

Rezension der Schrift

„OE-Konzept des ISB“

von Bernd Schmid 1-2012

Kontext

Diese Antwortskizze von Bernd Schmid entstand aus der Frage „für welches OE-Konzept steht das ISB“. Sie wurde im Master-Curriculum 2011 des Instituts für systemische Beratung (ISB) gestellt, also von Personen, die schon recht vertraut sind mit Konzepten und Inhalten des ISB.

Das OE-Verständnis und -Konzept des ISB werden im Artikel theoretisch und anhand von Beispielen dargestellt. Durch die Verknüpfung von Organisationsentwicklung (OE), Kulturentwicklung (KE) und Personalentwicklung (PE) vermittelt der Autor die Breite des OE-Konzepts des ISB. Es werden hier wichtige Kernelemente des ISB verknüpft und unter dem Fokus „Organisationsentwicklung“ in einen Gesamtzusammenhang gestellt.

Inhalt

Der Artikel erläutert zuerst das OE-Verständnis des ISB und führt dann Konzepte, Elemente und Prinzipien des ISB-OE-Konzepts auf. Schließlich zeigt der Autor noch anhand von Beispielen, wie dieses Konzept angewendet werden kann.

OE-Verständnis des ISB

Der OE-Ansatz des ISB unterscheidet sich von klassischen Berateransätzen einerseits dadurch, daß er OE immer zusammen mit Kulturentwicklung denkt. Nur durch Kulturelemente, wie das gemeinsame, intuitive Verständnis der Organisationsmitglieder, was gerade notwendig ist, kann die Komplexität heutiger Organisationen bewältigt werden. Andererseits legt der ISB-Ansatz Wert darauf, OE-Maßnahmen vom externen Beraterkopf auf die Füße der Beteiligten zu stellen. Das heißt, die Führungskräfte der Organisation kommen in die Verantwortung, die Organisation zu entwickeln. Dies vor allem durch vordergründig nach Personalentwicklung aussehende Maßnahmen, die jedoch über klassische PE hinausgehen, indem sie stets auf die Entwicklung von Strukturen, Prozessen, Beziehungen und Kulturen ausgerichtet werden und somit das System qualifizieren. Dieser Fokus, auf den hin die Gestaltungs- und Lernprozesse angelegt sind, macht den Unterschied. Der externe Berater ist hierbei eher Katalysator als Akteur. Die Fachleute für PE und OE inszenieren diese Maßnahme nur, wie etwa ein Regisseur oder ein Drehbuchschreiber.

Der ISB Ansatz nutzt das Perspektiven-Ereignis-Modell und startet mit der Definition von Perspektiven, also Zielen, die wir erreichen wollen und die zueinander stimmig sind. Dann werden bereits in der Organisation existierende Formate, also Ereignisse genutzt, um diese Perspektiven umzusetzen. Somit gibt es keine festen Formate und

Vorgehensweisen der OE. Diese werden immer individuell auf die jeweilige Organisation maßgeschneidert. Für alle ist dieser Ansatz nicht geeignet, denn Voraussetzung ist, sich zumindest in Richtung der Prinzipien des ISB zu orientieren.

Konzepte, Elemente und Prinzipien

Bewährte ISB-Konzepte und –Prinzipien können beim OE-Konzept des ISB genutzt werden. Dazu gehören zum Beispiel:

