue Tools aufgenommen, sodass nun insgesamt 30 Tools für den Praxiseinsatz vorgestellt werden.

Sabine Pelzmann

Bettina Strümpf

Graz/Horn, im Herbst 2017

Inhaltsverzeichnis

1	Unser Zugang zu Organisationsentwicklung	1
	Literatur	5
2	Prinzipien integrativer Arbeit	7
2.1	Integrative Supervision	8
2.2	Geschichte und Entwicklung der Integrativen Supervision	9
2.2.1	Tree of Science	10
2.2.2	Kernkonzepte der IT/ITSU	11
2.2.3	Methoden und Techniken der Integrativen Supervision	16
	Literatur	19
3	Integrative diagnostische Grundhaltung	21
3.1	Ganzheitliches Wahrnehmen	22
3.2	Mehrperspektivische Diagnose	22
3.3	Tetradisches System	22
3.4	Hermeneutische Spirale	23
3.5	Phänomenologische Zugang	23
3.6	Der Stil der Integrativen Supervision/Organisationsentwicklung	24
	Literatur	24
4	Team- und Organisationsdiagnose	25
4.1	Einführung in die Organisationsdiagnose	26
4.2	Der integrative, mehrperspektivische Dynamic Systems Approach	29
	Literatur	32
5	Ausgewählte Aspekte in der Organisationsdiagnose	33
5.1	Kommunikation	34
5.1.1	Funktionen der Kommunikation in Organisationen	34
5.1.2	Kommunikatoren und Ebenen von Kommunikation	35
5.2	Konflikt	39
5.3	Macht	45
5.4	Reflexives Management	49
	Literatur	53
6	Methoden	55
6.1	Überblick über die Methoden	57
6.2	Die 5 Säulen der Identität der Organisation	61
6.3	Die 5 Säulen der Identität der Organisation in quantitativer Hinsicht	63
6.4	Konflikt-Chart	65
6.5	Hypothetisches Interessenspartner-Interview	67
6.6	Wie verorte ich mich als Person in meiner Organisation?	68
6.7	Arbeitsbeziehungen innerhalb und außerhalb einer Organisation	70
6.8	Diagnose der Veränderungsbereitschaft	72
6.9	Umweltdiagnose	74

6.10	Kommunikations-Diagramm	76
6.11	Kommunikations-Chart	77
6.12	Unternehmens-/Teambiografie	78
6.13	Panorama der Teamkonflikte	80
6.14	Management-Quality-Charting (MQC)	81
6.15	Personal Power Map	83
6.16	Structural Power Map	85
6.17	Chart der persönlichen Souveränität (IPS Map)	87
6.18	Fundamental Collegiality Chart (FCC)	89
6.19	Team-Einblick	91
6.20	Team-/Organisationsdiagnose mit Symbolen	93
6.21	Machtaufstellungen	94
6.22	Machtsculpturing	96
6.23	Macht-Ohnmacht-Diagramm	98
6.24	Führungsbiografie	100
6.25	Unser Wertschöpfungsprozess	102
6.26	Unser Organisationsauftrag	104
6.27	Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft	106
6.28	Das rote Band	108
6.29	Diagnose der Kernkompetenzen	109
6.30	Wertschätzendes Interview	112
6.31	Diagnose und Maßnahmenplan	114
	Literatur	116

Abbildungsverzeichnis

Abb. 6.1	Grafik Kernkompetenzen.....	110
Abb. 6.2	Bestandsaufnahme, Zielsetzung und Maßnahmenplan.....	115

Tabellenverzeichnis

Tab. 5.1 Funktionen der Kommunikation in Organisationen 35

Tab. 6.1 Alphabetische Übersicht der Methoden 59

Unser Zugang zu Organisationsentwicklung

Literatur – 5

Das Feld der Organisationsentwicklung befindet sich im deutschsprachigen Raum in einer rasanten Entwicklung. Organisationsentwicklung wird in der Wirtschaft, in Profit-Organisationen und in Non-Profit-Organisationen, im Gesundheitswesen und in Schulen als Intervention eingesetzt.

Die größte Herausforderung heutiger Organisationen aus unserer Sicht ist es, lernfähig zu werden. Das bedeutet für uns als Organisationsberaterinnen, Tools zu verwenden, die die Reflexion und den Erfahrungsaustausch von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Organisation anregt.

Deshalb können wir mit den beiden im Folgenden genannten Definitionen zu Organisationsentwicklung gut mitgehen.

Eine immer noch gängige Definition ist die von French und Bell (1995, S. 31).

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in der Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur – unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams – durch die Hilfe eines Organisationsentwicklungsberaters oder Katalysators und durch Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung von Aktionsforschung.

Organisationsentwicklung ist eine Antwort auf den Wandel, eine umfassende andragogische Strategie, die darauf ausgerichtet ist, Anschauungen, Einstellungen, Werte und Strukturen von Organisationen zu verändern, sodass sie sich besser an neue Technologien, Umweltgegebenheiten und Ansprüche, sowie das hohe Ausmaß des Wandels selbst anpassen können (Bennis 1972, S. 2).

