

Organisationen als Objekt der Beratung

PAULINA JEDRZEJCZYK

Kernbotschaften

- Beratung von Individuen und Beratung von Organisationen unterscheiden sich voneinander nicht nur im Hinblick auf die Zielgruppe, sondern auch in Bezug auf Ziele, behandelte Problemstellungen, Umsetzung, eingesetzte Methoden und die Komplexität.
- Der Umgang mit der Komplexität von Organisationen, welche anhand der Merkmale Anzahl und Vielfalt der Elemente, Vielzieligkeit, Vernetztheit, Dynamik, Intransparenz und soziale Abhängigkeit beschrieben werden kann, stellt eine große Herausforderung für die Organisationsberatung dar.
- In dem vorliegenden Beitrag werden Konzepte vorgestellt, welche helfen, die Komplexität von Organisationen systematisch zu erfassen und zu analysieren.
- An konkreten Beispielen wird veranschaulicht, wie Beraterinnen und Berater die präsentierten Überlegungen bei der Erarbeitung von Lösungen mit ihren Kundinnen und Kunden nutzen können.

1 Einführung

In der VUCA-Welt¹, charakterisiert durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität, werden Organisationen vor komplexe Herausforderungen gestellt, wie Fachkräftemangel, Wertewandel, Veränderung von Kundenbedürfnissen, Digitalisierung, verschärfte Konkurrenz, disruptive Technologien. Bei deren Bewältigung stoßen viele Organisationen, ob groß oder klein, profit- oder non-profit-orientiert, öffentliche Einrichtungen oder Privatunternehmen, an ihre Grenzen. Es verwundert folglich nicht, dass der Bedarf an professioneller Beratung stark zunimmt, was unter anderem an den seit Jahren kontinuierlich steigenden Umsätzen der Unternehmensberatungsbranche zu erkennen ist (Statista 2023), und die an sie seitens der Organisationen gerichteten Erwartungen groß sind. Beratung soll zur Verbesserung der Leistung, der Effizienz, der Flexibilität und somit zur Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen beitragen.

Dass es sich dabei um ein anspruchsvolles Unterfangen handelt, weil Organisationen komplexe Gebilde darstellen, soll der vorliegende Beitrag zeigen. Gleichzeitig wer-

¹ VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, respektive Volatilität/Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit. Gelegentlich wird argumentiert, dass VUCA durch das BANI-Konzept ersetzt wurde, welches für Brüchigkeit, Angst, Nichtlinearität und Unverständlichkeit (incomprehensibility) steht. Es wird hier dagegen die Meinung vertreten, dass VUCA-Komponenten die von BANI angesprochenen Themen größtenteils abdecken.

den Denkansätze präsentiert, anhand welcher die Komplexität, wenn nicht beherrscht oder kontrolliert, dann mindestens besser begriffen, analysiert und handhabbar gemacht werden kann. Abschließend wird diskutiert, welche Implikationen für die Arbeitgeberberatung aus diesen Überlegungen abgeleitet werden können. In einem ersten Schritt soll eine Abgrenzung zwischen der Beratung von Individuen und von Organisationen vorgenommen werden.

2 Beratung von Organisationen

2.1 Beratung von Individuen versus Beratung von Organisationen

Wenn in dem vorliegenden Beitrag von einer Organisation gesprochen wird, dann ist Folgendes gemeint: Eine langfristige Zusammenstellung von Menschen einerseits, die geplante, koordinierte Handlungen durchführen, und Ressourcen andererseits, die in einem arbeitsteiligen System eingesetzt werden. Durch die Zusammenarbeit sollen bestimmte Aufgaben erfüllt und auf diese Weise die Ziele der Organisation erreicht werden. Der Begriff bezieht sich auf Unternehmen, Behörden, Schulen, Sportvereine, Kirchen, Krankenhäuser, Stiftungen etc. (Wirtschaftslexikon Gabler 2018; Schewe 2018; Wirtschaftslexikon Onpulson 2024).

Zwei Konstellationen sollen im Folgenden miteinander verglichen werden:

- Fall A: Frau Csíkszentmihályi², Bürokauffrau, aktuell Leiterin der Personalabteilung in einem mittelständischen Unternehmen namens GOO, nimmt Beratung zum Thema „Neuorientierung im Berufsleben“ in Anspruch, um neue, für sie passende Karrierepfade zu identifizieren.
- Fall B: Frau Csíkszentmihályi, Bürokauffrau, aktuell Leiterin der Personalabteilung in einem mittelständischen Unternehmen namens GOO, nimmt Beratung in Anspruch, um die Schwierigkeiten bei der Besetzung von vakanten Stellen zu beheben. Das Ziel der Beratung ist es, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu steigern.

Im Fall A wird Frau Csíkszentmihályi als Individuum beraten. Im Fall B vertritt sie ein Unternehmen, dessen Probleme behandelt werden sollen. Worin unterscheiden sich diese beiden Konstellationen? In welcher Hinsicht unterscheiden sich die Beratung von einem Individuum und die Beratung von einem Unternehmen? Um diese Fragen zu beantworten, sollen zunächst die Individualberatung und die Organisationsberatung definiert werden.

Sickendiek, Engel & Nestmann befassen sich mit der Beratung von Individuen und schlagen folgende Definition vor: „Beratung ist zunächst eine Interaktion zwischen zumindest zwei Beteiligten, bei der die beratende(n) Person(en) die Ratsuchende(n) – mit Einsatz von kommunikativen Mitteln – dabei unterstützen, in bezug [sic] auf eine

Frage oder ein Problem mehr Wissen, Orientierung oder Lösungskompetenz zu gewinnen“ (Sickendiek, Engel & Nestmann 2008, S. 13).