- Klärung von Verantwortlichkeiten mit und Autorisierung durch die zentral Verantwortlichen in der Organisation und damit Setzung des Rahmens für die Maßnahme und Klärung von Problemlösungsprozessen während der Maßnahme.
- Pilotmaßnahmen schon bei der Entwicklung auf die spätere Realisierungs- und Übertragungsfähigkeit in der Organisation abstimmen. Also ohne die Unterstützung der jetzt noch begleitenden Berater, rein mit internen Ressourcen der Organisation.
- Die OE-Maßnahme stets realistisch und umsichtig „auf Sicht“ steuern, im Rahmen des zeitlich machbaren bleiben und immer die Möglichkeit für einen Alternativplan offen halten.
- Zu Beginn mit experimentellen Pilotmaßnahmen arbeiten, bis deutlich ist, was machbar ist und was nicht. Erst dann, gegebenenfalls schrittweise, Ausdehnung auf die ganze Organisation.
- Anpassung der Komplexität und Integrierbarkeit des Lösungsansatzes an die Komplexität des Problems. Vereinfachte Lösungen für komplexe Probleme führen zu Problemen bei der Umsetzung.
- Rechtzeitig und schrittweise diejenigen einbeziehen, die das Ergebnis dann im Alltag leben müssen. Das ist zwar anspruchsvoller und langwieriger als extern entwickelte „synthetische“ Lösungen. Letztere sind aber häufig nicht nachhaltig tragfähig, wodurch letztlich die gesamte OE-Maßnahme scheitern kann.
- Sowohl die Reifegrade der in der Organisation agierenden Personen als auch der Reifegrad der Organisation selbst sind zu berücksichtigen. Die OE muß sowohl von den beteiligten Individuen als auch vom System, der Organisation, zu bewältigen sein.
- Realistisch nur die Veränderungen angehen, die mit vorhandenen Kräften und im zur Verfügung stehenden Zeitrahmen auch geleistet werden können. Somit ein Vorgehen, das Ressourcen schont, indem zuerst im Kleinen experimentiert werden kann und erst dann die weitere Verbreitung erfolgt. Dabei müssen die Verantwortlichen auch stets in die Pflicht genommen werden, denn „Expertise kann delegiert (durch Berater abgedeckt) werden, Verantwortung nicht“.
- Schon bei der OE-Maßnahme selbst die gewünschten Kultur-Prinzipien in allen Teilprozessen sicherstellen und leben, damit das Ziel des OE- und KE-Prozesses schon auf dem Weg dahin geübt und etabliert wird.

Beispiele

Im folgenden gibt der Autor Beispiele für OE-Maßnahmen im Sinne des ISB-Konzepts:

- *Vertikale Teamentwicklung*
Wird diese Methode richtig gestaltet, wird sie zur OE-Methode. Hierzu wird

vorab in der Organisation geklärt, ob es sich um ein Organisationsproblem handelt. Ist das der Fall können hierarchieübergreifend diejenigen ausgewählt werden, die zu verbessernde Strukturen, Prozesse und Leistungen zu verantworten haben. Über eine Mischung aus „Best-Practice“ Vertretern als positive Referenz und aus Repräsentanten von zu verbessernden Bereichen wird die vertikale Teamentwicklung zur Organisationsentwicklung.

- *Dialogische Klärung mit Verantwortlichen von OE-Prozessen*

In diesem Beispiel zeigt der Autor auf, wie der offene Dialog von Verantwortlichen über die zu klärenden Themen und Aspekte, wie OE-Projekte und Steuerung dieser, Beziehungen hinsichtlich Führung und Zusammenarbeit, Strategie des Unternehmens, etc. dazu führen kann, bei den Beteiligten Verständnis für die Maßnahmen und damit verbundene Fragestellungen herzustellen und damit Beteiligung zu erreichen. Beispielhaft wird ein Szenario erläutert, in dem die zentral Verantwortlichen in einem Kreis zusammensitzen und laut darüber reflektieren, wo sie selbst stehen, was sie denken und von anderen benötigen und wie sie sich das OE-Vorhaben und dessen weiteren Verlauf vorstellen. Umringt werden sie von anderen, für das Vorhaben wichtigen Protagonisten aus verschiedenen Hierarchieebenen, die so „live“ an den Überlegungen beteiligt werden, ihren eigenen Beitrag, ihre Rolle und die zu lösenden Probleme ableiten können und so zu Beteiligten gemacht werden. Der Vorgang dieses öffentlichen Dialogs selbst wird so zu einem Element der Lernkultur im Unternehmen. Er zeigt wie Personen- und Systemqualifikation nützlich und notwendig verzahnt werden kann und sollte.

- *OE-Werkstätten*

Diese Beispiel wird im vorliegenden Text sehr ausführlich dargestellt, da der Autor das komplette Konzept und Vorüberlegungen zu dieser Maßnahme vorstellt, die inzwischen Bestandteil des zweiten Ausbildungsjahres der OE-Curricula am ISB ist. Diese Darstellung erstreckt sich mit einer Länge von 10 Seiten über die komplette zweite Hälfte des Artikels. Im Rahmen dieser Rezension wird es bewußt nur in vergleichbarem Umfang dargestellt, wie die beiden vorherigen Beispiele.

