

Beratung in Organisationen – Qualitätskriterien und Stolpersteine

Institut für Kommunikation
im Berufsleben und Psychotherapie
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck
A-6020 Innsbruck, Schöpfstraße 3

Univ.-Prof. Dipl.-Psych. Dr. phil. Heidi Möller

Vortrag am 17. März 2005



Die moderne Arbeitswelt ist gekennzeichnet durch:

- tiefgreifenden Strukturwandel
- verändertes Verhältnis von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre
- Flexibilisierung
- Entgrenzung
- Bewegung von der Erwerbsarbeit zur Tätigkeitsgesellschaft (Dahrendorff)
- keine zusammenhängende Lebensgeschichte
- ArbeitnehmerInnen verstehen sich als Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft

Das (post-)moderne Ich:

„ein schwankendes Bauwerk, das wir aus Fetzen, Dogmen, Kindheitsverletzungen, Zeitungsartikeln, Zufallsbemerkungen, alten Filmen, kleinen Siegen, Menschen, die wir hassen und Menschen, die wir lieben, zusammensetzen. Die Lebenserzählung ist eine Collage, eine Sammlung von Zufälligem und Beliebigen, aus Vorgefundenen und Improvisiertem“

Salman Rushdie

Wertewandel (Willke)

- eine andere Arbeitsethik
- die Identitätsbildung nicht ausschließlich um Erwerbsarbeit zentriert
- Arbeit als ein Lebensbereich neben anderen
- Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte müssen dem Wunsch nach sinnfällender Tätigkeit angepasst werden
- postmaterielle Werte treten in den Vordergrund
- steigendes Qualifikations- und Bildungsniveau der ArbeitnehmerInnen verstärkt den Wunsch nach Teilhabe und Selbstbestimmung
- zunehmender Ergebnisorientierung braucht intrinsische Motivation
- lernenden Organisationen brauchen innovationsbereite und lernfähigen MitarbeiterInnen
- Arbeit als Erlebnis

Beratungsformate:

- Coaching
- Teamentwicklung
- Supervision
- Training
- Psychotherapie
- Mediation
- Organisationsentwicklung
- Organisationsberatung
- Personalentwicklung
- Consulting
- Moderation etc.

Beratungsverfahren:

- TZI
- NLP
- Transaktionsanalyse
- Gesprächspsychotherapie
- Psychoanalyse
- Psychodrama
- Gruppendynamik
- Systemaufstellungen
- lösungsorientierter Ansatz etc.

Differenzen zwischen den Formaten ergeben sich:

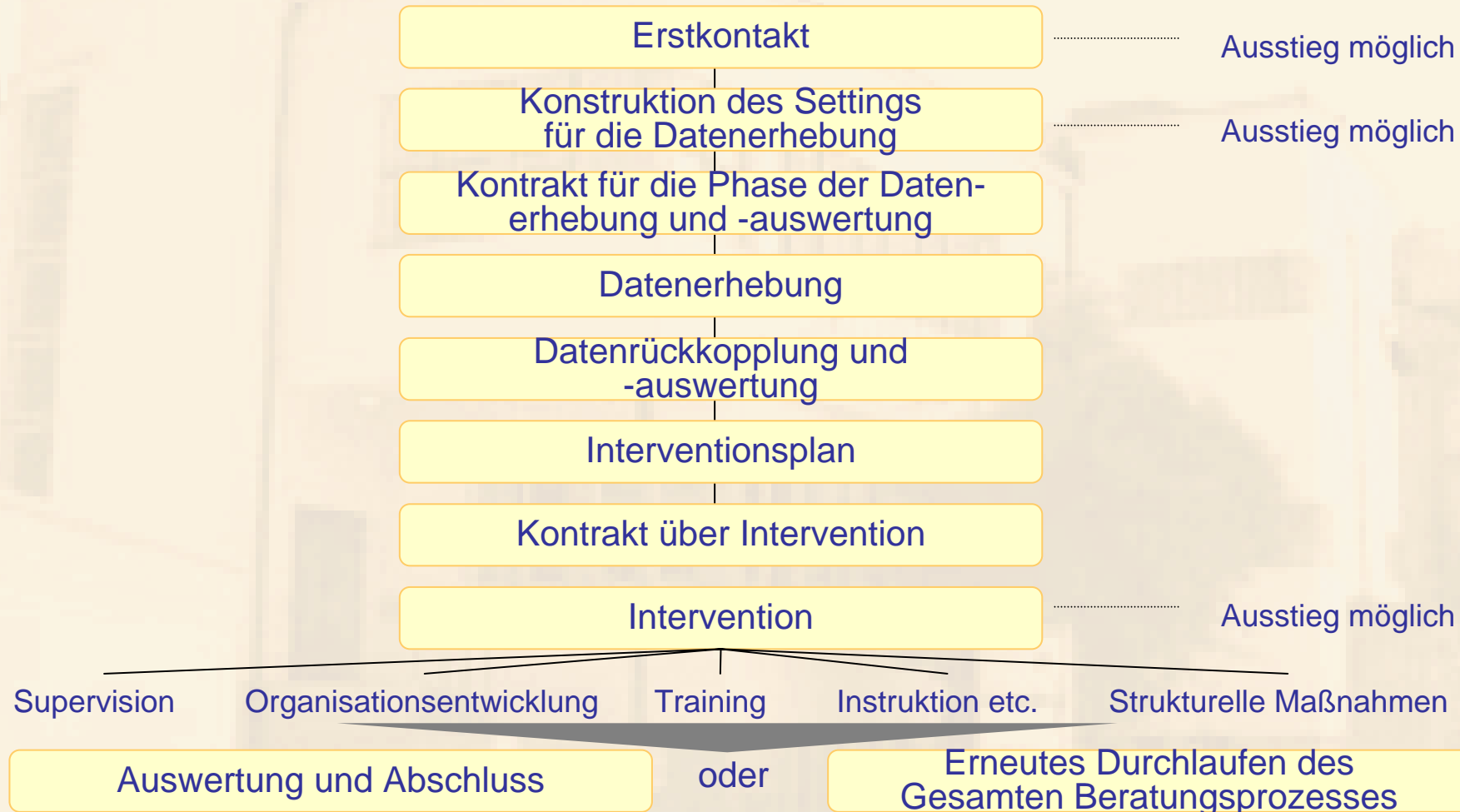
- durch den unterschiedlichen Entstehungskontext,
- durch den unterschiedlichen Verwertungszusammenhang und
- durch die unterschiedliche Arbeitskultur.