Lippold (2018) analysiert Konzepte der Unternehmens-/Organisationsberatung und definiert diese wie folgt „[...] eine eigenverantwortlich, zeitlich befristet, auftragsindividuell und zumeist gegen Entgelt erbrachte professionelle Dienstleistung, die sich an Unternehmen/ Organisationen mit dem Ziel richtet, Problemstellungen zu identifizieren und zu analysieren und/oder Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, um den Kunden bei der Planung, Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen zu unterstützen bzw. dessen Fähigkeiten zur Bewältigung des zugrunde liegenden Problems zu verbessern“ (Lippold 2018, S. 7).

Anhand der Definitionen lassen sich relevante Elemente einer Beratung und Unterschiede zwischen den beiden Konstellationen ausarbeiten (Lippold 2018; Nissen 2007, Herking 2015; Hartenstein et al. 2015, Sickendiek, Engel & Nestmann 2008; Dietrich 1991):

- Zielgruppe: Die Beratung von Individuen richtet sich an Einzelpersonen, Beratung von Organisationen richtet sich an Unternehmen, Institutionen, Einrichtungen. Auch wenn im Fall der Organisationsberatung das Gespräch ebenfalls mit einem Individuum geführt wird, ist stets zu bedenken, dass dieses eine Organisation vertritt. Daraus ergeben sich wichtige Implikationen: Es ist wichtig, im Beratungsprozess den von dem Individuum vertretenen Standpunkt durch Perspektiven von anderen Organisationsmitgliedern zu ergänzen. Die Beratenden müssen folglich imstande sein, mit ihren Überlegungen und Ideen nicht nur das Gegenüber, sondern auch andere Organisationsmitglieder zu erreichen. Demnach muss ihre Unterstützung Themen umfassen wie beispielsweise Informationssammlung, Ergebnispräsentation, Verhandlungen. Häufiger als in der individuellen Beratung sind von der Kundin oder von dem Kunden selbstbewusstes Auftreten, umfängliche Kompetenz im Hinblick auf die eigene Organisation sowie höherer Anspruch an die Beratungsqualität zu erwarten. Die Tragweite der Beratung ist größer als bei der Beratung von Individuen, weil die auf dieser Grundlage getroffenen Entscheidungen die ganze Organisation oder mindestens ihre Teile und somit mehrere Menschen betreffen können.
- Ziele: Als Ziele der Beratung in beiden Fällen können Unterstützung bei Lösung eines Problems und Verbesserung der Lösungskompetenz festgehalten werden. Die Einzelberatung zielt darauf ab, die Situation eines Individuums zu verbessern. Je nach der Ausgangslage können sich daraus unterschiedliche Zielrichtungen für die Beratung ergeben. Die Beratung von Organisationen, vor allem von Unternehmen, welche sich den Marktmechanismen in der Regel nicht entziehen können, verfolgt das Ziel, Effizienz und Effektivität und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg einer Organisation zu steigern.³ Das Anliegen, die Organisationsziele und die individuellen Ziele einzelner Organisationsmit-

3 Es ist an der Stelle wichtig, darauf hinzuweisen, dass ein sinnvoller und sparsamer Umgang mit Ressourcen auch für Non-Profit-Organisationen von großer Relevanz ist. Daher stellen Effektivität und Effizienz auch für diese Organisationen relevante Ziele dar.

glieder in Einklang zu bringen, stellt in diesem Zusammenhang häufig eine große Herausforderung der Organisationsberatung dar.

- Behandelte Problemstellungen: Hinter den in beiden Definitionen angesprochenen Begriffen „Problem/Problemstellung“ verstecken sich unterschiedliche Themen und Anliegen. Beratung von Individuen unterstützt Einzelpersonen dabei, ihre persönlichen Probleme zu bewältigen, ihre Ziele zu erreichen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen oder ihre Entwicklungspotenziale zu realisieren. Dabei geht es häufig um Themen wie Karriere, Beziehungen, Selbstentwicklung, Stressbewältigung, Selbstbewusstsein oder psychische Stabilität. Die Beratung von Organisationen befasst sich mit Fragen, welche mit der Effektivität, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation zusammenhängen, wie zum Beispiel Prozessoptimierung, Kommunikationsprozess, Veränderungsmanagement, Organisationsstruktur und -kultur, Marketingstrategien, Finanzmanagement, Personalmanagement. Es geht dabei häufig darum, Lösungen in den organisationalen Strukturen, Prozessen, Werten zu verankern, sie adressatengerecht zu kommunizieren und dadurch das Verhalten von einer größeren Menschengruppe längerfristig zu steuern.⁴
- Methoden: Bei der Beratung von Individuen können Methoden der psychologischen Beratung, Coaching, Therapie, Lebens- oder Berufsberatung zum Einsatz kommen. Persönliche Kommunikation spielt hier eine entscheidende Rolle. Bei der Beratung von Organisationen kommen neben verschiedenen Kommunikationstechniken Methoden der Informationsbeschaffung, -darstellung und -analyse, Tools zur Umwelt- und Wettbewerbsanalyse, Zielformulierung, Problemstrukturierung, Strategiewahl, Methoden der Planung und Entscheidung, Kreativitätsmethoden, Change-Management-Methoden u. a. zum Einsatz. Bei der Betrachtung des Methodenspektrums im Allgemeinen kann festgehalten werden, dass es eine Reihe von Methoden gibt, welche sowohl bei der Beratung von Individuen als auch von Organisationen zum Einsatz kommen können. Gleichzeitig gibt es Methoden, welche nur in einem der beiden Fälle sinnvoll sind. Die bei der Beratung von Organisationen zum Einsatz kommenden (häufig recht komplexen) Methoden erfüllen die Aufgabe, eine größere Menge an Informationen zu sammeln, zu strukturieren, zu verdichten, auszuwerten, zu präsentieren und zu dokumentieren.
- Umsetzung: Auch wenn in den Definitionen nicht explizit erwähnt, kann sowohl die Beratung von Individuen als auch von Organisationen als Prozess betrachtet und in Phasen/Schritte unterteilt werden. Während Situationsanalyse, Zielfindung, Erarbeitung von Lösungsstrategien in beiden Fällen eine wichtige Rolle spielen, wird die Akquisitionsphase eher im Kontext der Organisations- konkret

