

Felix Rüsç

Der Unterschied zwischen klassischer und systemischer Organisationsberatung in der Wahrnehmung des Kunden

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN

DIPLOMARBEIT

Der Unterschied zwischen klassischer und systemischer
Organisationsberatung in der Wahrnehmung des Kunden

von

Felix Rüsç

Wien, am 29.10.2002

Inhaltsverzeichnis

0	Einleitung	3
0.1.	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
I.	Theoretischer Teil	7
1	Klassische Ansätze der Organisationsberatung	10
1.1.	Grundannahmen und Weltbild	10
1.2.	Expertenberatung	13
1.2.1.	Organisationsbegriff	13
1.2.2.	Menschenbild	14
1.2.3.	Rolle des Beraters	16
1.2.4.	Methoden	18
1.2.5.	Interventionen	20
1.3.	Prozessberatung	23
1.3.1.	Organisationsbegriff	26
1.3.2.	Menschenbild	27
1.3.3.	Rolle des Beraters	28
1.3.4.	Methoden	29
1.3.5.	Interventionen	29
1.4.	Organisationsentwicklung	33
1.4.1.	Organisationsbegriff	35
1.4.2.	Menschenbild	37
1.4.3.	Rolle des Beraters	39
1.4.4.	Methoden	40
1.4.5.	Interventionen	42
2	Systemischer Ansatz	47
2.1.	Grundannahmen und Weltbild	47
2.2.	Systemische Organisationsberatung	50
2.2.1.	Organisationsbegriff	59
2.2.2.	Menschenbild	61
2.2.3.	Rolle des Beraters	64
2.2.4.	Methoden	67
2.2.5.	Interventionen	71

3	Vergleich der Ansätze	77
3.1.	Grundannahmen und Weltbild	77
3.2.	Organisationsbegriff.....	78
3.3.	Menschenbild.....	80
3.4.	Rolle des Beraters	81
3.5.	Methoden.....	83
3.6.	Interventionen	84
II.	Empirischer Teil	88
4	Ziel der Untersuchung	88
5	Gang der Untersuchung	90
5.1.	Festlegung des Materials.....	90
5.2.	Analyse der Entstehungssituation	90
5.3.	Analyse mittels des Kategoriensystems	92
5.3.1.	Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien	92
5.3.2.	Formulierung von Analyseeinheit, Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den Hauptkategorien.....	93
5.3.3.	Paraphrasierung und Zusammenfassung des extrahierten Materials	94
6	Auswertung und Interpretation	96
6.1.	Ergebnisse der Häufigkeitsanalyse	96
6.2.	Interpretation der Ergebnisse	101
	Abbildungsverzeichnis	107
	Tabellenverzeichnis	108
	Literaturverzeichnis	109
	Anhang	115

0 Einleitung

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs und der Veränderung. Dieser Umstand äußert sich in einer, durch vielfältige Entwicklungen unaufhaltsam und stetig komplexer werdenden Umwelt, der Organisationen gegenüberstehen, die sich im ständigen Kampf befinden, diese Komplexität zu bewältigen.

An dieser Einleitung ist viel Wahres dran und sie war so oder in ähnlicher Weise, wenn auch weniger allgemein formuliert, im Zuge der Recherchen für die vorliegende Arbeit wiederholt zu finden. Sie erlaubt jedoch keinerlei Rückschlüsse auf das Erscheinungsjahr des jeweiligen Textes, da es für diese Entwicklung keinen definitiven Anfang und, sowohl vorläufig als auch absehbar, kein Ende gibt. Ob hier von der Zeit der industriellen Revolution oder den Nachkriegsjahren des zweiten Weltkrieges die Rede ist, bleibt dem Belieben des Lesers überlassen. Zunehmende Komplexität ist in der Wirtschaftsgeschichte ein ständiges Phänomen.

