

**Organisation:**      geschaffenes, soziales System;  
Bezeichnung für das System und  
die Strukturierung des Systems

### **Formen der Organisationsberatung**

#### **❖ Klassische Organisationsberatung**

Objektivistische Wirklichkeitsverständnis-  
Beratung aus der Sicht der praktisch- normativen  
Betriebswirtschaftslehre

#### **❖ Systemische Organisationsberatung**

Konstruktivistische Wirklichkeitsverständnis-  
Beratung als Prozess gemeinsamer Wirklichkeitsüberzeugung

## **Organisationstheoretische Ansätze in der BWL (Schreyögg)**

- **Instrumenteller Ansatz**

Organisation als zur Struktur geronnene Regelung zum Zwecke der Erstellung und Sicherung effizienter Arbeitsabläufe;  
Organisation als Instrument der Führung zur Steuerung des Leistungsprozess

- **Funktionaler Ansatz**

Organisation als Managementaufgabe (neben Planung und Kontrolle) zur Sicherung der Zweckerfüllung einer Unternehmung

- **Konfigurativer Ansatz**

Organisation als dauerhafte Strukturierung von Arbeitsvollzügen;  
Organisation als dauerhaftes, feststehendes Gehäuse der Unternehmung, das der laufenden Disposition vorgeordnet ist

- **Institutioneller Ansatz**

- Kennzeichen einer Organisation als eine Institution sind Verfolgung gemeinsamer Ziele, Aufgabenerledigung nach Absprache (Arbeitsteilung und Organisationsstruktur), Beständigkeit der Grenzziehung

## **Was bedeutet Organisationsberatung?**

- Organisationstheoretische Ansätze bilden Anknüpfungspunkte für die Unternehmensberatung, organisationstheoretischer Hintergrund bestimmt die jeweilige Form der Beratung
  - Beratung als Beitrag zur Reorganisation
  - Nutzung der Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung
  - Beratung nicht auf Grundsatzziele, sondern auf Rahmenziele oder Ergebnisziele des Unternehmens gerichtet
- 
- **Grundsatzziele**
    - Grundsatzentscheidungen des einzelnen und der Organisation, die den Zweck der Zusammenarbeit/ den gemeinsamen Weg definieren
  - **Rahmenziele**
    - dienen der Verwirklichung der Grundsatzziele
    - zielgerichtetes Arbeiten unter speziellen gesellschaftlichen Bedingungen
  - **Ergebnisziele**
    - gegenwärtig oder in naher Zukunft erreichbare Ziele

## **Idealtypen von Beratungsansätzen**

### **I. Beratung als Erstellung von Gutachten**

- Organisation als Mittel zur Realisierung der formulierten Ziele des Unternehmens
- Basis der Beratung ist eine Entscheidung über alternative Organisationsformen zur Erreichung der geplanten Ziele
- Berater fungiert als externer, unparteiischer und objektiver Bewertender über den Zustand und die Potenziale der Organisation
- Erwartungen an den Berater (Gutachter):
  - Beschaffung fehlender Informationen
  - Analysieren des Sachverhalts
  - Bewerten der alternativen Organisationsformen/Veränderungen
- Bewertung stützt sich auf Fachwissen und wissenschaftlich begründbare Methoden
- Ergebnis ist meist schriftliches Gutachten
- Gutachten dient den relevanten Entscheidungsträgern zur Entscheidungsvorbereitung
- keine Beteiligung an evtl. Veränderungsmaßnahmen

## **II. Expertenberatung**

- Organisation als offenes, sozio- technisches, zielgerichtetes System, das in formellen und informellen Wechselbeziehungen mit der Umwelt steht
- Entscheidungen als Ergebnis von Entscheidungsprozessen, die durch eine Vielzahl von Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet werden
- Basis der Beratung ist die gemeinsame Problemlösung durch Experten und Führungskräfte
- Organisationsvorschläge führen zu Veränderungen im gesamten betrieblichen Entscheidungsprozess
- Bsp.:  
Vorher festgelegte Organisationsvorschlag wird dem Unternehmen als Produkt verkauft.  
Zur Problemlösung orientieren sich gemeinsam Berater und Führungskräfte.  
Mitarbeiter müssen in Trainingsseminaren auf die fertige Organisationslösung konditioniert werden.
  - Vorfabrizierte Organisationslösung muss nur noch an das spezielle Unternehmen angepasst werden.