⁴ Wird eine Organisation zum Thema „Stressbewältigung/-management“ beraten, geht es üblicherweise nicht (nur) darum, einzelne Individuen durch Training und Coaching auf Umgang mit Stress vorzubereiten. Eine Lösung, die langfristig und auf mehrere Menschen gleichzeitig wirkt, stellt die Verankerung des Stressmanagements in den Strukturen und Prozessen des Unternehmens dar. Ein Beispiel: Das Thema kann in die Führungsgrundsätze und in die Vorgesetztenbeurteilung aufgenommen werden: „Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Bewältigung von Stresssituationen zu unterstützen“.

der Unternehmensberatung betrachtet. Auch bei der Implementierungsphase gibt es Unterschiede: Da es in der Natur der Sache liegt, dass Individuen die Lösungen alleine umsetzen müssen, kann die beratende Person höchstens eine (eventuell sehr intensive) Prozessbegleitung anbieten. Im Falle der Organisationsberatung kann die Unterstützung bei der Implementierung je nach Bedarf variieren: von einer vollständigen Umsetzung (Outsourcing) über Prozessbegleitung hin zu punktuelltem oder gar keinem Beistand.

- **Umfang und Komplexität:** Die Beratung von Individuen ist in der Regel persönlicher und weniger komplex, auch weil sich die oder der Beratende auf die Belange einer einzigen Person konzentrieren kann. Es ist häufig einfacher, Bedürfnisse und Ziele zu definieren und zu bearbeiten, selbst wenn sich Herausforderungen in der Persönlichkeit oder im Umfeld der zu beratenden Person ergeben. Die Beratung von Organisationen ist in der Regel umfangreicher und komplexer, weil eine größere Anzahl von Personen involviert ist, die nicht unabhängig voneinander agieren und häufig wenig kongruente Interessen verfolgen. Die Beratenden müssen bildlich gesprochen stets „mehrere Bälle in der Luft halten“. Verhandlung von Kompromissen und Konfliktmanagement stellen dabei kritische Kompetenzen dar. Darüber hinaus müssen Struktur, Kultur, Prozesse, Strategie und andere Aspekte von Organisationen berücksichtigt werden.⁵

Die Beratung von Frau Csíkszentmihályi im Fall A soll ihre persönliche Situation verbessern, indem sie dabei unterstützt wird, ihr Bedürfnis nach einer beruflichen Weiterentwicklung zu realisieren. Dabei kann sie während des gesamten Prozesses von einer Beraterin oder einem Berater begleitet werden, die auf Methoden der Berufsberatung zurückgreift und gute persönliche Kommunikation mit ihrer oder seiner Kundin pflegt.

Die Beratung von GOO im Fall B soll die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als Arbeitgeber verbessern und dadurch zu seinem Erfolg beitragen. Die Beratenden können sich dabei mit Personalmanagement, mit der Organisationsstruktur und -kultur oder mit Marketingstrategien befassen und dabei auf Tools zur Umwelt- und Wettbewerbsanalyse, Zielformulierung, Problemstrukturierung, Strategiewahl zurückgreifen. Ihre Unterstützung kann dabei unterschiedliche Formen einnehmen. Da mehrere Personen in die Prozesse involviert sind und mehrere Bestandteile der Organisation, wie Struktur, Kultur etc., berücksichtigt werden müssen, zeichnet sich die Beratung durch eine höhere Komplexität aus. Da die Handhabung von Komplexität eine große Herausforderung für die Organisationsberatung darstellt, wird sie in den folgenden Abschnitten genauer beleuchtet.

2.2 Organisationen als komplexe Gebilde

Die Komplexität von Organisationen kann anhand folgender Merkmale beschrieben werden (Dörner 2011; Meck 2014):

5 Bester Dank gilt den Studierenden des Jahrgangs 2021 der HdBA in Mannheim, die mit ihren wertvollen Anregungen geholfen haben, die Argumentation dieses Kapitels zu präzisieren.

- Menge und Vielfalt der Elemente: Eine Organisation besteht üblicherweise aus mehreren Mitgliedern und Einheiten, wie Teams, Abteilungen, Bereiche, welche sich im Hinblick auf verschiedene Charakteristika, wie Gefühle, Emotionen, Werte, Einstellungen und Perspektiven, voneinander unterscheiden.
- Polytelie (Vielzieligkeit): Mitglieder und Einheiten einer Organisation bringen unterschiedliche Bedürfnisse ein, vertreten divergierende Interessen und verfolgen abweichende, möglicherweise konfligierende Ziele.
- Vernetztheit: Mitglieder und Einheiten einer Organisation agieren nicht unabhängig voneinander, sondern sind über verschiedene Beziehungen miteinander verbunden. Diese Verbindungen ergeben sich beispielsweise durch die Hierarchie, die Strukturen, den Informationsfluss, die Kommunikationswege, die Entscheidungsregeln oder die Ressourcenabhängigkeit. Änderung eines Elementes ist mit Neben- und Fernwirkungen verbunden, weil sie sich über Wirkungsrelationen auch auf andere Mitglieder und Einheiten auswirkt.⁶
- Dynamik: Organisationen verändern sich von einem zum nächsten Zeitpunkt, weil zum einen die sich ständig verändernde externe Umwelt Anpassungen erzwingt. Zum anderen führt die nicht vorhersagbare Dynamik des menschlichen Verhaltens dazu, dass sich Ziele und Verbindungen unerwartet wandeln können.
- Intransparenz: Viele relevante Merkmale einer Organisation sind für die betrachtenden Personen nicht zugänglich. Dies hängt mit der Unvollkommenheit menschlicher Informationsverarbeitung zusammen, aber auch mit anderen Phänomenen, wie fehlende Transparenz von existierenden Beziehungen und Abhängigkeiten, zeitliche Verzögerung von Wirkungen bestimmter Handlungen sowie impliziter Charakter verschiedener Phänomene, wie Unternehmenskultur oder Betriebsklima.
- Soziale Abhängigkeit: In den Organisationen arbeiten Menschen mit ihren Emotionen, Werten, Einstellungen, Zielen, Netzwerken, Beziehungsgeflechten, kulturellen Hintergründen, Interessen und Wert- und Normgeflechten sowie psychischen Problemen. Konkurrenzbeziehungen, persönliche Animositäten, politische oder ökonomische Abhängigkeiten und andere menschliche und zwischenmenschliche Phänomene können die Komplexität von eigentlich überschaubaren Situationen wesentlich erhöhen. Erschwerend kommt hinzu, dass menschliches Handeln unvorhersehbar, unkontrollierbar, fehlerbehaftet und häufig auch irrational sein kann.

