

# Einleitung

Und noch ein Buch zu Organisationsberatung?

Das Institut für Angewandte Psychologie (IAP) – als Teil des Departements Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) – hat seinen Ursprung in der Weiterentwicklung der Bürokratie-Theorie von Max Weber (1864–1920). Angesichts der Industrialisierung wird damals nach Antworten gesucht, um rasches Wachstum zu ermöglichen und gleichzeitig die Qualität der Arbeit der Menschen hochzuhalten. Die Suche nach der technisch und strukturell perfekten Organisation wird durch die sogenannte Human-Relations-Bewegung und deren neue Perspektive ergänzt: Bedürfnisse der Menschen müssen in der Organisation mitberücksichtigt werden, um gute Resultate zu ermöglichen. Damit werden die Fragen der Integration von Individuum und Organisation aufgenommen. In Zürich wird auf dem Hintergrund dieser Frage 1923 das damalige Psychotechnische Institut gegründet, welches 1935 zum Institut für Angewandte Psychologie unbenannt wurde. Seit 1947 bietet dieses Institut Aus- und Weiterbildungen für Verantwortliche in Organisationen: Für Führungskräfte, Coach\*innen und Supervisor\*innen.

Seit rund 75 Jahren haben sich in Verbindung von Psychologischen und Organisationstheorien und der Praxis in Organisationen am IAP Erkenntnisse und Erfahrungen in Organisationen reflektiert. Die Verknüpfung ist bis heute nicht nur aufgrund der Geschichte ein geförderter und praktizierter Ansatz der Dozierenden und Beratenden. So tragen die Beratungen in Organisationen zur Aktualisierung von Wissen und Erfahrung der Dozierenden bei. Andererseits wird aus dieser Verbindung auch das Weiterbildungsangebot bereichert und weiterentwickelt. Im Zentrum

dieses Buches stehen deshalb Fragestellungen aus der Praxis von Organisationen. Aus der Perspektive erfahrener Beraterinnen und Berater werden Schwerpunkte der Beratung von Einzelpersonen, Teams und Organisationsentwicklung thematisiert. Für professionelle Organisationsberater\*innen wird zudem ein theoretischer Rahmen zu systemischen Organisationstheorien und zum Beratungsverständnis zusammengefasst und die Herkunft der Konzepte und Ansätze aktueller, systemisch konstruktivistischer Beratung in Organisationen in einen Kontext gestellt.

Mit diesem Buchbeitrag geht es den Autorinnen und Autoren darum, grundlegende Aspekte der Beratung im Kontext von Organisationen aufzugreifen. Sie wollen damit einen Beitrag zur Orientierung für (angehende) Beratende leisten. Beratende und auch Beratene sollen hier den durch uns geprägten Einblick in ausgewählte Theorien und Verständnisse über Organisation erhalten. Weiter versuchen wir, zentrale Psychologische Schulen und daraus hervorgegangene Ansätze zu Individualberatung, zu Beratungsrollen und zu Prinzipien zugänglich zu machen.

Die Auswahl der thematisierten Grundlagen, Beratungsansätze und Methoden ist durch die Praxis der Autorinnen und Autoren geprägt. Sie sind selbst in der Individual-, Team- und Organisationsberatung, in angewandter Forschung und in der Aus- und Weiterbildung von Beraterinnen und Beratern tätig.

Das erste Kapitel thematisiert Grundfragen der Organisation entlang dem geschichtlichen Zeitgeschehen, wobei sich das Hauptaugenmerk auf die in unserer Arbeit genutzten Ansätze richtet. Der Abschnitt zur Systemtheorie leitet über zu ausgewählten Aspekten systemtheoretisch fundierter Beratung wie wir sie reflektieren. In den Kapiteln zwei, drei und vier stellen wir zentrale Fragen aus der Beratung von Einzelpersonen, Teams und schließlich von ganzen Organisationen oder Organisationsbereichen vor. Dabei basiert die Auswahl der Beiträge auf der Praxis der eigenen Beratungen und aus den Erfahrungen aus der Aus- und Weiterbildung in unseren Beratungsqualifizierungsangeboten.

# 1 Grundverständnisse von Organisation und Beratung

In diesem Kapitel werden Entwicklungsstränge von Organisationstheorien skizziert. Die Theorieansätze veranschaulichen dabei Strömungen, die sich gegenseitig beeinflusst und auch zeitlich überlagert haben. Forschungsfragen dokumentieren Fokusse, die die Entwicklung der Theorien bestimmt haben. Zentrale Elemente der Systemtheorie sind Basis für viele der heute angewandten Organisationsberatungsmodelle und der systemischen Beratung von Einzelpersonen und Gruppen. Systemtheoretische Prämissen bilden den Abschluss des Abschnitts über Theorien und führen zu Implikationen für die Beratungstätigkeit.