Interessant und aufschlussreich sind allerdings die Strategien, mit denen Unternehmen dieser zunehmenden Komplexität zu verschiedenen Zeiten begegnen. Eine der Strategien ist die Inanspruchnahme von Organisationsberatung.

Unternehmensberatung, oder, wie heute oft allgemeiner formuliert, Organisationsberatung, hat ihren Ursprung in der industriellen Revolution. Die Pioniere des „Scientific Management“, allen voran Frederick W. *Taylor*, waren die Begründer einer neuen Branche, die versuchte durch Anwendung wissenschaftlicher Methoden den Arbeitsablauf effizienter zu gestalten und die Produktivität der Arbeiter und Fabriken zu erhöhen. Im Laufe der Zeit gesellten sich vielfältigste Aufgaben zu den ursprünglichen Beratungsgebieten Produktion und Arbeitsorganisation und im Jahre 1914 wurde in Chicago das wahrscheinlich erste Beratungsunternehmen heutigen Zuschnitts von Edwin *Booz* unter dem Namen „Business Research Services“ gegründet. Die Jahre nach dem zweiten Weltkrieg können als die goldenen Jahre der Unternehmensberatung bezeichnet werden, als im Zuge des allgemeinen Wiederaufbaus, des starken Anstiegs von Unternehmensgründungen gepaart mit technologischen Entwicklungen, der Entstehung neuer, aufstrebender Volkswirtschaften und der Internationalisierung von Industrie, Handel und Finanzwesen zahlreiche neue Beratungsunternehmen entstanden, um der steigenden Nachfrage gerecht zu werden (vgl. Kubr 1986, S. 21ff.). Es

kann also davon ausgegangen werden, dass Organisationsberatung schon so lange existiert, wie es Organisationen moderner Auffassung gibt.

Auch für die Organisationsberatung ergab sich im Laufe ihrer Entwicklung die Notwendigkeit, sich an komplexere Umweltbedingungen anzupassen. Sie tat dies durch theoretische Ausdifferenzierung ihrer Ansätze, die letztendlich der Frage nachgehen, wie die Welt, und in weiterer Folge eine Organisation in dieser Welt, funktioniert, um sich diese Funktionsweise zu Nutze zu machen und derart in Organisationen Wirkung zu erzielen. Bezogen auf den Theoried Hintergrund der Organisationsberatung lassen sich zwei große Felder benennen, die sich vor allem durch unterschiedliche Auffassungen bezüglich Wahrnehmung und bezüglich der Möglichkeit der externen Einflussnahme unterscheiden. Es ist dies einerseits die Gruppe der klassischen Beratungsansätze, die in der Tradition des mechanistischen Weltbildes stehen und andererseits der, erst in jüngster Zeit entstandene, Ansatz der systemischen Organisationsberatung, der mit einem ganzheitlich-systemischen Weltbild in Einklang steht.

0.1. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Unterschieden zwischen den Ansätzen der klassischen und der systemischen Organisationsberatung in ihrer praktischen Anwendung nachzugehen und diese Unterschiede darzustellen.

Die Theorien, die hinter den verschiedenen Beratungsansätzen stehen, heben sich eindeutig erkennbar voneinander ab. Diese theoretischen Unterschiede lassen auch Unterschiede in der praktischen Anwendung der Beratungskonzepte erwarten. Es soll nun der Frage nachgegangen werden, ob die Praxis der Organisationsberatungsansätze von den Kunden tatsächlich unterschiedlich perzipiert wird. Lässt sich aus den Aussagen von Kunden auf Unterschiede zwischen den Beratungsansätzen schließen oder gehen die theoretischen Inhalte in der Praxis soweit verloren, dass eine Unterscheidung nicht mehr möglich ist?

Dazu werden Kunden zu ihren Eindrücken und Erfahrungen mit den jeweiligen Beratungsansätzen befragt und ihre Aussagen in Kategorien zusammengefasst. In einer Gegenüberstellung dieser Aussagen werden dann die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Beratungskonzepten sichtbar. So soll die Frage beantwortet werden, ob sich, aufgrund der theoretischen Grundlagen erwartete,

Unterschiede in der Praxis auch in der Wahrnehmung des Kunden manifestieren oder ob die Grenzen zwischen den Beratungsansätzen verschwimmen und diese als gleichartig wahrgenommen werden.