Die Komplexität der Organisationen steigert die Komplexität der Beratung auf vielfältige Art und Weise.

⁶ Auch bei der Beratung von Individuen kann die Verankerung in einem System (z. B. Familie) berücksichtigt werden (z. B. in der systemischen Beratung). Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Anzahl der zu berücksichtigenden Verbindungen geringer ist als in einer Organisation, wo mehrere Menschen und Einheiten zusammenwirken.

3 Organisationen erfolgreich beraten

In dem vorliegenden Kapitel werden zwei Konzepte vorgestellt, welche helfen, die Komplexität von Organisationen systematisch zu erfassen, zu analysieren und bei der Entwicklung von Lösungen zu berücksichtigen. Am Beispiel des Unternehmens GOO wird veranschaulicht, wie die Überlegungen in einem Beratungsprojekt berücksichtigt werden können. Auch wenn sich die hier präsentierten Ideen in dem vom Zeitdruck und fehlenden Ressourcen geprägten Alltag nur selten in der hier beschriebenen Stringenz umsetzen lassen, bieten sie wertvolle gedankliche Impulse, um neue Problemlösungsalternativen zu identifizieren oder wenigstens einige gravierende Fehler zu vermeiden.

3.1 Komplexität Handhaben I: Konzept nach Dörner

In seinem vielbeachteten Buch „Logik des Misslingens“ argumentiert Dörner, dass es kein Rezept gibt, um die Komplexität sicher zu beherrschen (Dörner 2011). Der Autor weist jedoch auf kritische Phasen in dem Problemlösungsprozess hin, welche entsprechend ausgestaltet werden müssen, damit die Gefahr des Misslingens reduziert und die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs gesteigert werden kann (Dörner 2011; Hofinger 2003).

Phase 1: Zielausarbeitung, Zielkonkretisierung, Zielbalancierung

Um als Richtlinien für das Handeln der Menschen dienen zu können und im Hinblick auf deren Erreichung überprüft zu werden, müssen allgemeine Ziele, wie beispielsweise „Unser Unternehmen soll als Arbeitgeber attraktiver werden“ erst konkretisiert werden. Die Analyse bringt häufig Polytelie und Zielkonflikte zum Vorschein. So müssen Teilziele gewichtet, ausbalanciert oder aufgegeben werden. Da nicht alle Ziele gleichzeitig verfolgt werden können, muss ein Konsens im Unternehmen gefunden werden, wo die Prioritäten zu setzen sind, beispielsweise nach Kriterien wie Wichtigkeit, Dringlichkeit oder Erfolgswahrscheinlichkeit.

Beratung von Unternehmen GOO: Diesen Überlegungen folgend wird Frau Agees, die das Unternehmen GOO berät, zunächst Frau Csíkszentmihályi bei der Spezifizierung der Ziele unterstützen müssen. Fragen wie „Was heißt es, Arbeitgeberattraktivität von GOO zu steigern?“, „Was soll ganz konkret verändert werden?“, „Woran soll der Erfolg gemessen werden?“ könnten dabei in moderierten Workshops mit der Geschäftsführung, mit den Führungskräften, mit den Vertreterinnen und Vertretern der Belegschaft diskutiert werden. Es ist nicht auszuschließen, dass dabei Polytelie und Zielkonflikte zum Vorschein treten. Ein Teil der Belegschaft könnte dafür sein, dass sich das Unternehmen als traditionsreicher, zuverlässiger Arbeitgeber positioniert, die anderen wünschen sich möglicherweise eher einen Blick in die Zukunft: Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Diversität sollen hervorgehoben werden. Die Beraterin wird den Prozess der Konsensfindung als Prozessbegleiterin oder Mediatorin unterstützen müssen und dabei ihr Wissen über die Wünsche und Bedürfnisse potenzieller Bewerberinnen und Bewerber einbringen.

Phase 2: Informationssammlung und Modellbildung

Im Hinblick auf die Bereiche, welche die Ziele betreffen, sollen notwendige Informationen, idealerweise aus mehreren unterschiedlichen Quellen (Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Beschäftigtengruppen, Abteilungen, Bereiche etc.), gesammelt werden. Entscheidend für den Erfolg dieses Schrittes ist die Bereitschaft der Kunden und Kundinnen, das vorhandene Wissen zu teilen, aber auch der Beratenden, das Wissen zu überprüfen, zu erweitern, zu bewerten oder gegebenenfalls zu korrigieren. Hilfreich ist dabei, auf Methoden zur Strukturierung und Auswertung von Informationen zurückzugreifen. Die gesammelten Teilinformationen sollen miteinander in Verbindung gebracht und zu einem Gesamtbild der Situation integriert werden.

