

Alfred Janes
Karl Prammer

Kontextuelle Organisationsberatung

Theorien, Methoden, Instrumente,
Fallbeispiele aus der Wiener Schule

2021

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 9 |
| Was bedeutet es, Organisationen zu beraten? | 9 |
| Was tun Berater?..... | 11 |
| | |
| 1 Die Geschichte der Wiener Schule der Organisationsberatung | 15 |
| 1.1 Die Anfänge – Ein Biotop entsteht und erste organisatorische Ausdifferenzierung | 15 |
| 1.2 Ingredienzen des Biotops – theoretische Wurzeln und entwicklungsfördernde Beimengungen..... | 16 |
| 1.2.1 Basiseckpfeiler Organisationsentwicklung | 17 |
| 1.2.2 Basiseckpfeiler Gruppendynamik | 18 |
| 1.2.3 Zentrale Beimengungen | 18 |
| 1.3 Die Wiener Schule der Organisationsberatung – von der Geburt als Label bis zum Ende der aktiven gemeinsamen Entwicklungsarbeit | 20 |
| 1.4 Die gemeinsamen Wurzeln wirken weiter – ein weitgehend losgelöstes Nebeneinander sich wertschätzender Konkurrenten beginnt | 22 |
| 1.5 Angekommen in der Gegenwart – auf dem Sprung in die Zukunft? | 23 |
| | |
| 2 Know-how-Entwicklung in der professionellen Beratung | 25 |
| 2.1 Woraus besteht professionelles Beratungs-Know-how? | 26 |
| 2.2 Wie entwickelt sich professionelles Beratungs-Know-how in der Biografie eines Beraters? | 28 |
| 2.2.1 Phase 1: Prägung | 29 |
| 2.2.2 Phase 2: Optimierung der professionellen Standards | 32 |
| 2.2.3 Phase 3: Innovation | 34 |
| | |
| 3 Organisation in der Organisationsberatung | 39 |
| 3.1 Organisation als Gegenstand von Organisationsberatung..... | 39 |
| 3.1.1 Organisation – ein Begriff ohne Copyright | 39 |
| 3.1.2 Organisationssprachen | 40 |
| 3.2 Organisationsberatung und die Organisation von Organisationen – Wie betrachten Organisationsberater Organisationen, und wie kommunizieren sie darüber? | 44 |