Die Arbeit ist in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert.

Der theoretische Teil besteht aus drei Kapiteln, die die klassischen Beratungsansätze (Kapitel 1), den systemischen Ansatz (Kapitel 2) und den Vergleich der Ansätze (Kapitel 3) behandeln.

Die drei Kapitel sind identisch aufgebaut: Zu Beginn wird jeweils genauer auf die Grundannahmen und das Weltbild der Ansätze eingegangen. Es sind dies einerseits das mechanistische und andererseits das ganzheitlich-systemische Weltbild.

In weiterer Folge werden die Beratungsansätze nach den fünf Kriterien Organisationsbegriff, Menschenbild, Rolle des Beraters, Methoden und Interventionen untersucht. Diese fünf Punkte wurden ausgewählt, da sie aussagekräftige Eckpfeiler eines Beratungsansatzes darstellen.

Als klassische Beratungsansätze wurden die Expertenberatung, die Prozessberatung und die Organisationsentwicklung ausgewählt. Hierbei handelt es sich keineswegs um eine vollständige Liste, jedoch um drei m.E. idealtypische Beratungsansätze in der Tradition des mechanistischen Weltbildes. An dieser Stelle sei angemerkt, dass es durchaus diskussionswürdig ist, ob Prozessberatung einen eigenständigen Beratungsansatz darstellt (vgl. dazu 1.3).

Auf alle in dieser Arbeit dargestellten Beratungsansätze trifft zu, dass sie in der Praxis in ihrer reinen Form nicht anzutreffen sind. Die Realität der Organisationsberatung sind Mischformen, die sich aus viel Theorie sowie dem Wissen und der Erfahrung und den Normen und Werten der im Einsatz befindlichen Berater zusammensetzt.

Der zweite Teil der vorliegenden Arbeit besteht aus einer empirischen Analyse, in der der Frage nachgegangen werden soll, wie Mitglieder einer Organisation die unterschiedlichen Beratungsansätze im Zuge eines Beratungsprojektes wahrnehmen.

Im Kapitel 4 wird die Hauptfragestellung genau formuliert und zu anderen ähnlichen Fragestellungen abgegrenzt.

Das Kapitel 5 beschreibt detailliert den Gang der vorliegenden Untersuchung. Es wurden mit vier Personen ausführliche Gespräche geführt und diese im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Ergebnisse wurden mit Hilfe einer Häufigkeitsanalyse gegenübergestellt, tabellarisch dokumentiert und anschließend interpretiert (Kapitel 6).

Es lässt sich an dieser Stelle, das Ergebnis der Untersuchung zusammenfassend, vorwegnehmen, dass die zweifellos existierenden Unterschiede der theoretischen Konzeptionen auch in der Wahrnehmung der praktischen Beratungstätigkeit ihre Entsprechung finden. Dies konnte anhand von 185, aus den Tonbandaufzeichnungen paraphrasierten und im Anhang dokumentierten, Aussagen nachvollziehbar festgestellt werden. Die klassische und die systemische Organisationsberatung wenden zum Teil deutlich unterschiedliche Vorgehensweisen an, die in der Wahrnehmung des Kunden klar zum Ausdruck kommen. Danach entspricht die klassische Organisationsberatung eher dem Einkauf einer Lösung, während die systemische Beratung die Mitarbeiter auf dem Weg der Veränderung begleitet und unterstützt.

Was theoretisch zu erwarten war, in der Praxis der Organisationsberatung aber durchaus hätte verborgen bleiben können, bestätigt sich somit auch in der vorliegenden Analyse der praktischen Anwendung der Beratungskonzepte.