## **Gliederung der Expertenberatung**

### **❖ Beratung als Management auf Zeit**

Bsp.: Krisenmanager auf Zeit für Sanierung eines Unternehmens

Berater verantwortlich für

- die Problemlösung in einem bestimmten Zeitraum
- das fristgerechte Eintreten der Veränderung
- das Managen der Veränderungsarbeit

### **❖ Prozessorientierte Fachberatung**

Bsp.: Entwicklung und Implementierung einer EDV- gestützten  
Datenverarbeitung sowie Einweisung des Sachbearbeiters

Funktionen des Beraters

- Konzipiert als Fachmann konkrete Problemlösungen
- Übernimmt aufgrund seiner Expertise auch Verantwortung für Veränderungsumsetzung

### **III. Organisationsentwicklung**

- Unternehmen = politisches System:  
Organisation als Koalition von Menschen
  - unterschiedliche individuelle Werten, Bedürfnisse und Ziele wollen mit der Beteiligung an der Organisation erfüllt sein
  - diese zunächst konkurrierende Ziele sollen durch Verhandlungsprozesse zu Zielen des Unternehmens werden
- Entwicklungsprozesse in Organisationen werden mit unterschiedlichen Ansätzen systematisch initiiert und begleitet
- Beratungsbasis ist der lernfähige Mensch, der in der Organisation im Mittelpunkt steht
  - Nur der, der das Problem hat, kann es auch lösen
  - Mitglieder bestimmen durch ihr Verhalten und Initiative die Entwicklung/ Veränderung der Organisation
- Grundidee der Beratung: Betroffene werden zu Beteiligten gemacht
  - Durch Hilfe zur Selbsthilfe können Wachstumsprozesse in Organisationen unterstützt werden
- Beratung auf zwei Ebenen:
  - Berater in der Rolle des change- agent verantwortlich für das Design des gesamten Entwicklungsprozesses
  - Berater begleitet Entwicklungsprozess, gilt dabei als Experte für Initiierung des Lernens

## **IV. Systemische Beratung**

**Organisation:** soziales autopoietisches System;  
operativ geschlossen

### **Zwei Systeme**

- **Beratersystem**
- **Klientensystem**

### **Beratungsobjekt**

- **Organisationsstruktur**

### **Definition:**

- **Unternehmensberatung auf dem Hintergrund der Luhmann'schen Systemtheorie mit dem Ziel Bemühungen zu unterstützen, die neue Differenz-, Erwartungs-, Kommunikations- bzw. Handlungsstrukturen aufbauen**

### **Folge:**

- **Irritationen bei der Beratung**



Organisation	Systemischer Berater
Verbindung zur Umwelt (Kunden, Lieferanten, Märkte)	Operative Geschlossenheit
Der Mensch „macht“ die Organisation (Mittelpunkt)	Mensch wird aus dem System <b>„Organisation“</b> in die <b>„Umwelt“</b> der Organisation verlegt
Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungen sind Wahlakte mit Bestandscharakter	Entscheidungen sind Kommunikation: Ereignischarakter – verschwindet im selben Moment und kann nicht geändert werden
Produktion	Reproduktion
Planung von komplexen Zusammenhängen	Versuch der Planung führt zur Selbstüberforderung des Systems
Steuerung	Evolution
Bewahren	Verändern
Identität als eigenes Subjekt	Identität als Differenz von System und Umwelt
Information als Faktum Organisation als informationsverarbeitendes System Verarbeitung der aus der Umwelt aufgenommenen Informationen	Information als Ereignis, das von der Umwelt ausgelöst und in der Organisation autonom entsprechend ihrer Struktur verarbeitet wird Information als Eigenprodukt des Systems

## **Grundlegende Annahmen einer systemischen Beratung:**

- Interventionen sind nur Impulse, aus denen das Klientensystem das macht, was es machen kann. Die Einflussmöglichkeiten sind sehr begrenzt
- Systemische Beratung kann nur den Widerspruch bezüglich Verändern und Bewahren öffnen. Das Klientensystem trifft die Entscheidung, wie es damit umgeht, selbst
- Alles hat seine Funktion in Relation zum Sinn. Es ist hilfreich, nach dem Guten im Schlechten und dem Schlechten im Guten zu fragen
- Die Definition von Funktionalität ist Sache des Klientensystems
- Vor der Intervention sind Hypothesen über die Situation zu bilden und ist die beabsichtigte Wirkung der Intervention zu planen. Gleichzeitig gilt es aber, nicht der Illusion zu verfallen, dass die erwünschte Wirkung eintreten wird.
- Zwischen Berater- und Klientensystem ist eine klare Grenze zu ziehen
- Das Beratersystem hat sich zu bemühen, die Werte des Klientensystems zu verstehen und zu akzeptieren (Neutralität). Wenn die Werte des Klientensystems aus Sicht des Beratersystems untragbar sind, ist die Beratung zu beenden