| | |
|---|------------|
| 3.3 Die Organisation einer Organisation | 45 |
| 3.3.1 Formale und informale Organisation als Paradoxie..... | 46 |
| 3.3.2 Organisationskultur als Spannungsverhältnis zwischen der Wiederholung von Verhaltensmustern und dem freien Willen der dieses Verhalten wiederholenden Akteure | 48 |
| 3.4 Wie lässt sich Organisation als Gegenstand von Organisationsberatung konzeptualisieren? | 49 |
| 3.4.1 Entscheidungsprämissen | 49 |
| 3.4.2 Kommunikationsmuster in Organisationen | 58 |
| 3.4.3 Der Ordnungsrahmen einer Organisation | 68 |
| 3.4.4 Entzauberung der Hierarchie | 70 |
| 3.4.5 Zusammenfassung: Entwicklungen von Ordnungsrahmen und Entzauberung der Hierarchie | 99 |
| 3.4.6 Zurück in die Praxis – ein virtuelles Fallbeispiel..... | 101 |
| | |
| 4 Die Methodik der Wiener Schule der Organisationsberatung | 107 |
| 4.1 Konzeptive Grundlagen | 107 |
| 4.1.1 Wirkung und Nicht-Wirkung von Beratung..... | 107 |
| 4.1.2 Alles ist mit allem verbunden – Jedes steht in einem Zusammenhang..... | 109 |
| 4.1.3 Auftragsklärung als intermediärer Raum..... | 110 |
| 4.1.4 Intentionale Leere als Haltung des Beraters in der Auftragsklärung..... | 111 |
| 4.1.5 Organisationen sind immer »werdend« | 112 |
| 4.1.6 Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners..... | 115 |
| 4.1.7 Jeder Begriff trifft eine Unterscheidung | 116 |
| 4.1.8 Handeln reduziert Komplexität | 120 |
| 4.1.9 Kommunikation als funktionaler Wechsel zwischen unterschiedlichen Kommunikationsmodi..... | 121 |
| 4.1.10 Beteiligung und Allparteilichkeit..... | 125 |
| 4.2 Methodische Grundlagen..... | 128 |
| 4.2.1 Architektur..... | 130 |
| 4.2.2 Design | 138 |
| 4.2.3 Intervention..... | 144 |
| 4.2.4 Transformationsmanagement | 148 |
| 4.2.5 Habitate und Marken | 168 |
| 4.2.6 Kooperation zwischen Beratern..... | 178 |
| 4.3 Entwicklung in den Arbeitskontexten..... | 187 |
| 4.3.1 Entstehung und Konsolidierung des Markenkerns..... | 188 |
| 4.3.2 Differenzierung der Organisationsberatung – Die Qualifikation der Klienten, Entwicklungsprozesse zu gestalten, nimmt zu | 191 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.3.3 | Wirtschaftskrisen und die Entzauberung der Organisationsberatung | 192 |
| 4.3.4 | Auswirkungen auf die Organisationsberatung | 194 |
| 4.4 | Redefinition der Methodik – kontextuelle Organisationsberatung | 196 |
| 4.4.1 | Kontextbezogenheit | 197 |
| 4.4.2 | Pragmatische Definition von Beteiligungsräumen | 197 |
| 4.4.3 | Pluralistische Kooperationsverträge | 198 |
| 4.4.4 | Allparteilichkeit | 199 |
| 4.4.5 | Strukturelle Eigenständigkeit | 199 |
| 4.4.6 | Sieben Parameter zur kontextuellen Gestaltung von Architekturen, Designs und Interventionen | 206 |
| 5 | Fallbeispiele | 224 |
| 5.1 | Fallbeispiel 1: <i>Die Berater als Transformatoren – Radikale Transformation des Rechtsbereichs einer österreichischen Arbeiterkammer-Landesorganisation ...</i> | 225 |
| 5.1.1 | Ausgangssituation und Einstieg | 227 |
| 5.1.2 | Realisierung des Vorhabens | 228 |
| 5.1.3 | Wie es weiterging | 246 |
| 5.1.4 | Reflexion | 247 |
| 5.2 | Fallbeispiel 2: <i>Der Berater als Servicetechniker – Umorganisation in einem Funktionsbereich der Lkw-Sparte eines international tätigen Automobilherstellers</i> | 257 |
| 5.2.1 | Ausgangssituation und Einstieg | 257 |
| 5.2.2 | Realisierung des Vorhabens | 260 |
| 5.2.3 | Wie es weiterging | 266 |
| 5.2.4 | Reflexion | 266 |
| 5.3 | Fallbeispiel 3: <i>Der Berater als Know-how-Zulieferer – Entwicklung eines zeitgemäßen, leistungsorientierten Entgeltsystems für die Arbeiterschaft eines familiengeführten Automobilzulieferers in Norditalien</i> | 272 |
| 5.3.1 | Ausgangssituation und Einstieg | 272 |
| 5.3.2 | Realisierung des Vorhabens | 274 |
| 5.3.3 | Wie es weiterging | 278 |
| 5.3.4 | Reflexion | 279 |
| 5.4 | Fallbeispiel 4: <i>Die Berater als Agenten der Geschäftsleitung – Reorganisation der Teilorganisation einer GmbH, die in mehreren deutschen Bundesländern kollektive und individuelle Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen der beruflichen Bildung und der Rehabilitation anbietet</i> | 282 |
| 5.4.1 | Ausgangssituation und Einstieg | 283 |

| | | |
|-------|---|------------|
| 5.4.2 | Realisierung des Vorhabens..... | 293 |
| 5.4.3 | Wie es weiterging..... | 304 |
| 5.4.4 | Reflexion..... | 304 |
| 5.5 | Fallbeispiel 5: <i>Der Berater als erfahrener Gesprächspartner – Aufbau einer Struktur für den Bereich Global Business Service eines weltweit tätigen Bergbauunternehmens im Rahmen eines Post-Merger-Prozesses.....</i> | 310 |
| 5.5.1 | Ausgangssituation und Einstieg..... | 310 |
| 5.5.2 | Realisierung des Vorhabens..... | 313 |
| 5.5.3 | Wie es weiterging..... | 318 |
| 5.5.4 | Reflexion..... | 318 |
| | Nachwort | 325 |
| | Literatur..... | 329 |
| | Über die Autoren | 341 |

und Begleitung einer vertraglich vereinbarten langfristigen Zusammenarbeit im Rahmen eines geschlossen geplanten und beteiligungsaufwendig konzipierten Transformationsvorhabens – z. B. die Beratung eines Industrieunternehmens bei der Entwicklung und Einführung eines neuen Entgeltfindungssystems für alle Arbeiter und Angestellten;