Ein Verständnis für *Organisationsberatung* setzt Kenntnisse über Organisation und Beratung voraus. Es lohnt sich deshalb, die Perspektiven der Organisationstheorie sowie jene der Beratungsansätze zu betrachten. Beratung ist als Aufgabe inzwischen in allen Arten von Organisationen und im Alltag von Individuen präsent. Die dabei zur Anwendung kommenden Beratungsarten und die genutzten Beratungsansätze sind zahlreich. Unterschiedliche Beratungsmodelle und -spezialitäten werden angeboten und zunehmend auch kombiniert. Das bezieht sich im Besonderen auf Trends zu Fragestellungen, die zu neuen, spezifischen Beratungsmodellen führen. Ein aktuelles Beispiel ist die »Agilitätsberatung«. Verschiedene Beratungsarten werden kombiniert, um Modelle für die Bearbeitung der Fragestellungen zu entwickeln. Dabei ist die theoretische Fundierung nicht immer nachvollziehbar, die Definition der verwendeten Begriffe oft kaum ausgeführt. Für professionelle Beratende (und auch für die Organisationen selbst) ist es umso relevanter, Trends und neue Begrifflichkeiten zu fassen und im eigenen Beratungsverständnis verorten zu können.

Organisationstheorien untersuchen *Organisation* auf unterschiedliche Weise. Sie fokussieren beispielsweise auf strukturelle Bedingungen, auf die

Kultur oder auf die Strategie. Damit ermöglichen sie, Organisationen aus einer bestimmten Perspektive zu charakterisieren. Unterscheidungsmöglichkeiten ergeben sich zudem, wenn die Aufgabe der Organisation betrachtet wird, die Art und Weise der Kommunikation oder die Verteilung von Macht in der Organisation. Letztlich sind auch die Größe, bauliche Erscheinung oder finanzielle Ressourcen der Organisation mögliche Differenzierungsmerkmale. Welches auch immer die Merkmale sind, mit denen wir sie verstehen wollen, sie beeinflussen unser Bild, das wir uns von Organisationen machen.

Wie Organisationen betrachtet werden, hat Einfluss darauf, was gesehen und erkannt wird. So macht es Sinn, sich als Beraterin die ganz persönliche »Theorie« über Organisationen bewusst zu machen. Jede Wahrnehmung ist ein Ergebnis selektiver Prozesse, denn wir können nie alles wahrnehmen. Das Bewusstmachen der vorhandenen Sicht auf Organisationen deckt somit auch die Grenzen der eigenen Betrachtungsweise auf. Das ermöglicht es uns, unsere Sicht und Position zu betrachteten Ereignissen zu hinterfragen. Damit ist die Basis für eine professionelle Weiterentwicklung in der Beratung gelegt. Modelle über Organisation sind immer auch Vereinfachungen, die eine Erfassung erleichtern und gleichzeitig blinde Flecke erzeugen. Dies gilt in gleicher Weise auch für das vorliegende Kapitel: Die Auswahl und Ausführung von zitierten Beiträgen sind subjektiv. Es geht uns nicht darum, die Subjektivität auszuschalten. Wir wollen dazu beitragen, eingenommene Perspektiven auf Organisationen und Beratung zu reflektieren und sich das eigens gemachte Bild bewusst zu machen (Kiel, 2020).

Es geht in diesem Kapitel darum, Grundannahmen über Organisationen und Beratung darzustellen, um den bewussteren Umgang mit möglichen Auswirkungen einer eingenommenen Perspektive zu fördern. Dabei werden Grundfragen über »gute Organisation« aus einem von der Theorie geleiteten Standpunkt entlang der Geschichte dargestellt. Anschließend ergänzt die hier gewählte Beratungsperspektive den systemisch-konstruktivistischen Blick auf Organisationen und deren Entwicklung. Letztlich wird eine metatheoretische Perspektive vorgestellt, die ein Beobachtungsmuster für Organisationsdynamiken anstelle von Bewertungen vorschlägt. Sie scheint uns geeignet, da sie als integrativer Ansatz auch die psychischen und die Teamdynamiken (und andere mehr) integriert und

sich Schlussfolgerungen für die Beratung ergeben, die der Komplexität der Welt angemessener scheinen als isolierte Modelle.

