



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Klaus Eidenschink / Ulrich Merkes

Entscheidungen ohne Grund Organisationen verstehen und beraten

Eine Metatheorie der Veränderung

V&R

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller, Silja Kotte



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Herausgegeben von

Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller und Silja Kotte

Klaus Eidenschink / Ulrich Merkes

Entscheidungen ohne Grund

**Organisationen verstehen und
beraten**

Eine Metatheorie der Veränderung

Mit einer Abbildung

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2021, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: rudall30/shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen
EPUB-Produktion: Lumina Datametics, Griesheim

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2625-6061

ISBN 978-3-647-99485-7

Inhalt

Zu dieser Buchreihe

1 Grundlegende Überlegungen

- 1.1 Ziel und Absicht
- 1.2 Prämissen

2 Leitunterscheidungen der Organisationsdynamik

- 2.1 Organisationen und Entscheidungen
- 2.2 Neun Leitunterscheidungen als Fokuse von Entscheidungen
- 2.3 Leitprozess Vergangenheitsbehandlung – beibehalten oder verändern?
 - Nichts kann nur agil sein!
 - Die Logik von Verkrustungen
 - Lernen und Identität
 - Irritationskompetenz ist entscheidend
 - Wer weiß, lernt nicht
- 2.4 Leitprozess Gegenwartsbehandlung – regel- oder situationsgerecht?
 - Lob der Routine oder Lob des Einzelfalls?
 - Formale und informelle Organisationsprozesse
 - Regeln können sich selbst nicht regeln
 - Regel oder spezifische Situation – wie entscheiden?

Die Wichtigkeit von Regelverstößen

2.5 Leitprozess Zukunftsbehandlung – gefahrentragend oder risikonehmend?

Handeln oder abwarten?

Entscheiden oder entschieden werden

Planung und Pläne

Das Unerwartete managen

Risikonehmende und Gefahrentragende

Risiken sind standpunktabhängig

Die Beherrschbarkeit von Risiken

Wie werden Risiken abgesichert?

Risikoloses Entscheiden

2.6 Leitprozess Vernetzung – verknüpfend oder entkoppelnd?

Regulation der Vernetzungsdichte

Vernetzung braucht Entkoppelung und Verknüpfung

Verknüpfen und Entkoppeln von Themen als Führungsaufgabe 51

Selbstverstärkende Effekte

2.7 Leitprozess Entscheidungsorientierung – innen- oder außenorientiert?

Die überlebensrelevanten Umwelten einer Organisation

Orientierung an der inneren Umwelt

Orientierung an der äußeren Umwelt

Von den Daten zur Information

Relevanz von Daten

Welche Daten sind entscheidend?

2.8 Leitprozess Qualitätsfokus – schnell oder gründlich?

Woran bemisst sich Qualität?

Gründlich: Wann ist es genug?

Schnell: Wann braucht es Mut zur Lücke?

Die innere Logik unterschiedlicher
Organisationsbereiche

Wie konsistent sind die Beurteilungskriterien?

2.9 Leitprozess Sozialkomplexität – vertrauend oder kontrollierend?

Umgang mit Unberechenbarkeit

Kontrolle – der unliebsame und wichtige Zwilling

Zur Funktion von Vertrauen

Vertrauen muss die eigene Blindheit begrenzen

Vertrauen in Funktionen und Bereiche

Die Wichtigkeit von Misstrauen

Hyperstabile Musterbildung

2.10 Leitprozess Entscheider – beteiligend oder ausschließend?

Der Zwang zur Selektivität

Informelle Wege

Interessenlagen und Sachverstand

Welche Rolle spielen »die Entscheider«?

Die Entlastungsfunktion von
Entscheidungsgremien

Einfluss nehmen und verlieren können

Informelle Hintergrundprozesse

2.11 Leitprozess Personal – passend oder unpassend?

Welche Rolle spielt der Mensch in
Organisationen?