- unternehmensintern durchzuführende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen: von einer durch das Beratersystem nach allgemeinen inhaltlichen Vorgaben weitgehend frei gestaltbaren und durchzuführenden Führungs-Know-how vermittelnden Seminarreihe mit z. B. Coaching- und Supervisionssequenzen bis hin zu einem inhaltlich und prozessual mit dem Auftraggeber differenziert ausverhandelten Transfer von Organisationsgestaltungs-Know-how an die Mitglieder einer internen Stabsabteilung bzw. an interne Experten.

4.4.4 Allparteilichkeit

Unabhängig von Aufgabenstellung, Beitrag der Beratung, Weite und Tiefe des Vorhabens sowie Volumen des Beteiligungsraumes behält das Konzept der Allparteilichkeit – wie in Abschnitt 4.1.10 beschrieben – als Beratungshaltung bzw. Beratungsstrategie seinen Stellenwert als ein zentrales Wesensmerkmal der kontextuellen Organisationsberatung.

4.4.5 Strukturelle Eigenständigkeit

Als fünften und letzten Eckpfeiler einer kontextuellen Organisationsberatung führen wir das Prinzip der strukturellen Eigenständigkeit ein, dargestellt als Dreieck (Abb. 20) mit den Eckpunkten

- auftragsfunktionale Distanz,
- freie Reflexion,
- auftragsfunktionale Transparenz.

Hier gilt es die in Kapitel 2 beschriebenen Hinweise auf die Verknüpfungen von Beratungs-Know-how mit biografischen Prägungen der einzelnen Beraterpersönlichkeiten gedanklich mitzuführen. Dies bedeutet zu allererst, davon auszugehen, dass die hier zu beschreibenden Bausteine einer strukturellen Eigenständigkeit als Eckpfeiler einer kontextuellen Organisationsberatung in ihrer praktischen Umsetzung immer auch die Ergebnisse individueller professioneller Prägungen sind. Damit lassen sich diese Bausteine nie vollkommen durch einen ausschließlich rational/technisch-methodischen Zugang erschließen. Darüber hinaus sind die Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsweise von Organisationsberatern außer von personenbezogenen immer auch von institutionellen Voraussetzungen geprägt, denen Organisationsberater unterliegen.

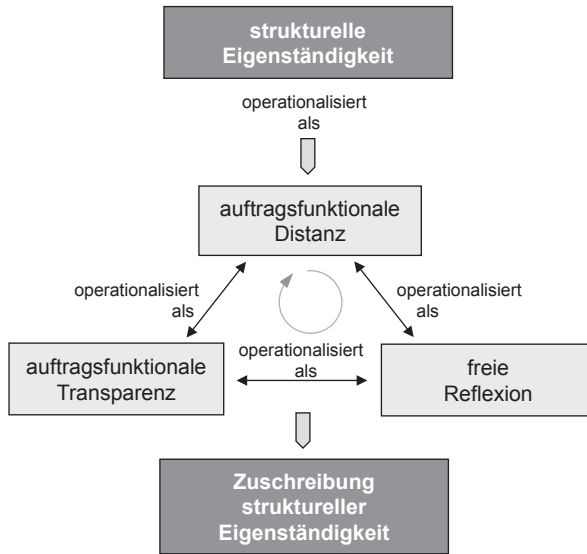


Abb. 20: Strukturelle Eigenständigkeit als Beratungsprinzip

So kann es etwa mit Blick auf die konkrete Gestaltbarkeit eines Beratungsvorhabens von erheblicher methodischer Relevanz sein, wie ein beauftragtes Beratersystem mit dem Klientensystem konkret institutionell verbunden ist. Genauso kann ein Berater des konkreten Beraterstoffs im Klientensystem selbst verankert sein. Es kann bei der strukturellen Gestaltung eines Beratungsvorhabens einen erheblichen Unterschied machen, in welcher Rolle ein Berater einen Auftrag übernimmt: als Mitarbeiter einer internen Organisationsentwicklungsabteilung des Klientensystems, als Free Lancer, als Mitglied eines offenen Beraternetzwerks, als Mitglied einer eigenständig am Markt operierenden Beratersozietät, als Mitarbeiter einer Beratungs-GmbH oder als Mitgesellschafter einer Beratungs-GmbH.