I. Theoretischer Teil

Im folgenden, theoretischen Teil werden die Ansätze der klassischen und der systemischen Organisationsberatung nach den genannten fünf Kriterien Organisationsbegriff, Menschenbild, Rolle des Beraters, Methoden und Interventionen untersucht. Diese fünf Punkte wurden ausgewählt, da sie, wie im folgenden kurz erläutert, aussagekräftige Eckpfeiler eines Beratungsansatzes darstellen.

Organisationsbegriff: Der Organisationsbegriff lässt darauf schließen, wo die Berater Möglichkeiten sehen, die Organisation zu Veränderungen zu bewegen. Wenn ein Beratungsansatz für sich definiert, aus welchen Elementen eine Organisation besteht und wie sie funktioniert, gibt er damit den Rahmen vor, in dem eine Einflussnahme erfolgen kann. *Titscher* (vgl. 1997, S. 98) gibt zwei Gründe an, weshalb es für einen Berater wichtig ist, ein bestimmtes Verständnis von Organisationen zu haben. Erstens finden, auch wenn der Berater nicht „die Organisation“ an sich berät, die von ihm bearbeitenden Problemlagen in einem organisatorischen Rahmen statt. Und zweitens sollte der Berater über organisationstheoretisches Wissen verfügen und die gängigen Organisationsvorstellungen kennen, um nicht unhinterfragt und unkritisch mit der jeweils neuesten Mode mitzuschwimmen.

Nach der Organisation selbst soll das wichtigste Element der Organisation, der Mensch, thematisiert werden. Wie jedoch zu zeigen sein wird, wird die Annahme, dass der Mensch Element des Systems sei, von der systemischen Theorie nicht ohne weiteres akzeptiert.

Menschenbild: Ein Menschenbild trifft bestimmte Grundannahmen über allgemeine Wesensmerkmale des Menschen. Dies ist einerseits für den Organisationsbegriff relevant, da jede Veränderung im gesellschaftlichen Bedingungsrahmen sich auf das Menschenbild und in weiterer Folge auf die Organisationstheorie auswirkt (vgl. Grochla 1978, S. 407). Andererseits wirkt sich ein explizit formuliertes Menschenbild auf die Art und Weise aus, mit der ein Berater an den Kunden herantritt und wie er sich ihm

gegenüber verhält. So schreibt *Lilge* (1981, S. 18): „Menschenbilder [...] fungieren vor allem als implizite Persönlichkeitstheorien (Voraus-Urteile) in Führungsbeziehungen¹.“

Rolle des Beraters: Die Rolle des Beraters liefert Aufklärung darüber, was für den Berater nach dem jeweiligen Beratungsansatz im Umgang mit dem Klienten erlaubt ist und was nicht. Sie gibt Aufschluss über typische Verhaltensweisen des Beraters, seinen Beitrag im Beratungsprozess und über die Art und Intensität der Teilnahme des Kunden. Die Beraterrolle trägt wesentlich zur Selbstbeschreibung eines Beratungsansatzes bei. So bringt z.B. ein Prozessberater, der niemals in die Rolle des Fachexperten schlüpft, klar die Richtlinien der Prozessberatung zum Ausdruck.

Die Rollen, die der Berater letztendlich einnimmt, sind grundsätzlich abhängig von der Situation, den Erwartungen des Kunden und dem Profil des Beraters. (vgl. Kubr 1986, S. 44).

Methoden: Eine Methode ist ein „1. geregeltes Verfahren zur Erlangung von Erkenntnissen od. praktischen Ergebnissen. 2. planmäßiges Vorgehen“ (Duden 1991, S. 264). Nach *Niedereichholz* (vgl. 2000, S. 205) unterscheidet man grundsätzlich zwischen standardisierten Problemlösungsmethoden, deren Vorgehensweise festgelegt ist und kreativen, innovativen Problemlösungsmethoden, die dann zum Einsatz kommen, wenn keine standardisierte Methode anwendbar ist. Die Methoden gehören zu den offensichtlichen Unterscheidungsmerkmalen der Beratungsansätze und werden z.B. in der Expertenberatung wie Produkte vermarktet.

