

Sabine Pelzmann
Bettina Strümpf

Integrative Tools für die Team- und Organisationsdiagnose

Wirksam beraten

BEWUSSTSEIN ENTWICKLUNG KONSTRUKT MOTIVATION GRUPPE
RESSOURCEN KONFLIKT ERFAHRUNG INTERVENTION KOMPETENZ
KULTUR EXPERIMENT KOMMUNIKATION ORGANISATION BEZIEHUNG PA
RADIGMA ES GEHIRN ANALYSE PERSÖNLICHKEIT OBJEKTIVITÄT
EMOTION GEDÄCHTNIS INTERAKTION EMPATHIE KOGNITION PERSPEKTIVE
BEWUSSTSEIN ENTWICKLUNG KONSTRUKT MOTIVATION GRUPPE RESSOURCEN
KONFLIKT ERFAHRUNG INTERVENTION KOMPETENZ KULTUR EXPERI
MENT KOMMUNIKATION ORGANISATION BEZIEHUNG PARADIGMA ES
GEHIRN ANALYSE PERSÖNLICHKEIT OBJEKTIVITÄT EMOTION GEDÄCHT
NIS INTERAKTION EMPATHIE KOGNITION PERSPEKTIVE BEWUSSTSEIN
ENTWICKLUNG KONSTRUKT MOTIVATION GRUPPE RESSOURCEN KONFLIKT ER
FAHRUNG INTERVENTION KOMPETENZ KULTUR EXPERIMENT KOMMUNIKATION
ORGANISATION BEZIEHUNG PARADIGMA ES GEHIRN ANALYSE PERSÖNLICH
KEIT OBJEKTIVITÄT EMOTION GEDÄCHTNIS INTERAKTION EMPATHIE KOG
NITION PERSPEKTIVE BEWUSSTSEIN ENTWICKLUNG KONSTRUKT MOTIVATI
ON GRUPPE RESSOURCEN KONFLIKT ERFAHRUNG INTERVENTION KOMPETENZ



Springer VS

Integrative Tools für die Team- und Organisationsdiagnose

Sabine Pelzmann • Bettina Strümpf

Integrative Tools für die Team- und Organisations- diagnose

Wirksam beraten



Springer VS

Sabine Pelzmann
Graz, Österreich

Bettina Strümpf
Horn, Österreich

ISBN 978-3-531-19784-5
DOI 10.1007/978-3-531-19785-2

ISBN 978-3-531-19785-2 (eBook)

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vs.de

Inhalt

1	Einleitung	7
2	Unser Zugang zu Organisationsentwicklung	11
2.1	Geschichte der Organisationsberatung	15
3	Prinzipien integrativer Arbeit	17
3.1	Integrative Supervision	17
4	Integrative diagnostische Grundhaltung	35
5	Organisationsdiagnose	39
6	Ausgewählte Aspekte der Organisationsdiagnose	45
6.1	Kommunikation	45
6.2	Konflikt	53
6.3	Macht	61
7	Methoden	69
7.1	Die 5 Säulen der Identität der Organisation	73
7.2	Die 5 Säulen der Identität der Organisation in quantitativer Hinsicht	75
7.3	Konflikt-Chart	78
7.4	Hypothetisches Interessenspartner-Interview	80
7.5	Verortung der Person in der Organisation	82
7.6	Arbeitsbeziehungen innerhalb und außerhalb einer Organisation	84
7.7	Diagnose der Veränderungsbereitschaft	86
7.8	Umweltdiagnose	88
7.9	Kommunikations-Diagramm	90
7.10	Kommunikations-Chart	92
7.11	Unternehmens-/Teambiografie	94
7.12	Panorama der Teamkonflikte	96

7.13 Management-Quality-Charting (MQC)	98
7.14 Personal Power Map	100
7.15 Structural Power Map	102
7.16 Chart der persönlichen Souveränität (IPS Map)	104
7.17 Fundamental Collegiality Chart (FCC)	106
7.18 Team-Einblick	109
7.19 Team-/Organisationsdiagnose mit Symbolen	111
7.20 Machtaufstellungen	113
7.21 Machtsculpturing	115
7.22 Macht-Ohnmacht-Diagramm	117
 Literaturverzeichnis	 119

1 Einleitung

Wenn wir zu zweit ein Buch über Integrative Tools für Organisationsdiagnose schreiben, hat das natürlich seine Gründe.¹

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 prägt unsere 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

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

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 Potentiale 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. Wir sehen im Sinne der integrativen Haltung das Verstehen von Prozessen als wichtigste methodische Intervention an ebenso wie das Streben nach Exzentrizität 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 oder welches Tool in der Beratung in welchem Kontext, in welcher sozialen Situation, zu welchem Zeitpunkt usw. eingesetzt werden soll, kann nur aus dem situativen Kontext heraus entschieden werden. Dies macht die Kenntnis von Wirkweisen von Medien und Werkzeugen notwendig, damit sie intuitiv richtig im Zusammenwirken von situativ wahrgenommener Information und vorheriger Erfahrung eingesetzt werden können.

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 beraterischen Arbeit ist. Danach gehen wir auf die Vorgangswiese und Aspekte der Organisationsdia-

gnose ein und legen einen Schwerpunkt auf die Aspekte, Kommunikation, Konflikt und Macht, als Basisfolien der Organisations- und Teamdiagnose.

Schließlich stellen wir exemplarisch 20 ausgewählte Instrumente und Methoden zur Team- und Organisationsdiagnose vor.

2 Unser Zugang zu Organisationsentwicklung

Das Feld der Organisationsentwicklung befindet sich im deutschsprachigen Raum in einer rasanten Entwicklung. Organisationsentwicklung wird in der Wirtschaft, in Profit-Organisationen und in Non-Profitorganisationen, 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 anregen.

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, 31):

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, 1969, 2).

Veränderungsprozesse in Organisationen sind nicht linear planbar und vorhersehbar (vgl. auch Heitger/Doujak, 2002, 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 Ent-

scheidungsarbeit 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, 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, 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, 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 wieder. 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.

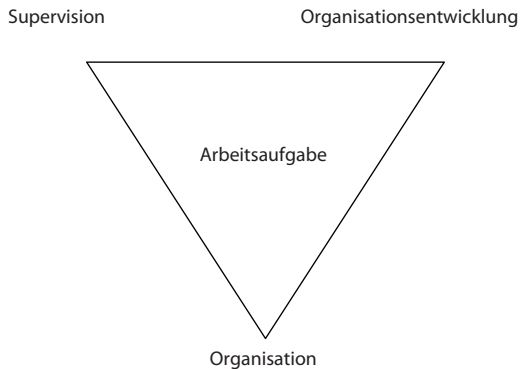
Und doch gibt es für Harald Pühl einen großen Unterschied zwischen Organisationsentwicklung und Supervision: Organisationsentwicklung arbeitet eher top

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 (Harald Pühl, 2000, 16).

Wolfgang Weigand (1994, 130 ff.) 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 OE 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.

Harald Pühl hat das Spannungsverhältnis zwischen Supervision, Organisationsentwicklung- und Organisation folgendermaßen entworfen (Pühl 1998, 157):



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 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, 319 f.). In der Organisationsberatung kontraktiert man im Idealfall nur die Diagnosephase. Weiters erfolgt die Organisationsberatung eher in einem Beraterteam.