Beratung von Unternehmen GOO: Nachdem das konkrete Ziel herausgearbeitet wurde (GOO setzt auf Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität, Anzahl von Bewerbungen soll steigen und die Fluktuation soll sinken), wird die Beraterin in einen intensiven Austausch mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern sowie mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Abteilungen und Berufsgruppen aus dem Unternehmen treten, um sich ein Gesamtbild der Situation zu verschaffen. Ganz konkret geht es darum, den Status Quo des Unternehmens (Stärken und Schwächen) sowie die Entwicklungspotenziale im Hinblick auf die gewählten Schwerpunkte zu ermitteln. Als Methoden der Strukturierung von Informationen setzt sie eine SWOT-Analyse⁷ und Mind-Mapping⁸ ein.

Phase 3: Hypothesenbildung und Prognose

Die Zusammenhänge (z. B. Vernetzung, Ursache-Wirkungsbeziehungen) zwischen den „Variablen“ (z. B. den Akteuren, wie Beschäftigten, Abteilungen) müssen aufgedeckt werden. Dabei sind auch Informationen zu Wechsel-, Neben- und Fernwirkungen von großer Bedeutung. Strukturen, Zusammenhänge, Zustände einer Organisation und das Verhalten der Menschen verändern sich dauernd, was eine Problemlösung erschwert, weil die Wirkungen der ergriffenen Maßnahmen nicht vorausgesagt werden können. Prognosen über die Dynamik und Entwicklungstendenzen sollen aufgestellt werden, damit sie bei der Planung Berücksichtigung finden (z. B. in Form von Szenarios). Während in großen Projekten ausgereifte Szenariotechniken zum Einsatz kommen, ist es in kleineren Projekten bereits hilfreich, wenn die verschiedenen Ausprägungen der wichtigsten Einflussfaktoren durchdacht werden.

Beratung von Unternehmen GOO: Frau Agees analysiert die Situation und erkennt, dass der ausgehandelte Kompromiss fragil ist und das Projekt nur dann erfolgreich sein kann, wenn es gelingt, die „Traditionalisten“ zu überzeugen und die Machtkämpfe in der Geschäftsführung zu unterbinden. Sie sensibilisiert Frau Csíkszent-

7 „Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um die Betrachtung von Stärken & Schwächen, sowie Chancen & Risiken eines Unternehmens und dessen Umwelt. SWOT steht für Strengths (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken)-Analyse. Mit dieser Analyse kann der aktuelle Zustand eines Unternehmens erfasst werden, um geeignete strategische Optimierungsmaßnahmen abzuleiten.“ BWL-Lexikon, <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/swot-analyse/>

8 Mind-Mapping ist eine Methode zum Aufschreiben und Aufzeichnen von Gedanken. Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik, <https://lexikon.stangl.eu/5087/mind-map>

mihályi, überlegt die ersten Lösungen und geht verschiedene Szenarien durch, z. B. was passieren würde, wenn die Überzeugungsversuche scheitern sollten.

Phase 4: Planen und Entscheiden

Planen als gedankliche Vorwegnahme von Handlungsschritten unter Berücksichtigung von Randbedingungen und möglichen Reibungen mündet in die Entscheidung, welche Handlungen in welcher Reihenfolge umgesetzt werden sollen. In einem Team muss im Zuge der Planung über Aufgabenverteilung und Schnittstellenbehandlung entschieden werden.

Beratung von Unternehmen GOO: Im Rahmen eines Planungsworkshops werden Handlungsschritte festgelegt und die Zuständigkeitsbereiche abgestimmt (z. B. die Personalabteilung, unterstützt von Frau Agees, übernimmt die Analyse der Bedürfnisse von aktuellen und potenziellen Beschäftigten, die Beraterin führt Workshops zur Ermittlung von Stärken und Schwächen des Unternehmens als Arbeitgeber sowie zur Erarbeitung des Alleinstellungsmerkmals durch, die Marketingabteilung konzipiert darauf basierend den neuen Internetauftritt).

Phase 5: Effektkontrolle

Besonders bei der Lösung komplexer Probleme, bei welchen Vernetzungen und Eigendynamiken existieren, Zeitverzögerungen sowie Wechsel-, Neben- und Fernwirkungen auftreten und Menschen Fehler machen, können die Wirkungen der ergriffenen Maßnahmen verstärkt, abgeschwächt oder gar zunichte gemacht werden. Es ist folglich notwendig, Erfolge und Misserfolge zu kontrollieren und die Lösungsstrategien gegebenenfalls anzupassen. Dabei ist es wichtig, die Verantwortung für die Kontrolle, den Zeitpunkt sowie die Methodik der Kontrolle festzulegen.

Beratung von Unternehmen GOO: Die Effekte der ergriffenen Maßnahmen werden in regelmäßigen Abständen anhand der eingangs vereinbarten Kriterien (Kennzahlen, Befragungen u. a.) kontrolliert. Abweichungen werden im Rahmen von Reflexionsworkshops analysiert.

Phase 6: Selbstreflexion und Revision

Das eigene Vorgehen muss reflektiert werden. Die hierfür benötigten Denkpausen sind fest einzuplanen, weil Selbstreflexion häufig im Alltagstrubel untergeht, besonders, weil sie auch gegenseitige Kritik und Anpassungsnotwendigkeit mit sich bringt, was als Belastung empfunden und deshalb gerne vermieden wird. Angesichts der Dynamik von Organisationen sind Abweichungen und die daraus resultierenden Anpassungen als der Normalzustand zu betrachten.

Beratung von Unternehmen GOO: Die Ergebnisse der Effektkontrolle bespricht Frau Agees mit Frau Csíkszentmihályi im Rahmen von Projekttreffen. Gemeinsam mit anderen beteiligten Akteuren werden Anpassungen erarbeitet und umgesetzt.

