



SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Organisationsberatung – Was wirkt?

Der Begriff „Organisationsberatung“ wird auf viele unterschiedliche Arten verstanden: von klassischer Unternehmensberatung in Großprojekten bis hin zum Beratungsgespräch eines Vorstandes.

Was sind nun die Erfolgsfaktoren bei Organisationsberatung, die über die Güte der Diagnose und Intervention hinausgehen?

Was wirkt?

Das folgende Beispiel soll einen Einblick geben:

Wir wurden vor einigen Wochen von einem Unternehmen aus der Gesundheitsbranche (300 MA) für ein Beratungsprojekt angefragt. Das Management hatte sich mit dem bisherigen Berater überworfen. Uns hatten Sie über das Internet gefunden und wünschen sich einen möglichst reibungslosen Beraterwechsel mit dem Ziel, den Prozess so weiterzuführen wie bisher.

– Aha - .

In dem einstündigen Akquisitionsgespräch wünschten sich die beiden Vorstände, eine Idee dafür zu bekommen, wie wir auf das „Pferd aufspringen würden“. Inhaltliches Ziel des Beratungsprozesses sei, es hinzubekommen, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter mehr Verantwortung in ihren Rollen übernehmen.

Auf Nachfragen wurde folgende Situation deutlich:

- Es wurde bisher versucht, den Kultur-Change-Prozess mithilfe eines PE-Prozesses umzusetzen.
- Es gibt keine PE im Unternehmen. Der bisherige externe Berater führte den PE-Prozess, indem er an mehreren Tagen pro Woche Arbeitsgruppenmeetings moderierte.
- Weder Vorstand noch Mitarbeiter nahmen die erforderliche Verantwortung für die Veränderung, sondern gaben diese an den Berater ab.
- Der Berater war mit dem System in unguter Überverantwortung verstrickt und konnte in dieser Rolle nur scheitern.
- Die Konflikte im System sowie Konflikte mit dem Berater wurden und sind nicht bearbeitet.
- Bei den Mitarbeitern existieren viele Ängste und Widerstände gegenüber Veränderungen, zumal die letzten Veränderungen vor drei Jahren mit massivem Personalabbau verbunden waren.

Wir entschieden uns für die desillusionierende Konfrontation:

Wenn wir diesen Auftrag übernähmen, müsse es anders weitergehen als bisher. Es würde eine gründliche Auftragsklärung und einen Diagnoseworkshop mit den bisher Beteiligten brauchen, um einen Neustart sinnvoll möglich zu machen. Wir empfahlen, den Kultur-Change-Prozess klar von dem PE-Prozess zu trennen. Unabhängig davon, dass eine interne PE-Funktion Sinn machen könnte, ist der aus jetziger Sicht relevante Prozess der Kultur-Veränderung, bei dem wir die Vorstände in

verantwortungsvoller Rolle sähen. Unsere Rolle bestände darin, aus der „Helikopterperspektive“ den Vorstand in der Prozessführung zu unterstützen. Später könnten wir bei Bedarf einen Berater mit PE-Expertise zur Verfügung stellen, der Fachberatung durchführt.

Die beiden Vorstände hörten sich unsere Vorschläge mit großen Augen an und meinten, dass sich das gut und sinnvoll anhöre, dass sie aber nicht sicher seien, ob sie „so schnell erwachsen werden wollten“....

Uns hat diese reflektierte Reaktion sehr gefreut!

Worum geht es uns?

Es geht darum, ...

- System- und Personenlernen gleichermaßen im Blick zu haben, anstatt nur Fortbildung in Organisationen durchzuführen.
- den relevanten Focus zu erkennen und eher kleine und wirkungsvolle Interventionen an genau diesem Focus zu setzen, anstatt grandiose Riesenprogramme zu fahren.
- den Beratungsprozess als solchen schon förderlich für das Lernthema der Organisation zu gestalten und Persönlichkeitsentwicklung hierdurch zu unterstützen.
- Autonomie von Person und System zu fördern, anstatt symbiotische Abhängigkeiten zu unterstützen. Das kann beispielsweise die Unterstützung der Führungskräfte sein, systemisch zu denken und ihre Intuition zu schulen im Umgang mit Komplexität.
- die Vergangenheit von Systemen zu würdigen und entsprechende Rituale zu inszenieren anstatt sich zu früh der Zukunft zu verschreiben.
- sich als Berater nicht zu sehr in die Ziele und möglichen Ergebnisse eines Organisationsberatungsprozesses zu verlieben, sondern vielmehr Demut zu wahren und das Wissen um die Selbsttranszendenz von Systemen im Unterschied zu linearen Entwicklungen zu aktivieren.
- auch einen Paradigmenwechsel im Lernen herbeizuführen: Lernen durch Lust, Überraschung und Irritation anstatt durch Wiederholung.

Wie ist unser Beratungsfall nun ausgegangen?

Die Vorstände gaben uns eine Woche später die Rückmeldung, dass Ihnen das Gespräch mit uns sehr gut gefallen habe. Sie haben sich zwar entschieden, sich noch ein Jahr von einem anderen Berater „beeltern“ zu lassen, möchten aber im Folgejahr gerne mit uns zusammenarbeiten....

Dann seien sie reif für einen solchen Beratungsprozess.

– So macht uns Organisationsberatung nicht nur Sinn, sondern auch wirklich viel Freude!

Luise Lohkamp