Insbesondere nimmt die institutionelle Verbundenheit in den Kooperationsbeziehungen erheblichen Einfluss auf die konkrete Form »hierarchisch-oppositionellen Spieles«⁷⁷ im Rahmen der Auftragsklärung und der resultierenden Auftragsübernahme. Es liegt im Wesen einer Übernahme eines Auftrags durch einen institutionell unabhängigen Berater, nur dann den Auftrag zu übernehmen und sich

77 Dirk Baecker spricht in seinen Ausführungen zur Agilität (Baecker 2017, S. 6 f.): »Die hierarchische Opposition, der eingeschlossene Gegensatz ist die Unterscheidung zwischen System und Umwelt. Diese Unterscheidung generalisiert die Asymmetrie zur Unentscheidbarkeit – und damit die Notwendigkeit der immer wieder neuen Entscheidung ... – der Frage, ob das System der Umwelt oder die Umwelt dem System übergeordnet ist. Der Sinn der Frage liegt darin, dass sie scheinbar sinnlos ist, weil beides der Fall ist. Das System ist der Umwelt übergeordnet untergeordnet. ... Der entscheidende Schritt zum Verständnis von Agilität liegt darin, die Unterscheidung und damit auch Grenze zwischen System und Umwelt als eine hierarchische Opposition zu verstehen, die nicht zweiwertig, sondern mindestens und ausbaufähig dreiwertig ist. ... In der Mathematik ist der Schritt in die Dreiwertigkeit der Schritt in die Komplexität.«

damit der konkreten Gestalt dieses Auftrags hierarchisch unterzuordnen, wenn der Berater diesen Auftrag auch übernehmen kann und übernehmen will. Dabei muss der Berater jedoch gleichzeitig – oppositionell – vom Auftraggeber verlangen, dass sich dieser seinerseits den Übernahmbedingungen – im Sinne eines Durchführungsangebots, das dem Beratersystem inhaltlich und prozessual professionell erfolgreich erscheint – hierarchisch unterzuordnen. Auf den Punkt gebracht, möchten wir einen in einem Auftragsklärungsprozess so zwischen Klientensystem und Beratersystem zustande gekommenen Auftrag kurz mit »Deal auf Augenhöhe« benennen.

Bei institutioneller Eigenständigkeit des Beratersystems – z. B. als Partner eines angefragten externen Beraternetzwerks – sind die »Terms of Trade« dieses hierarchisch-oppositionellen Spieles andere, als wenn ein Geschäftsführer einer Organisation und ein beauftragter Mitarbeiter aus der Abteilung für Organisationsentwicklung derselben Organisation es spielen. Der Gestaltungsspielraum für ein konkretes Beratersystem in einem konkreten Auftragsklärungskontext wird sich einerseits aus der genannten Qualität der Kooperationsbeziehung ergeben, andererseits aber auch aus Gründen, die im Kompetenzrepertoire der beteiligten Beraterpersönlichkeiten angesiedelt sind. Als Beispiele für solche Gründe, die das verfügbare Kompetenzrepertoire beeinflussen, lassen sich benennen:

- Das Beratersystem operiert im konkreten Fall institutionell abhängig.
- Das Beratersystem operiert im konkreten Fall institutionell unabhängig.
- Die im konkreten Fall zu aktivierenden Kompetenzfelder sind dem angefragten Beratersystem selbst verfügbar.
- Die im konkreten Fall in der Verfügbarkeit des angefragten Beratersystems liegenden Kompetenzfelder müssen durch Beiziehung eines den angefragten Beratern persönlich und methodisch vertrauten Beraternetzwerks erweitert werden.

Solche und ähnliche Differenzierungen werden wir im folgenden Abschnitt 4.4.6 berücksichtigen und ausformulieren.

Auftragsfunktionale Distanz

Mit dem Konzept einer distanzierten Beratung transformieren wir Überlegungen aus dem Kontext der Mailänder Schule der systemischen Familientherapie (Selvini Palazzoli, Boscolo, Cecchin u. Prata 1977) in das »Geschäft« der Organisationsberatung. Wir verstehen unter auftragsfunktionaler Distanz eine professionelle Haltung, die zwischen Auftrag und Auftraggeber explizit unterscheidet.