3.2 Komplexität handhaben II: Acht Bilder der Organisation nach Morgan

Gareth Morgan, ein Organisationstheoretiker, präsentiert in seinem Buch "Bilder der Organisation" acht Metaphern, die verschiedene Perspektiven auf Organisationen darlegen und helfen, deren Komplexität zu verstehen (Morgan 2018).

Tabelle 1: Bilder der Organisation als Analyseinstrument (Quelle: eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Morgan 2018)

Beschreibung der Bilder/der Metapher	Wichtige Analysefragen (Beispiele)
Organisation als Maschine Diese Metapher hebt die Effizienz, Verlässlichkeit, Kontrollierbarkeit und Rationalität von Organisation hervor, welche durch klare Strukturen, Prozesse und Hierarchien unterstützt werden. Hierarchische Befehlsketten und rationale Planung sind zentrale Merkmale dieser Metapher. Der Mensch wird als ein Teil der Maschine gesehen.	Ist die Vorgehensweise sorgfältig geplant? Strukturiert? Standardisiert? Sind die Ziele klar definiert? Sind die Aufgaben genau beschrieben? Sind die Aufgabenteilung und Rollenverteilung klar? Ist die Aufteilung der Verantwortlichkeit klar geregelt? Sind die Regeln/Vorgaben klar? Gibt es Checklisten, Handbücher? Gibt es wirksame Kontrollmechanismen?
Organisation als Organismus Organisation wird als offenes, lebendes System betrachtet, welches im ständigen Austausch mit seiner Umwelt steht und sich stets an das externe und interne Umfeld anpassen muss, um zu überleben.	Wie ist das „externe“ und das „interne“ Umfeld der Organisation beschaffen? Wie beeinflussen die Entscheidungen/Entwicklungen die Überlebensfähigkeit der Organisation? Ihre Position in ihrer Nische? Sind Organisations-/Managementstil, Kultur, Strategie, Arbeitsmethoden, Problemlösungen angemessen für den Umgang mit dem Umfeld? Kann die Organisation die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten, ihrer Kunden, weiterer Stakeholder erfüllen?
Organisation als Gehirn Organisation wird als ein lernfähiges und informationsverarbeitendes System betrachtet, das ähnlich wie das menschliche Gehirn Informationen sammelt und analysiert. Diese Fähigkeit nutzt eine Organisation, um Entscheidungen zu treffen und ihre Aktivitäten zu steuern.	Wie werden die Flexibilität und die Innovationskraft der Organisation gefördert? Funktioniert die Kommunikation? Der Informationsfluss? Entscheidungsfindung? Wissensmanagement? Wie wird die Lernfähigkeit der Organisation gefördert? Die Reflexionsfähigkeit? Die Offenheit? Die Fehlerkultur? Konstruktive Konfliktkultur? Multiperspektivische Problembetrachtung? Kritisches Denken? Lässt sich Zielvorgabe durch Definition von No-Gos ersetzen? Werden fragmentierte Denkstrukturen überwunden?
Organisation als Kultur Organisationen sind Mini-Gesellschaften und beruhen auf Denkmustern, Gedanken, Wertevorstellungen, Normen, Ritualen, Symbolen, die für den Bestand von Organisationen als gesellschaftlich konstruierte Realität sorgen.	Gibt es ein Wertesystem? Wird das Wertesystem kommuniziert? Von Führungskräften vorgelebt? Werden Werte an Beschäftigte vermittelt? Passen die Werte zu den modernen Wertvorstellungen? Identifizieren sich Beschäftigte mit den Werten der Organisation?

(Fortsetzung Tabelle 1)

Beschreibung der Bilder/der Metapher	Wichtige Analysefragen (Beispiele)
Organisation als psychisches Gefängnis Diese Metapher beruht auf der Vorstellung, dass psychische Phänomene, wie das Unbewusste, Gefühle und Emotionen, Realitätskonstruktionen (Sichtweise auf die Realität), ein fester Bestandteil der Organisation sind und einen großen Einfluss auf das Geschehen ausüben. Viele Probleme in Organisationen, wie Widerstand gegen Veränderungen, Konflikte etc., können durch Heranziehen dieser Perspektive besser verstanden werden.	Ist eine bevorzugte Sichtweise auf die Realität/eine bevorzugte Denkweise erkennbar? Sind Akteure in einer Sichtweise „gefangen“? Auf welchen Annahmen basiert diese Sichtweise? Wurde eine Überprüfung der Stärken und Schwächen dieser Annahmen vorgenommen? Spielen Emotionen (Aggression, Gier, Angst, Hass, Neid, Antipathien) eine Rolle? Werden Emotionen berücksichtigt? Kanalisiert?
Organisation als politisches System Diese Metapher sieht Organisationen als Arena von Machtkämpfen und politischen Intrigen. Koalitionen, Manipulation, Machtspiele und Konflikte werden eingesetzt als Mittel zur Durchsetzung eigener Interessen in Entscheidungsprozessen.	Wessen Ziele werden verfolgt? Wer hat Vorteile? Wer hat Nachteile? Wessen Interessen dient die gewählte Lösung? Wer wird von der Entscheidung betroffen? Spielen Machtüberlegungen eine Rolle? Wird versucht, Macht zu erlangen (z. B. durch Kontrolle über knappe Ressourcen? Oder über Wissen?)? Spielen Beziehungen und Koalitionen eine Rolle?
Organisation als Fluss und Wandel Organisation wird als sich ständig veränderndes System gesehen. Die Metapher beschreibt die Logik der Veränderungen sowie die damit verbundenen Herausforderungen.	Welche Elemente der dynamischen Systeme weist die Organisation auf? Welche Herausforderungen sind bei Veränderungen zu berücksichtigen?
Organisation als Machtinstrument Diese Metapher weist auf die Rolle der Organisation hin als Instrument zur Aufrechterhaltung sozialer Ungleichheit und zur Ausübung von Macht durch die herrschenden Eliten.	Unterstützt die Organisation die Ziele einer gesellschaftlichen Gruppe und wenn ja, von welcher? Welche gesellschaftliche Gruppe wird von der Organisation unterdrückt?