- Berater sind Beobachter zweiter Ordnung – im Gegensatz zu den Mitarbeitern des Unternehmens, die Beobachter erster Ordnung sind
- Systemische Beratung hat darauf zu achten, nicht Personen, sondern die hinter den Personen wirkende Kommunikationsstruktur des Systems erkennen zu wollen
- Systemische Beratung findet ihre informationsleitende Differenz in der Unterscheidung von System/Umwelt.
- Sie setzen auf eine dosierte Diskrepanz zwischen dem Selbstbild des Klientensystems und dem Fremdbild des Beratersystems.
- Sie schaffen für das Klientensystem einen Kontext des Nichtbedrohtseins.
- Systemische Interventionen beziehen latente und unbewusste Inhalte durch analoge Techniken mit ein.
- Dabei gehen sie gemäß dem Grundsatz der 'sachten Verstörung' behutsam mit latenten Inhalten um und decken nicht auf.
- Systemische Interventionen sind in Sprache, Weltbild und Komplexitätsgrad für das Klientensystem anschlussfähig.
- Generell heißt es für den systemischen Berater, am System, nicht im System zu arbeiten.

# Konventionelle und systemische Organisationsberatungskonzepte

	<b>Mechanischer Beratungsansatz</b>	<b>Systemischer Beratungsansatz</b>
Prinzip	Direkte Intervention	Kontextuelle Intervention (Konsultation)
Grundlegende Annahmen	Lineare Kausalität, Berechenbarkeit, Prognostizierbarkeit	Die Operationen selbstorganisierender Systeme sind nicht zielgerichtet, berechenbar und vorhersagbar; sie sind weder von außen noch von innen steuerbar (Misslingen direkter Interventionen). Es gibt keine objektive, beobachterunabhängige Wirklichkeit.
Verhältnis von Management und Beratung	Externe Berater können durch geeignete Problemlösungen („Inhalte“) zur internen Optimierung beitragen; kein fundamentaler Unterschied zwischen internen und externen Akteuren	Weder die Organisation noch externe Berater kennen die Funktionsweise komplexer Organisationen im Detail; eine beratende Intervention kann nur versuchen, die unterschiedlichen Sichtweisen und Weltsichten produktiv zur Intervention in operativ geschlossene Systeme zu nutzen und hierdurch einen Beitrag zur erhöhten Selbststeuerungs- und Selbstreflexionsfähigkeit des Systems zu leisten (Welche Regeln steuern die Prozesse des Systems?)
Ansatzpunkt für Beratungen	Personen und ausdifferenzierte Teilbereiche	Regelsysteme und Systeme in ihrer Umwelt

Quellen: H. Willke, 1994: Systemtheorie II: Interventionstheorie. UTB; S. Mingers, 1996: Systemische Organisationsberatung. Campus.

# Idealtypen der Unternehmensberatung

	<b>Gutachterliche Beratungstätigkeit</b>	<b>Expertenberatung</b>	<b>Organisationsentwicklung</b>	<b>Systemische Beratung</b>
Organisationsverständnis	Organisation als Mittel zur Realisierung der Geschäftszwecke	Offenes, sozio-technisches, zielgerichtetes System	Organisation als Koalition von Menschen	Organisationen als operativ geschlossene und informationell offene Entscheidungssysteme
Rolle des Beraters	Berater als neutraler Sachverständiger	Initiierung eines gemeinsamen Problemlösungsprozesses von Führungskräften und Beratern	Berater als Experte für die Initiierung von Lernen; Reflexionsinstanz; Coaching von Lernprozessen	Beobachter zweiter Ordnung; andere Beobachtungsschemata
Vorgehensweise	Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse; Informationsbeschaffung und Aufzeigen von Alternativen	Anpassung eines vorher festgelegten Organisationsvorschlags durch Berater und Führungskräfte	Abbildung organisatorischer Verhaltensmuster (Reflexion, Spiegelung)	Unterstützung von Selbstreflexion; Erarbeitung einer neuen Problemsicht; auf latente Strukturen aufmerksam machen
Grenzen	Keine Beteiligung an Umsetzung der Empfehlungen	Keine Beteiligung der Betroffenen	Reflexion kann nicht delegiert werden und ist nicht hinreichend für Entwicklung der Organisation	Verzicht auf Beeinflussung, Veränderung oder Entwicklung des Klienten
Beispiel	Marktstudie	Modernisierung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems	Stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an Planungsprozessen	

Quelle: Walger, Gerd, 1995: Idealtypen der Unternehmensberatung. S. 1-18. In: Gerd Walger (Hg.): Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln: Schmidt.