Veränderungsprozesse in Organisationen sind nicht linear planbar und vorhersehbar (Heitger und Doujak 2002, S. 51 f.):

Um diesem Ausmaß an Offenheit und Nichtplanbarkeit adäquat Sicherheit und Stabilität entgegenzusetzen, brauchen Veränderungsprozesse stabile Interventions- und Steuerungsarchitekturen, also Gefäße, in denen Diagnose- und Entscheidungsarbeit als kontinuierlicher Prozess geleistet werden kann. Die Spannung zwischen klaren Zielen und vereinbarten Messgrößen und der Veränderung als offenen Prozess bleibt die ganze Veränderungszeit über aufrecht. Immer wieder brauchen Veränderungsdynamiken und Interventionen Diagnosen und Feedbackschleifen an unterschiedlichen Orten der Organisation und in unterschiedlichen Settings für die unterschiedlichen Rollen der Organisation.

Veränderung und Entwicklung in Organisationen bedeutet immer auch, von Vertrautem Abschied zu nehmen, und verlangt Identitätsarbeit. Das Thema „Identität“ wird immer wieder als Beratungsthema im Rahmen komplexer organisatorischer Zusammenhänge genannt. Im Rahmen der Organisationsdiagnose erfolgt eine Selbstreflexion der Organisation, die sowohl die „harten“ Fakten der Organisation, wie das Selbstverständnis, die Identität der Organisation, umfasst.

Organisationale Veränderungen sind nicht direkt linear steuerbar. Eine Organisation kann zwar Veränderungen beeinflussen und gestalten, doch das hängt immer von komplexen Abläufen wechselseitiger Zusammenhänge ab, die nicht vorhersehbar oder kontrolliert sind (Pelzmann-Knafl 2006, S. 59 f.).

Komplexe organisationale Veränderungen lösen als Intervention große Irritationen im System aus. Berater und Coaches sind als Intervenierende selbst zugleich Teil des Systems und spüren an sich selbst die Resonanz und Spannungsfelder, die sie miterzeugt haben (Pelzmann-Knafl 2006, S. 59 f.).

■ Gibt es einen Unterschied zwischen Organisationsentwicklung und Supervision?

Für Rappe-Giesecke (2009) besteht der Unterschied zwischen Organisationsberatung und Supervision darin, dass in der Supervision an der Identität und der Selbstbeschreibung der Teammitglieder gearbeitet wird und nicht an Veränderungen der Organisation.

Harald Pühl (1996, S. 16) meint, dass die Wirtschaftlichkeit die Grenzen zwischen Organisationsentwicklung und Supervision verwischt und die Supervisoren das klassische Feld der sozialen Arbeit verlassen haben und die Organisation insgesamt als ihr Klientel sehen. Als Supervisorin arbeitet man problembezogen, der Beratungsgegenstand lässt sich schwer eingrenzen, jedes Problem, jeder Fall spiegelt gleichsam ein Universum von Gesamtzusammenhängen wider. Die Einfluss- und Entscheidungsbereiche von Klientensystemen spielen dabei eine große Rolle.

Möglicherweise geht es ja um massive Macht- und Einflussinteressen auf den doch immer noch sehr lukrativen Organisationsberatungsmarkt.

Und doch gibt es für Harald Pühl einen großen Unterschied zwischen Organisationsentwicklung und Supervision: Organisationsentwicklung arbeitet eher top to down, da heißt der Auftrag für Organisationsentwicklung kommt von der Leitung. Supervisorinnen schließen ihre Verträge eher mit dem jeweiligen Subsystem, manchmal aber auch mit der Leitung ab (Pühl 2000, S. 16).

Wolfgang Weigand (1994, S. 130 f.) fragte im Handbuch der Supervision 2, ob nicht „Organisationsberatung eine und die bisher umfassendste Form der Supervision ist“.

Harald Pühl (2000) neigt eher dazu, Supervision und Organisationsentwicklung als getrennte Paar Schuhe zu behandeln und empfiehlt Organisationsentwicklungsberatern und Supervisoren zu kooperieren und dafür zu sorgen, dass Supervisoren in Organisationsentwicklungsprojekten eine genaue und abgestimmte Funktion übernehmen können.

Für Pühl ist es wichtig als Organisationsberater, als Supervisor, als Auftraggeberin die eigenen Ziele und Vorstellungen offenzulegen und sich untereinander darüber auszutauschen. Es sollen keine versteckten Konkurrenzen zwischen Organisationsberatung und Supervision und Auftraggeber, aber natürlich auch nicht zwischen verschiedenen Supervisorinnen entstehen.

Rappe-Giesecke sieht Unterschiede zwischen Organisationsberatung und Supervision in der Art und Weise, wie die Diagnose im Beratungsprozess durchgeführt wird, und zwar: Supervision kürzt die Diagnosephase ab und schließt gleich einen Kontrakt über die Maßnahme (Rappe-Giesecke 2000, S. 319 f.). In der Organisationsberatung kontraktiert man im Idealfall nur die Diagnosephase. Weiter erfolgt die Organisationsberatung eher in einem Beraterteam.

■ Unser Verständnis zum Unterschied von Organisationsentwicklung und Supervision

Die Autorinnen sehen keinen großen Unterschied zwischen Organisationsentwicklung und Supervision. In beiden Fällen erscheint es ihnen wichtig, die Erwartungen der Kunden genau zu klären und Spielregeln zu vereinbaren, wie und mit welcher