Die Zumutung der Organisation

Die Prämisse »Person«

Die Passung der Person

Erwartungen an Rollen und Stellen

Von der Wichtigkeit, »unpassende« Mitarbeitende zu haben

Die Funktion von Mitgliedschaft

Die Funktion von Karriere

Die Funktion von »Potenzialen« von Mitgliedern

2.12 Entscheidungen ohne Grund

3 Konsequenzen für Beratung in Organisationen

3.1 Organisationen brauchen Beratung in der Zeitdimension

3.2 Organisationen brauchen andere Beobachtungen

3.3 Organisationen brauchen Rätselfreundinnen und -freunde

3.4 Organisationen brauchen Konflikt und Konsens

3.5 Organisationen brauchen einen Blick auf ihre innere Spaltung

3.6 Organisationen brauchen Kompetenz für »Glück und Leid«

3.7 Organisationen brauchen Kompetenz für Gefühle der Mitarbeitenden

4 Was brauchen die Beraterin und der Berater?

5 Zuletzt

Literatur

Zusätzliche Literatur

Zu dieser Buchreihe

Die Reihe »Beraten in der Arbeitswelt« wendet sich an erfahrene Beratende und Personalverantwortliche, die Beratung beauftragen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen, und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforschende, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mitgestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leserinnen und Lesern die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen, als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vordersten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und schulenübergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene angeregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller und Silja Kotte

1 Grundlegende Überlegungen

»Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden,
aber nicht einfacher.«¹

Albert Einstein

1.1 Ziel und Absicht

Wir verbinden eine Hoffnung und zwei Absichten mit diesem Buch.

Die Hoffnung ist, Leserinnen und Leser zu finden, die Freude beim Mit-Denken haben und wissen, dass man Gedanken, wenn sie unvertraut sind, wie guten Wein ertasten und ergründen muss. Dies kann einem weder der Wein noch das Buch abnehmen.

Die erste Absicht, die wir verfolgen, ist es, ein Verständnis von Beratung vorzustellen, dessen wesentliche Leistung darin besteht, vorhandene Theorien zur Dynamik von Psyche, Gruppen und Organisationen in ihrem Perspektivenreichtum integrativ zu nutzen. Dazu muss man ihre Unterschiedlichkeit und Widersprüchlichkeit nicht auflösen, sondern zuordnen können. Dies geschieht dadurch, dass wir ein Theoriedesign anbieten, in dem Polaritäten und Spannungen unerlässlich und willkommen sind. Wir wählen die Bezeichnung *metatheoretisch*, weil damit ein Rahmen aufgespannt wird, der sehr disparaten Theorien eine sinnvolle Funktion und Landkarte gibt.

In diesem Text beschränken wir uns auf den organisationstheoretischen Aspekt unserer Arbeit. Die Beschäftigung mit einer Vielzahl pragmatischer Beratungsweisen, Managementmoden, Organisationstheorien, deren ungünstigen Einseitigkeiten und Konkurrenz hat uns immer wieder frustriert. Das hat uns nach einem Theorieansatz suchen lassen, der dem, was in Beratung und Management funktioniert, einen sinnvollen Platz gibt und der gleichzeitig erklären kann, warum manches unter spezifischen Umständen eben auch nicht funktioniert oder unpassend ist. Wir versuchen, zu differenzieren und einzuordnen und dabei offen zu bleiben für Neues.

Die andere Absicht ist, verbreitete Annahmen über (Wirtschafts-) Organisationen zu hinterfragen. Unsere Beobachtung ist, dass viele Organisationstheorien und viele Vorgehensweisen in der Beratungspraxis ungünstige (denkerische) Prämissen enthalten. Man sucht nach dem Optimalen und Richtigen (Kühl, 2002), nach besserer Kontrolle (von Oetinger, 2000), nach mehr Motivation und mehr Humanität (Gairing, 2002, 2017; Kieser, 2001, S. 101 ff.) - man versucht, zu verbessern. Diese Verbesserungskonzepte sind explizit oder latent normativ. Sie beruhen auf der Idee, eine Organisation könne wie ein Auto optimiert, wie ein Haus renoviert oder wie ein Sportler, eine Sportlerin trainiert werden. Auch wenn dies natürlich zum Teil irgendwie geht, verfehlt man aus unserer Sicht das Eigentliche am Phänomen Organisation. Dieses Eigentliche ist, dass Organisationen eine Theorie brauchen, die erklärt, wieso soziale Systeme nicht ohne Konflikt auskommen, wieso alles Passende auch Unpassendes erzeugt, warum es keine konsistenten und widerspruchsfreien Zielkonzepte geben kann, warum Komplexität grundsätzlich überfordert, warum Kommunikation der Kernprozess von Organisationen ist -