## 1.1 Strömungen in den Theorien zu Organisation

Wer Veränderungen und Entwicklungen von Organisationen verstehen und professionell begleiten will, ist aufgefordert, sich mit deren aktueller, entstandener Logik zu befassen. Jede Veränderung oder Entwicklung einer Organisation setzt bei einem *Ist* an. Zu verstehen, wie sich eine aktuelle Situation aufrecht hält bzw. bis anhin nicht verändert hat, ermöglicht Organisationen bewusster mit den Auswirkungen von angestrebten Änderungen und deren Nebenwirkungen umzugehen. Gleiches gilt für die Entwicklung einer persönlichen Organisationstheorie für Beratende. Wie Organisation definiert wird, hängt vom persönlichen Verständnis, von der eigenen »Theorie« ab. Diese persönliche Theorie in einen Kontext stellen und deren Herleitung im Rahmen von Beratungen erläutern zu können, ist Ausdruck einer vertieften Auseinandersetzung mit dem eigenen Verständnis über Organisation und Organisationsveränderung. Ohne eine solche – durchaus auch theoretische – Erarbeitung können aktuelle Organisationstheorien und Strömungen neuer Organisationsverständnisse nicht im eigenen Konzept verortet und begutachtet werden.

Die Betrachtung der Organisationen hat sich in den letzten rund 100 Jahren verändert. Wie in vielen anderen Disziplinen sind auch in der Organisationstheorie philosophische Strömungen und wirtschaftliche Entwicklungen miteinander verbunden. In den folgenden Unterkapiteln werden zentrale Themen der Organisationsforschung skizziert, die jeweils zu einer Verschiebung im Verständnis von Organisation beigetragen haben. Um die Disziplin der Organisationstheorie zu verstehen, schlagen Schreyögg und Geiger (2016) vor, die geschichtliche Entwicklung zu betrachten. Sie folgen dabei der Gliederung von Scott (1961) in die drei

Phasen: klassische, neoklassische und moderne Organisationstheorien. Zeitlich überlagern sich die Theorien. Strömungen aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen wie Philosophie, Entscheidungsforschung und Biologie sind in die Weiterentwicklungen eingeflossen. Bis heute sind wesentliche Überlegungen und Organisationsprämissen in der Gestaltung von Unternehmen und Organisationen sichtbar.

Innerhalb der Disziplin der Organisationstheorie besteht kein Einheitsparadigma über Gegenstand und methodisches Grundverständnis zur Organisationstheorie. Die Forschungsperspektive ist somit maßgebend, sie basiert bereits auf einem »Weltbild« (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 437).

Anfang des 20. Jahrhunderts interessieren Fragen, die zur Systematisierung von Organisationen beitragen. Die Industrialisierung, das Aufkommen von Großunternehmen und die Anlehnung an das technisch Machbare prägen die Theorien und Konzepte über Organisationen. Die erste der drei erwähnten Entwicklungslinien, *die klassischen Organisationstheorien*, stellen die Organisation und das »Organisiert-Sein« in den Mittelpunkt. Die Menschen werden in eine gut vorbereitete, nachvollziehbare und transparente Struktur guten Funktionierens eingegliedert: Einerseits gelingt dies aufgrund der Akzeptanz dieser guten Struktur, da sie Disziplin bei den Angestellten erzeugt. Andererseits wird Macht so eingerichtet, dass auch sie selbst den dafür eingerichteten Regeln folgt.

### 1.1.1 Klassische Organisationstheorien

Zu den klassischen Organisationstheorien zählen die Bürokratieansätze von Weber und von Fayol und der Arbeitswissenschaftsansatz von Taylor. Folgende zentrale Punkte sind allen drei Ansätzen gemeinsam:

- Der organisatorischen Regelung als Steuerungselement wird vertraut.
- Das Verhalten der Menschen ist vor allem regelbestimmt.
- Leitbild der Gestaltung ist eine reibungslos funktionierende Maschine.
- Regelabweichungen führen zu Störungen; Kontrollmechanismen helfen, diese möglichst gering zu halten.

- Die Bedingungen und Anforderungen der Arbeit werden als gleichbleibend angenommen. Sie sind somit planbar und in Regeln darzustellen.
- Es geht um die innere Gestaltung und Optimierung der Organisation und ihrer Strukturen. Der Bezug nach außen wird nicht besprochen.
- Die Mitarbeitenden besiegeln mit dem Arbeitsvertrag ihre Zustimmung zu den Vorgaben.
- Befehl und Gehorsam ist das vorherrschende Beziehungsmuster.
- Emotionen oder emotional geladene Haltungen sind potenzielle Störfaktoren.