Bei den OE-Werkstätten geht es darum, konkrete, große, anspruchsvolle OE-Projekte von Teilnehmern im Rahmen des Curriculums in Arbeitsgruppen zu lösen. Dabei ist klar, daß die Teilnehmer zu Beginn des zweiten Ausbildungsjahres noch immer Lernende bezüglich Selbststeuerung sind. Durch die frühzeitige Arbeit an realen „großen Rädern“ wird diese noch unvollständige Kompetenz aber quasi nebenbei weiter entwickelt und geschärft. Der Autor zeigt an zwei konkreten Beispielen, wie ein Anliegen geeignet ist – der Anliegensbringer ist klar in der Sache und reif und bewußt genug für das Thema, gleichzeitig ist die Organisation in einem ausreichend reifen Stadium und die Einflussmöglichkeiten des Anliegensbringers sind ausreichend gegeben – und ein anderes nicht – weder Anliegensbringerin noch Organisation sind reif und klar, bei gleichzeitig überzogenen Selbstansprüchen der Protagonistin und ungenügenden Einflußmöglichkeiten ihrerseits. Die Durchführung einer Eignungskklärung des Themas anhand mehrerer Kriterien, die der Autor jeweils benennt, ist in jedem Fall erforderlich. Ein geeignetes Werkstattthema wird dann im Curriculum, gegebenenfalls über mehrere Sitzungen, von einem Teilnehmerkreis eigenverantwortlich und selbstgesteuert bearbeitet. Bernd Schmid stellt verschiedene mögliche Fokusschwerpunkte und Designs vor, die in der Werkstattarbeit angewendet werden können.

Die so erarbeiteten Konzepte und Maßnahmen werden dann vom Anliegensbringer zu Hause in seiner Organisation angewendet und Ergebnisse und Auswirkungen in der nächsten Sitzung besprochen.

Fazit

Dieser Artikel ist für alle diejenigen wertvoll, die OE als Kunst des Machbaren im Sinne des Kunden, der zu verändernden Organisation, verstehen. Wer als Erfolg einer OE-Maßnahme die dauerhafte, gelebte und von den Beteiligten akzeptierte Veränderung begreift, der erhält hier wertvolle Anregungen wie das gelingen kann. Sowohl unternehmensinterne PE- und OE-Experten sowie Führungskräfte, die OE mit gestalten, umsetzen und leben als auch externe Berater können hier andere Perspektiven und Herangehensweisen kennen lernen. Wer allerdings Patentrezepte sucht nach dem Schema „wende A an, dann erhältst du sicher B“ wird nicht fündig werden. Das ISB-Konzept setzt eine gewisse Demut vor der Komplexität und Vorhersagbarkeit von Maßnahmen in großen Organisationen voraus. Es fordert die Erkenntnis, daß wir nur erfolgreich sein werden, wenn wir die Grenzen des Machbaren erkennen und akzeptieren und uns auf dem Weg zum Ziel auch verlaufen dürfen. Bernd Schmid regt an, OE breiter und systemischer zu denken, Gesamtzusammenhänge zu erkennen und zu berücksichtigen und damit über den gewohnten Tellerrand hinaus zu schauen. Das Konzept geht deutlich über den üblichen Berateransatz „wir sagen euch, wie ihr euer Unternehmen organisieren müßt“ hinaus und macht plausibel, warum die Betroffenen selbst die OE-Maßnahme aktiv entwickeln, gestalten und umsetzen sollten.

Dieser Ansatz des ISB ist nach meiner persönlichen Erfahrung der einzig gangbare. Aus eigenem Erleben weiß ich, welche negativen Auswirkungen Organisationsveränderungen haben können, wenn sie von außen übergestülpt werden und mehr wollen, als in der vorhandenen Zeit möglich ist. Werden die Betroffenen jedoch angemessen beteiligt und bewegt sich das Vorhaben im Rahmen des Machbaren sind erstaunliche Entwicklungen möglich. Auch diese Erfahrung durfte ich schon machen.

Rezensent: Thomas Plackner