Organisationsberatung – wie wir sie verstehen – ist auftragsloyal, jedoch frei von Auftraggeberloyalität. Ein dadurch entstehender Gestaltungsfreiraum kann für die erfolgreiche Ausführung von Beratungsaufträgen ergebnisessenziell sein. Insbesondere beeinflusst er – so er gegeben ist – die Zuschreibungen beteiligter

Organisationsmitglieder zum Beraterstaff. Für beteiligte oder betroffene Organisationsmitglieder, die den Beratern Auftragsloyalität, jedoch keine Auftraggeberloyalität, zuschreiben, erweitern sich in der Kooperation mit diesen Beratern die Räume für die Entwicklung von Lösungen, die im konkreten Vorhaben erarbeitet werden können.

Ein so beschriebener potenzieller Nutzen einer auftragsfunktionalen Distanz, bei Unterscheidung zwischen Auftrags- und Auftraggeberloyalität, erscheint jedoch mit Blick auf ein konkretes potenzielles Beratungsvorhaben nicht jedem Auftraggeber als wünschenswert. Im Rahmen der Auftragsklärung zwischen Auftraggeber und Beratersystem ist dieser Aspekt anzusprechen und – insbesondere aus Sicht des potenziellen Auftraggebers – zu bewerten. Vorteile und Nachteile, Innovations- und Implementierungspotenzial einer auftragsfunktionalen beraterischen Distanz wurden in Abschnitt 4.2.4 bereits beschrieben.

Auftragsbezogenheit oder Auftraggeberbezogenheit generieren jedenfalls höchst unterschiedliche Kommunikationssysteme mit unterschiedlichen Motivlagen und unterschiedlichen Aufmerksamkeiten. Der Abstand zum Auftraggeber, den die Auftragsbezogenheit bewirkt, ermöglicht es dem Beratersystem, größere oder zumindest andere für einen Auftrag relevante Regionen der Auftraggeberlandschaft zu überblicken. Der Blick wird weiter. Die fokussierten Themen, Fragestellungen und Lösungshinweise des Auftrags können durch diesen weiten Blick mehr Bezug zu den Umwelten, die den Beratern relevant erscheinen, gewinnen. Auftrag und relevante Umwelten liegen dann in ein und derselben Landschaft. Die Haltung einer professionellen Äquidistanz vermittelt sich aus diesem pragmatischen Zugang im Zuge des konkreten Beratungsvorhabens allen Beteiligten und Betroffenen in einer transparenten und prinzipiell nachvollziehbaren Weise.

Freie Reflexion

Das Konzept der freien Reflexion hat sich aus den Bezügen der Wiener Schule der Organisationsberatung zur gruppensystemischen Trainingsgruppe und zu den gruppensystemischen Laboratorien⁷⁸ entwickelt. Bei der freien Reflexion handelt es sich um eines der Paradigmen, welche die Arbeit in den gruppensystemischen Settings sozialen Lernens prägen. Individuelle, implizit verhaltensbestimmende Muster werden explizit reflektierend zugänglich gemacht. Damit wird die Intention verfolgt, die Potenziale neuer individuell verhaltensbestimmender Muster – welcher Art auch immer – zu erkunden. In diesem Sinne sind die gruppensystemischen Settings amoralisch.

Es bleibt dem im gruppensystemischen Setting reflektierenden Individuum anheimgestellt, das öffnende, herleitende, erkundende, reflexive Format durch seine persönlichen Schlussfolgerungen – auch hier wieder: welcher Art auch immer –

⁷⁸ Wir haben darauf in den Abschnitten 1.2.1 und 1.4 erstmals hingewiesen.

zu schließen. Bei der Transformation dieser Dynamik in einen systemtheoretisch überarbeiteten Bezugsrahmen von Organisationsberatung bleibt diese konzeptive Prägung erhalten.

In der Organisationsberatung geht es bei einer freien reflexiven Bewegung darum, einen sich abzeichnenden potenziellen Auftrag – im Rahmen der Auftragsklärung, also noch bevor er professionell als Angebot gefasst wird – in der Landschaft, in welcher er eingebettet ist, intentional leer – also frei – zu reflektieren und damit in seinem Kontext umfassend verstehen zu können. Üblicherweise reicht eine solche Landschaft über die durch den Auftraggeber vordefinierten Grenzziehungen und die Organisationssprachen des Klientensystems hinaus. Eine solcherart reflexiv durchgeführte Auftragsklärung ermöglicht es dem Beratersystem in der Folge, den Auftrag aus seiner Sicht funktional einzugrenzen, um ihn dann hinsichtlich seiner Komplexität auch funktional zu reduzieren, zu schließen.