Max Weber (1864–1920) immer wieder als »Vater der Organisationstheorie« bezeichnet, hat mit seiner Untersuchung über »bürokratische Herrschaft« Grundlagen erstellt, die bis heute für das Verständnis von Großorganisationen wichtig sind. Die Industrialisierung hat rasch wachsende, große Organisationen hervorgebracht. Die Frage nach der idealen Organisationsform ist auf *Effizienz*, *Transparenz* und *Spezialisierung* der Mitarbeitenden ausgerichtet. Diese stark auf Aufteilung ausgelegte Strukturierung der Aufgaben ermöglicht ein rasches Wachstum durch kurze Einarbeitungszeiten für die eng definierten Funktionen. Die hierarchische Struktur sorgt dafür, dass die Einzelteile richtig erstellt und somit richtig zusammengesetzt werden können. Bereits bei Weber stellen sich damit die praktische und die theoretische Frage, wie stark Aufgaben zergliedert werden sollen und ab welcher Hierarchisierungsstufe die Hierarchie zu viel kostet beziehungsweise diese nicht mehr effizient ist. Diese technisch orientierte Erforschung ist nicht nur im Sinne der Optimierung der betrieblichen Organisation gedacht. Sie soll auch Erklärungen für ein reibungsloses Zusammenwirken der Handlungen Einzelner in kapitalistischen Großorganisationen ermöglichen. Die Idealvorstellung von Herrschaft geht hier nicht einher damit, die Person mit Macht auszustatten. Eine personenunabhängige, ideale, betriebliche Organisation ermöglicht gerade die Legitimation der Vorgesetzten. Die Funktion für die betriebliche Organisation wird mit den Kompetenzen ausgestattet, sie ist nicht aus der Position der Macht der Person entstanden. Generelle Regeln strukturieren die Organisation und die Organisationsmitglieder akzeptieren die festgelegte Ordnung. Über die Regeln werden also die Verhaltenserwartungen gegen

innen und außen stabilisiert. So gelingt es gemäß Weber, auch ein Großunternehmen berechenbar und beherrschbar zu machen.

Die Bürokratie hat sich Anfang des 20. Jahrhunderts rasch ausgebreitet. Weber selbst hat auf die negativen Konsequenzen einer zu starken Verbreitung des Ansatzes hingewiesen und davor gewarnt, eine Welt von »Ordnungsmenschen« zu schaffen. Bis heute hat sich die Überzeugung der Spezialisierung (Aufgabenteilung) gehalten und lässt sich aktuell in Verwaltungen und Unternehmen als Grundlage für rasches Wachstum beobachten.

Bürokratie wird heute ja geradezu als Synonym für Ineffizienz verwendet. Die wesentlichen Einwände [...] beziehen sich auf die Dys-Funktionalitäten starrer Regeltreue, die verengte Perspektive organisationaler Beziehungen und die unterlegte stabile Welt gleichförmiger Aufgaben. (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 442)

In einer technischen Betrachtung der Organisation als optimale, geregelte Strukturierung von Aufgaben, Abläufen und Macht, wie sie in den klassischen Organisationstheorien vorhanden ist, stellen sich die Fragen der Integration von Organisation und Individuum nicht. Es ist jedoch gar nicht so lange her, dass dem Problem der genannten Integration Beachtung geschenkt wird (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 123). Es ist damit auch nicht gesagt, wie der Ansatz einer Integration zu werten ist.

### 1.1.2 Neoklassische Organisationstheorien

#### Human-Relations-Bewegung

Die Hawthorne-Experimente von 1924 bis 1932 begründen den *Wendepunkt und die Abkehr von der klassischen Sichtweise*. Die als Erforschung physikalischer Einflüsse ausgelegte Experimentalstudie führte zur Erkenntnis, dass nicht die Beleuchtungsveränderung für die Produktivitätssteigerung in den Fertigungsstätten verantwortlich war. Experimente zum Einfluss von Lohnanreizen kamen zu ähnlich unerklärlichen Ergebnissen. Als Konsequenz rückten die sozio-emotionalen Faktoren als Bedingungen für die Produktivität in den Fokus. Weitere Kritiker haben Hinweise dafür eingeführt, dass nicht die hierarchische Ordnung pauschal als Basis einer



effektiven Integration des Individuums zu sehen ist. Daraus ist die Erforschung der Beziehungsfaktoren »Mensch und Arbeit« hervorgegangen.