Am Beispiel von dem Unternehmen GOO wird erläutert, wie der Einsatz des Konzeptes im Rahmen einer Beratung aussehen könnte.

Der Einsatz von Metaphern als Diagnoseinstrument erlaubt Frau Agees, das Problem von mehreren Standpunkten aus zu beleuchten, eingehend zu analysieren und auf diese Weise das Spektrum der Handlungsalternativen zu erweitern. In einem ersten Schritt könnte sie dabei im Rahmen eines Workshops gemeinsam mit Frau Csíkszentmihályi und anderen Unternehmensvertreterinnen und -vertretern eine Analyse anhand der einzelnen Metaphern durchführen. Es wird die Frage diskutiert: „Wie kann das Problem der fehlenden Arbeitgeberattraktivität von GOO aus der Sicht der einzelnen Metaphern erklärt werden?“. In einem zweiten Schritt im Rahmen einer kritischen Bewertung werden die verschiedenen Interpretationen einander gegenübergestellt, mit dem Ziel, gegebenenfalls eine oder mehrere auszuwählen. In einem dritten Schritt können Maßnahmen zur Lösung der identifizierten Probleme entwickelt werden.

Als erstes kommt die Organismus-Metapher zum Einsatz, weil sie die Frage der Passung des Unternehmens zu seiner Umwelt betont. Die Frage „Ist GOO als Arbeitgeber attraktiv?“ muss präzisiert werden: „Ist GOO als Arbeitgeber für die relevante Zielgruppe attraktiv? Für die Beschäftigten im Unternehmen?“. Die Analyse der externen Umwelt (z. B. Lage am Arbeitsmarkt, Erwartungen potenzieller Bewerberinnen und Bewerber), der internen Umwelt (z. B. die Zufriedenheit und Wünsche der Beschäftigten) und der Passung der aktuellen Personalpolitik stellen dieser Logik folgend die ersten Schritte des Prozesses dar.

Bedient sich Frau Agees der Maschinenmetapher, könnte sie ihren Blick beispielsweise auf die Personalabteilung richten. Die Tatsache, dass sich zu wenige Personen beim Unternehmen bewerben, kann damit zusammenhängen, dass bisher kein geschlossenes Personalbeschaffungskonzept umgesetzt wurde. Die Prozesse sind nicht standardisiert, laufen chaotisch ab und es dauert zu lange, bis die Bewerberinnen und Bewerber eine Antwort erhalten.

Da das Produkt des Unternehmens seit Jahrzehnten auf die gleiche Art und Weise hergestellt wird, wird „Tradition“ von zwei Geschäftsführenden und dem Produktionsleiter als potenziell das wichtigste Alleinstellungsmerkmal betrachtet. Aus der Sicht der Metapher des psychischen Gefängnisses stellt sich Frau Agees die Frage, auf welchen Annahmen diese Überzeugung basiert, dass das Produkt nur als „traditionsreich“ Erfolg haben kann. Sind die Beteiligten in ihrer Sichtweise der Realität möglicherweise so gefangen, dass sie deren Stärken und Schwächen nicht erkennen?

Schaut die Beraterin auf das Unternehmen GOO durch die politische Brille, erkennt sie Machtkämpfe zwischen dem Produktions- und dem Vertriebs-/Marketingbereich. Die Idee, sich vor dem Hintergrund der Erwartungen der Generation Z als modernes Unternehmen mit den Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Diversität zu positionieren, könnte auf Widerstand stoßen, weil dadurch die Position des dritten Geschäftsführers, der sich für die Modernisierung des Unternehmens einsetzt, gestärkt werden könnte.

Arbeitgeberattraktivität kann nicht unabhängig von der Unternehmenskultur betrachtet werden. Die Beraterin könnte die Perspektive der Kulturmetapher heranziehen und sich das Wertesystem anschauen. Dabei wäre für sie beispielsweise interessant herauszufinden, ob die kommunizierten Werte zu den Werten der Bewerberzielgruppe (z. B. Generation Z) passen und ferner, ob sie auch von den Führungskräften vorgelebt werden.

Betrachtet sie anschließend das gesamte Unternehmen, wird ihr auffallen, dass es eine sehr klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen den einzelnen Bereichen gibt. Die Sicht der Gehirnmetapher animiert sie dazu, diesen Aspekt genauer zu erforschen und in einer Austauschrunde vor Ort erfährt sie, dass viele Beschäftigte es als sehr frustrierend erleben, ihre innovativen Ideen nicht umsetzen zu können, weil es heißt: „Das überschreitet unseren Verantwortungsbereich, dafür ist die Abteilung X zuständig“. Zudem signalisieren sie, dass die Kommunikation und der Wissensaustausch über die Bereichsgrenzen hinweg nicht gut funktionieren.

Die Metapher von Fluss und Wandel kann helfen, die Dynamik der Organisation als System genauer zu analysieren. Dabei würden alle in Abschnitt 2.2 betrachteten Punkte eine Relevanz haben.

Die Metapher des Machtinstruments wird in der Analyse nicht berücksichtigt, weil die Rolle der Organisation in der Gesellschaft nicht im Mittelpunkt der Betrachtung der Beratenden steht.

Die Vielzahl der Betrachtungsperspektiven und die sich daraus ergebenden Annahmen müssen zunächst von Frau Agees und den Vertreterinnen und Vertretern des Kundenunternehmens gemeinsam kritisch untersucht werden. Welche Probleme spielen eine wirklich entscheidende Rolle? Welches Problem soll als Erstes angegangen werden?

Nachdem die wichtigsten „Baustellen“ identifiziert wurden, können gemeinsam passende Lösungsstrategien entwickelt werden.