Grundsätzlich stellt sich jede Methode als Ablaufdiagramm dar, dass einzelne Aktivitäten aneinander reiht. Zu den wichtigsten dieser Aktivitäten gehören die Interventionen.

Intervention: Eine Intervention ist eine „Vermittlung; Einmischung [...]“ (Duden 1991, S. 190). Es handelt sich hierbei um konkrete Aktionen, die Berater zur Beeinflussung des Klientensystems setzen und die von Beratungsansatz zu Beratungsansatz verschieden sein können. Es ist der Präsenz des Beraters inhärent intervenierend zu wirken, weshalb es m.E. zulässig ist zwischen absichtsvollen und absichtsarmer Interventionen zu unterscheiden. Als Merkmale eines Beratungsansatzes werden die absichtsvollen Interventionen herangezogen. Diese setzen sich zwar aus alltäglichen Verhaltens-

¹ Auch wenn hier explizit von Führungsbeziehungen gesprochen wird, ist es m.E. zulässig diese Aussage auch auf Beraterbeziehungen anzuwenden, zumal gerade in den klassischen Ansätzen der Berater oft als Führungskraft auftritt.

weisen wie Fragen stellen oder Anregungen geben etc. zusammen, erlangen aber durch Konstellation und Abfolge der einzelnen Komponenten der Intervention sowie durch ihren interventionstheoretischen Hintergrund den Charakter einer absichtsvollen Intervention.

Die beschriebenen fünf Punkte bilden den Raster für die vorliegende Arbeit, der sowohl durch die Inhalte des theoretischen als auch des empirischen Teils gefüllt wird.

In der theoretischen Analyse werden die Ausprägungen der genannten fünf Kriterien bei jedem der Beratungsansätze im Literaturstudium untersucht und anschließend in einem eigenen Kapitel (Kapitel 3) verglichen.

In der empirischen Analyse bilden die fünf Punkte die Hauptkategorien, denen die Aussagen der befragten Personen zugeordnet werden können. Daraus ergibt sich auch zwischen den verschiedenen Beratungsansätzen in der Praxis eine optimale Vergleichbarkeit anhand der fünf Hauptkategorien und zusätzlich die Möglichkeit, Erwartungen bezüglich Ausprägungen, die sich aufgrund der theoretischen Analyse ergeben, anhand der Ergebnisse der empirischen Untersuchung zu überprüfen.

1 Klassische Ansätze der Organisationsberatung

1.1. Grundannahmen und Weltbild

Die klassischen Ansätze der Organisationsberatung sind von einer mechanistischen Weltanschauung geprägt. Dieses Weltbild geht auf Einflüsse des französischen Philosophen und Mathematikers René *Descartes* (1596-1650) und des englischen Mathematikers, Physikers und Astronomen Isaac *Newton* (1642-1727) zurück (vgl. Mingers 1996, S. 19; Lutz 1992, S. 311).

Descartes glaubte an die Gewissheit der wissenschaftlichen Erkenntnis. Er glaubte an die absolute Wahrheit in der Wissenschaft und sah die Mathematik als Schlüssel zu einer vollständigen und exakten Naturwissenschaft. Als Methode zur Erlangung von sicherem Wissen anerkannte *Descartes* Intuition und Deduktion, wobei er unter Intuition Dinge verstand, die der Mensch klar und deutlich denken konnte und die daher wahr seien. Die Methode bestand in weiterer Folge darin, Gedanken in ihre Bestandteile zu zerlegen und diese in ihrer logischen Ordnung aufzureihen.

Descartes machte eine fundamentale Unterscheidung zwischen dem Geist (*res cogitans*) und der Materie (*res extensa*), auf die er seine gesamte Naturanschauung gründete. Spätere Wissenschaftler hielten diese Trennung aufrecht, wodurch sich die Geisteswissenschaften der *res cogitans* und die Naturwissenschaften der *res extensa* zuwandten.