Die Human-Relations-Bewegung hat sich auf die Einflüsse, welche die Arbeitsbedingungen auf den Menschen ausüben, konzentriert. Durch diese Forschung werden die Beiträge von Beziehung und Emotionalität nunmehr als entscheidende Produktivitätsfaktoren erkannt. Damit entsteht die neue Forschungsfrage der Integration von Individuum und Organisation. Simon (1945) behandelt die nicht im Voraus planbaren, komplexen Aufgaben. Zudem erachtet er das Erfahrungswissen der Angestellten für das Funktionieren von Organisationen als bedeutend. Kritik an den strukturellen Ansätzen basiert auch auf dem aufkommenden Wettbewerbsvorteil »Innovation«. Innovationen ergeben sich nach Deci und Ryan (1985) nicht aus Regelgehorsam oder Vertragserfüllung. Vielmehr ist dafür ein Eigeninteresse an den Problemstellungen (beziehungsweise intrinsische Motivation) notwendig.

Cherster Barnard (1938, in Roethlisberger & Dickson, 1975) knüpft mit seiner Anreiz-Beitrags-Theorie an die Human-Relations-Bewegung an. Seinen Arbeiten ist jedoch ein neuer Fokus des Interesses eigen. Der Bezug zur Umwelt wird Teil der Organisationsgestaltung. Barnard versteht die Unternehmung als System aus Handlungen, deren Aufgabe es ist, ein per se fragiles Gleichgewicht aufrecht zu erhalten: zwischen formellen und informellen Beziehungen, zwischen Ansprüchen von intern und extern und zwischen Anreizen (der Organisation) und Beiträgen (der Individuen und Gruppen). Mit seiner Beschreibung von Organisationen als *kooperative Systeme* löst er sich von der bisher gewählten Innenbetrachtung von Organisationen. Durch die Prämisse einer bewussten und absichtlichen Bereitschaft von Menschen und Gruppen zur Kooperation ergibt sich die Frage nach den Erwartungen, die diese erfüllen muss, um Kooperationen einzugehen. Die Idee eines sogenannten *Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts* führt dazu, dass die Ziele der Kooperationspartner im Management bekannt sein müssen. Unter anderem wird der Stolz auf die Arbeit und die Einflussnahme auf die Arbeitsumgebung als wichtig erachtet.

Das Thema der Mitgliedschaften und Grenzen des Systems wird damit komplex. Wie später bei Luhmann sind nicht Personen-Systeme, sondern Handlungen Teil der Organisation.

Die 1950er Jahre können gemäß Vogel (2012) zur Fokusänderung hin zu den Verhältnissen von Individuum und Organisation erklärt werden. Sie sind damit Auslöser für die Beachtung der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive in Managementlehre und Organisationstheorie. Die Jahre danach bringen sehr heterogene und einander konkurrenzierende Ansätze hervor.

### 1.1.3 Moderne Organisationstheorien

Als Weiterentwicklung der Human-Relations-Bewegung bezieht der *Human-Ressourcen-Ansatz* die formale Organisationsgestaltung als gestaltbaren Rahmen mit ein (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 458 ff.). Es gilt, die Strukturen und Prozesse im Sinne der Motivation neu zu gestalten. Motivation und Selbstverwirklichung des Menschen sollen in Einklang mit ökonomischen Zielen gebracht werden. Die Humanistische Psychologie mit der Idee von Menschen, die nach persönlicher Reife streben, prägt ihrerseits die Gestaltung der Strukturen und Führungsprinzipien. Partizipation an Entscheidungsprozessen, Möglichkeiten zur Entfaltung und offene Informationswege, Arbeitsgruppen und weitgehende Selbstkontrolle sind zentrale Aspekte der Organisationsmodelle, die versuchen, individuelle Ziele mit Organisationszielen in Einklang zu bringen.

Gemäß dem Human-Ressourcen-Ansatz treten Probleme dann auf, wenn das Reifungsstreben der Menschen nicht zur Organisationsgestaltung passt. Die Folgen sind dann innerlicher Rückzug (Fehlzeiten, Tagträume), Kündigung, passiver Widerstand (sich dumm stellen, sich gegen Neuerungen wehren), Abwehrbildung (Materialverschleiß), Kampf um höhere Entlohnung. In der Folge werden die negativen Konsequenzen insbesondere durch stärkere Bürokratie und Kontrolle, durch Fragmentierung (und Standardisierung) der Arbeitsprozesse zugespitzt.

Bennis (1969) schließlich beschäftigt sich in der Folge mit dem dazu notwendigen Wandel der bürokratischen Organisationen. Unter dem Namen der »Organisationsentwicklung« werden unterschiedliche Methoden entwickelt, um Strukturen veränderbar zu machen und Angst vor Neuem zu mindern. Zu den Pionieren gehört Likert (1903–1981). Er entwickelt das »Survey Feedback«, das dem Wandelprozess – durch regel-