4 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Es ist davon auszugehen, dass es sich bei den meisten Arbeitgebern um Organisationen handelt, die aufgrund der Menge und Vielfalt der Elemente, der Polytelie, der Vernetztheit, der Dynamik, der Intransparenz sowie der sozialen Abhängigkeit komplex sind. Arbeitgeberberatung stellt folglich ein komplexes Unterfangen dar und Arbeitgeberberaterinnen und -berater sollen dazu imstande sein, die Komplexität der Organisationen zu berücksichtigen. Dies setzt Ambiguitätstoleranz, Methodenkompetenz sowie Lernbereitschaft voraus.

Werden Probleme von einem starren Standpunkt aus betrachtet und interpretiert, können nur wenige Lösungswege aufgedeckt werden. Offene, flexible Problemlöserinnen und Problemlöser, welche die Fähigkeit mitbringen, einen Sachverhalt gemeinsam mit der Kundin oder mit dem Kunden aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, erlangen ein umfassendes, differenziertes Bild der Problemlage und damit Zugang zu einem breiteren Spektrum der Handlungsalternativen. Dadurch steigern sie wesentlich die Chancen, eine passende Lösung des Kundenproblems zu erarbeiten. Das Geheimnis ihres Erfolgs steckt in der Bereitschaft, Energie in Zielklärung, in Informationssammlung, in Hypothesenbildung zu investieren und in jeder Phase des Problemlöseprozesses mit einer abschließenden Bewertung zu warten, bis die Lage analysiert wurde (Morgan 2018). Ein wichtiges Anliegen dieses Beitrags ist, für eben diese Bereitschaft bei den Arbeitgeberberaterinnen und -beratern zu werben und erste gedankliche Impulse sowie methodische Ansätze zur Handhabung der Komplexität anzubieten.

Dabei geht es weniger darum, die hier präsentierten Modelle eins-zu-eins umzusetzen. Besonders unter Zeitdruck und bei mangelnden Ressourcen lohnt es sich, Konzepte im Hinterkopf zu haben, auf die man zurückgreifen kann. Auch wenn beispielsweise die Vielzieligkeit/Zielkonflikte einfach durch eine Frage wie „Gibt es Gruppen im Unternehmen, die mit dieser Lösung unzufrieden sein könnten?“, die

Vernetztheit durch einen Hinweis wie „Lassen Sie uns überlegen, wer noch im Unternehmen von der Entscheidung betroffen ist?“ und die Dynamik durch die Anregung „Wir analysieren jetzt, was passiert, wenn die Sachen nicht gut laufen“ in den Lösungsprozess einbezogen werden, können die Erfolgsaussichten des Projektes gesteigert werden.

Spätestens dann, wenn die naheliegenden Lösungen keine erhofften Effekte gebracht haben, lohnt es sich, das Perspektivenspektrum unter Rückgriff auf Methoden zu erweitern, um neue Lösungsansätze für die vermeintlich ausweglose Situation ausfindig zu machen.

Die Beratenden sollen sich bei ihrem Wirken nicht durch einen Vergleich mit „idealen“ Modellen abschrecken lassen, sondern Impulse mitnehmen, Passendes oder Mögliches umsetzen und jeden noch so kleinen Schritt in Richtung „Optimierung“ feiern.

Auch Akteure in der öffentlichen Arbeitgeberberatung, die häufig Unternehmen/Organisationen nur in ausgewählten Phasen des Problemlöseprozesses unterstützen, weil sie beispielsweise als Lotse oder Lotsin nach der ersten Problemanalyse an andere Problemlösende verweisen oder lediglich Erstberatung und Abschlussgespräch verantworten, können von den hier präsentierten Überlegungen profitieren.

Literatur

- BWL-Lexikon (2024). SWOT-Analyse. Verfügbar unter: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/swot-analyse/> (Zugriff am 15.04.2024).
- Dietrich, G. (1991). *Allgemeine Beratungspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Dörner, D. (2011). *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek: Rowohlt.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018). Organisation. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-51971/version-275122> (Zugriff am 12.01.2024).
- Hartenstein, M., Billing, F., Schawel, C. & Grein, M. (2015). *Der Weg in die Unternehmensberatung: Consulting Case Studies erfolgreich bearbeiten* (12. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Herking, T. (2015). *Der kompetente und professionelle Unternehmensberater: Strukturmodelle, Entwicklungsprozesse und Ansätze zur Meta-Beratung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hofinger, G. (2003). Fehler und Fallen beim Entscheiden in kritischen Situationen. In S. Strohschneider (Hg.), *Entscheiden in kritischen Situationen*, S. 111–131. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Lippold, D. (2018). *Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung* (3. aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meck, U. (2014). *Komplexitätsmanagement als Kompetenzmanagement: eine funktionale Theorie erfolgskritischen Verhaltens beim Umgang mit Komplexität*. Bamberg: opus.
- Morgan, G. (2018). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Nissen, V. (2007). *Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Luxemburg: Springer Science & Business Media.
- Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik (2024). Mind-Map. <https://lexikon.stangl.eu/5087/mind-map> (Zugriff am 15.04.2024).
- Onpulson Wirtschaftslexikon (2024). Organisation. Verfügbar unter: <https://www.onpulson.de/lexikon/organisation/> (Zugriff am 12.01.2024).
- Schewe, G. (2018). Organisation. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-45094/version-268393> (Zugriff am 12.01.2024).
- Sickendiek, U., Engel, F. & Nestmann, F. (2008). *Beratung. Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze* (3. Auflage). Weinheim/München: Beltz.
- Statista (2023). Umsatz der Unternehmensberatungsbranche in Deutschland von 2001 bis 2022. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/7120/umfrage/umsatz-der-unternehmensberatungsbranche-in-deutschland/> (Zugriff am 12.01.2024).