Nach der Auffassung von *Descartes* war das materielle Universum eine Maschine. Die Natur funktionierte nach mechanischen Gesetzen und auch lebende Organismen waren seiner Ansicht nach Maschinen. Den Körper des Menschen betrachtete er nur als eine animalische Maschine, die allerdings von einer vernunftbegabten Seele bewohnt wurde. Er war dabei stark von der im 17. Jahrhundert herrschenden Vorliebe für kunstvolle, lebensähnliche Maschinen beeinflusst, von denen er auch selbst einige konstruierte. Die Einschätzung von lebenden Organismen als Maschinen hatte weitreichende Auswirkungen auf die Entwicklung der Wissenschaften, die es sich zur Hauptaufgabe machten, die Mechanismen zu beschreiben, die in zusammengefügter Form lebende Organismen ergaben (vgl. Capra 1986, S. 55ff.).

Der Mensch (in diesem Fall ist der geistige Teil, die vernunftbegabte Seele, gemeint) ist nach *Descartes* ein Subjekt, das

„...kraft seines Verstandes befähigt [ist], die Objektwelt »objektiv« zu beschreiben, zu analysieren und das Zusammenwirken seiner Bestandteile in einer Weise zu erklären und zu quantifizieren, daß jede Ursache eine identifizierbare und quantifizierbare Wirkung hat – und umgekehrt.“ (Lutz 1992, S. 311)

Dem souveränen Subjekt mit seinem „unbestechlichem Wahrnehmungsapparat“ steht also eine Objektwelt gegenüber, die einer perfekten Maschine gleicht und nach exakten mathematischen Gesetzen funktioniert. Die Theorie dieser Objektwelt konnte René *Descartes* nur in Umrissen entwerfen. Derjenige, der diese dann vervollständigte, war *Isaac Newton*.

Isaac Newton begründete mit den allgemeinen Gesetzen der Bewegung die klassische Mechanik und entwickelte damit eine „vollständige mathematische Ausformulierung der mechanistischen Naturauffassung“ (Capra 1986, S. 62). Er erkannte, dass alle Körper innerhalb des Sonnensystems von derselben Kraft zur Erde gezogen werden und benutzte seine neue mathematische Methode (die heutige Differentialrechnung), um die exakten Bewegungsgesetze für alle Körper unter dem Einfluss der Schwerkraft aufzustellen. Die Elemente, aus denen laut *Newton* alle Materie gemacht war, waren feste, homogene Masseteilchen (Atome, aus heutiger Sicht), deren Bewegung durch die Schwerkraft verursacht wurde. Die Unterschiede zwischen verschiedenen Arten von Materie ergaben sich dadurch, dass die Masseteilchen mehr oder weniger dicht zusammengedrängt seien². Alle physikalischen Erscheinungen wurden von *Newton* durch die Bewegung von materiellen Teilchen im Raum erklärt, die durch ihre gegenseitige Anziehung, also durch die Schwerkraft, verursacht werden. Er beschrieb die Wirkung der Schwerkraft auf materielle Objekte mathematisch durch Bewegungsgleichungen, die als feste Gesetzte, nach welchen materielle Objekte sich bewegen, anerkannt wurden (vgl. Capra 1986, S. 62ff.).

„Aus Newtons Sicht hat Gott am Anfang die Masseteilchen, die Kraft zwischen ihnen und die Grundgesetze der Bewegung geschaffen. Auf diese Art wurde das gesamte Universum in Bewegung gesetzt und läuft seitdem wie eine Maschine, gelenkt von unabänderlichen Gesetzen.“ (Capra 1986, S. 66)

² Nach der modernen Auffassung können Atome unterschiedliche Gewichte und Dichte haben, was auch der Grund für Unterschiede zwischen verschiedenen Arten von Materie ist.