Erst durch eine solche Steuerung der Auftraggeber-Auftragnehmer-Kommunikation im Rahmen des Auftragsklärungsgesprächs, in der die Dynamik eines reflexiven Öffnens und funktionalen Schließens möglich bleibt, kann die weiter oben beschriebene hierarchische Opposition praktisch gelingen. Jetzt erst ist die Basis für eine Kooperationspartnerschaft auf Augenhöhe geschaffen.

Als praktisches Beispiel zur Bedeutung der kommunikativen Dynamik einer intentional leer geführten freien Reflexion im Rahmen von Auftragsklärung skizzieren wir hier unser Modell eines reflexiven Umgangs mit Fragen der Nachhaltigkeit⁷⁹ (Janes u. Prammer 2007; Prammer u. Erdós 2016):

Im sog. Brundtland-Report der UN-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung unter dem Vorsitz der ehemalige norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland mit dem Titel *Our Common Future* steht zur Definition von Nachhaltigkeit der prägnante Satz (World Commission on Environment and Development 1987): »Die Menschheit ist einer nachhaltigen Entwicklung fähig – sie kann gewährleisten, dass die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu beeinträchtigen.«

Wir denken, dass die suggestive Kraft dieser Definition daher rührt, dass ihr Kontext implizit geklärt ist. Wer will denn schon den Sinn der Forderung, uns als Spezies Mensch auf dieser Erde gefälligst so zu verhalten, dass wir deren und damit wohl auch unser Überleben sichern, prinzipiell und ernsthaft infrage stellen? Im Rahmen professioneller Beratung ist jedoch der Kontext der Forderung, Beratung möge nachhaltig sein, unklar.

Einer ersten Interpretation der Brundtland-Definition zufolge bedeutet Nachhaltigkeit in der Beratung, dass »Lösungen auch dann noch halten, wenn die Berater

79 Den Begriff Nachhaltigkeit prägte bereits zu Beginn des 18. Jahrhunderts der Oberberghauptmann Hanns Carl von Carlowitz im Zuge seiner Verschriftungen zur Entwaldung von Regionen aufgrund des enormen Holzbedarfs in Bergbau und Verhüttung (Carlowitz 1713).

weg sind».⁸⁰ Wenn die beauftragenden Akteure den betroffenen Bereich bzw. das beratene Unternehmen also wieder verlassen haben.

Ein genauerer Blick auf die Nachhaltigkeitsfrage bringt jedoch eine ganze Reihe, ungelöster Kontextfragen ans Licht: Für wen im Kontext professioneller Beratung gilt der Nachhaltigkeitsanspruch? Für einen Beratung in Anspruch nehmenden Manager? Für dessen Firma? Für die Belegschaft? Für das Unternehmen an sich? Für die Region, in der der Betrieb angesiedelt ist? Für die im Einsatz befindliche Technologie? Für den Berater selbst?

Um den Praxisbezug der Thematik herzustellen, wollen wir hierzu kurz einen Fall konstruieren und beleuchten.

Fallbeispiel

Der Eigner eines Familienunternehmens will die Übergabe seiner Firma an die nächste Generation ordnen. Es ist sein Anliegen, dabei so vorzugehen, dass das Unternehmen in seinem Bestand nicht gefährdet wird und sich – trotz seines Abgangs und mehrerer nicht immer nur harmonisierender Kinder – unter möglichst aktiver Mitwirkung seiner Familie erfolgreich weiterentwickelt. Deshalb organisiert er für dieses Vorhaben professionelle Beratungsunterstützung.

Nimmt man den Auftrag als Berater ernst, so hieße der Anspruch, nachhaltig zu beraten, hier sicher nicht, ausschließlich den abtretenden Patron selbst zu beraten bzw. allein in seinem Sinne tätig zu werden. Vielmehr müsste er – zumindest im Zuge der Auftragsklärung – bedeuten, dass der Berater an der Entwicklung von Strategien für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens mitwirkt. Und dies unter Einbeziehung alternativer Steuerungsmodelle und organisatorisch hierzu passender Ausdifferenzierungen sowie unter Berücksichtigung zweckmäßiger Rechtskonstruktionen wie z. B. einer Stiftung. Beratung müsste sich hier, in einem eventuell entstehenden Spannungsverhältnis zwischen Gründer- und Nachfolgeneration, konsequent »auf die Seite« einer Unternehmensentwicklung stellen, welche mehrere Generationen von Eignern überdauern könnte. Konkret hieße dies, als Berater zuallererst der Sache verpflichtet zu sein und nicht den betroffenen Familienmitgliedern, insbesondere nicht dem Patron und seinem eventuell vorhandenem Lieblingssohn. Bei der Beratung müsste herausgearbeitet werden, wem hier explizit Sprache zu verleihen ist. Erst dann könnte kontextgerecht im Sinne eines hierarchisch-oppositionellen Diskurses über den Auftragsklärungsprozess beratersystemseitig in eine zweckmäßige Architektur- und Auftragsausformulierung für einen Entwicklungsprozess zur nachhaltigen Lösungsfindung eingetreten werden.

Mit diesem kleinen Beispiel wollen wir verdeutlichen, dass Beratung im Gegensatz zum Brundtland-Report über kein eindeutiges Konzept von Nachhaltigkeit verfügt. Sie muss sich immer entscheiden, an wessen Überleben sie nachhaltig mitwirkt. Erst dann ergibt sich für das Beratersystem eine Antwort auf die Frage, was Nachhaltigkeit in einem konkreten Beratungsfall bedeuten kann. Damit wird die Dynamik des Öffnens und Schließens in der freien Reflexion in einem auftragsfunktionalen Modus geschlossen. Das Beratersystem kann jetzt die reflektierte Anfrage in ein konkretes Angebot umwandeln.

⁸⁰ So die Formulierung eines unserer Kollegen in einem CONECTA-Meeting zum Thema Nachhaltigkeit.

Auftragsfunktionale Transparenz

Auch dieser dritte Eckpunkt der strukturellen Eigenständigkeit hat seinen Ursprung in der sozialwissenschaftlich fundierten gruppendynamischen Tradition der Wiener Schule der Organisationsberatung. Janes, Prammer und Schulte-Derne (2001) haben diesen Aspekt von Entwicklung in sozialen Systemen mithilfe des Konzepts des Transformationsmanagements in einen eigenständigen, professionellen Ansatz zur Gestaltung von Organisationsberatungsvorhaben übersetzt. Prammer (2009) hat den Ansatz methodisch ausdifferenziert. Transparenz, operationalisiert in Organisationsberatungsvorhaben, bedeutet dabei:

- Eine funktional differenzierte Beteiligung eines repräsentativen Samples an Repräsentanten der relevanten Subsysteme des Klientensystems.
- Übernahme einer Transparenzregel in die Kooperationsvereinbarung, um alle Informationen, die die Beteiligten des Kooperationsvorhabens dem Beratersystem zur Verfügung stellen – z. B. im Rahmen offener Interviews mit Einzelpersonen und/oder Kleinstgruppen – in diesem Kooperationsraum als »allen Beteiligten in gleicher Weise verfügbares Arbeitsmaterial« zu markieren.
- Die Berater können dieses Material in den Prozesselementen der entsprechenden Beratungsarchitektur parteilos, funktional, ausschließlich auftragsbezogen zur Verfügung stellen und nutzen.
- Durch ihre professionell-distante Arbeitsweise vermeidet das Beratersystem die Integration in Prozesse verdeckter Entscheidungen von Entscheidungsprämissen – wo und mit welcher Intention auch immer verdeckt entschiedene Entscheidungsprämissen das Beratungsvorhaben begleiten. Diese Arbeitsweise ermöglicht es den beteiligten Organisationsmitgliedern, dem Beratersystem den Status externer, allparteilich operierender Kooperationspartner zuzuschreiben.

Die durch die Kooperation zwischen Beraterstaff und Auftraggeber vollzogene Gestaltung und Steuerung eines Organisationsberatungsvorhabens, die auf dem methodischen Fundament der in diesem Abschnitt beschriebenen dreidimensionalen strukturellen Eigenständigkeit des Beratersystems aufsetzen, ermöglichen es – ohne explizite Bezugnahme auf die klassischen Metaparameter Beteiligungsorientierung und Allparteilichkeit –, die Organisationsberater als

- externe,
- nur durch den Auftrag gebundene,
- institutionell und persönlich vom Auftraggeber unabhängige,
- ausschließlich ihrer professionellen Identität verpflichtete Dienstleister

zu konnotieren und in dieser Funktion zu nutzen.