Der Auftrag der Universität:

- Orientierungshilfe bieten
- Forschung etablieren, die den Impact von Verfahren und Formaten zeigen kann:
- Welche Wirkung zeigen diese Maßnahmen wirklich auf der Ebene der Persönlichkeit des Kunden?
- Welchen Nutzen stiften BeraterInnen für die Wertschöpfung des Unternehmens?
- Welchen support stiften sie für die Arbeit mit hohen Komplexitätsgraden und der Notwendigkeit angemessener Wissensvernetzung?
- ein individuelles Veränderungsvorhaben muss immer mit dem Veränderungsvorhaben des Unternehmens/der Institution akkordiert sein.

Der Ablauf des Beratungsprozesses

Permanente Selbstreflexion des Beratungssystems



Was meint Supervision?

"Supervision ist eine Form beruflicher Beratung, deren Aufgabe es ist, Einzelne, Gruppen und Teams oder andere Subsysteme in Organisationen zu sozialer Selbstreflexion zu befähigen"

(Rappe-Giesecke 1999).

Ziele der Supervision sind:

- Verbesserung der Handlungskompetenz
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Überprüfung der Wirksamkeit des eigenen professionellen Handelns
- Bestimmung der zentralen Aufgabe

Diese Fragen werden z. B. durch folgende Arbeitsaufträge operationalisiert:

- Wozu gibt es uns und wodurch unterscheiden wir uns von anderen?
- Wo wollen wir hin?
- Was sind unsere Werte und Normen, die unsere Arbeit mit unseren Kunden/Patienten und unsere Kooperation untereinander lenken?

Diagnostische Fragen der BeraterInnen sollten lauten:

- Was ist die Fragestellung?
- Wie ist das Problem entstanden?
- Was braucht es, um das Problem zu lösen?
- Bis wann kann und muss es gelöst werden?
- Wer muss an diesem Prozess beteiligt sein?
- An welcher Stelle, genau an welchem Verhalten soll die Veränderung stattfinden und woran merken wir, dass diese eingetroffen ist?
- Also wie wird der Erfolg gemessen?

Was meint Organisationsentwicklung?

Organisationsentwicklung ist eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in der Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur – unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams – durch die Hilfe eines Organisationsentwicklungsberaters oder Katalysators und durch die Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung der Aktionsforschung“

(French & Bell 1995).

Unsere Reformbemühungen der LFU:

- neue Aufgabenprofile für alle Bediensteten
- u. U. Entmachtung informell Mächtiger
- Transparenz durch Dokumentation
- weg von der verbreiteten „Jammerkultur“
- Anforderungen erzeugen Widerstand, obwohl es Mühen um Kommunikation und Transparenz gibt.
- Kulturveränderungen sind ein zäher Prozess.

Typen der Leitungsberatung (Coaching):

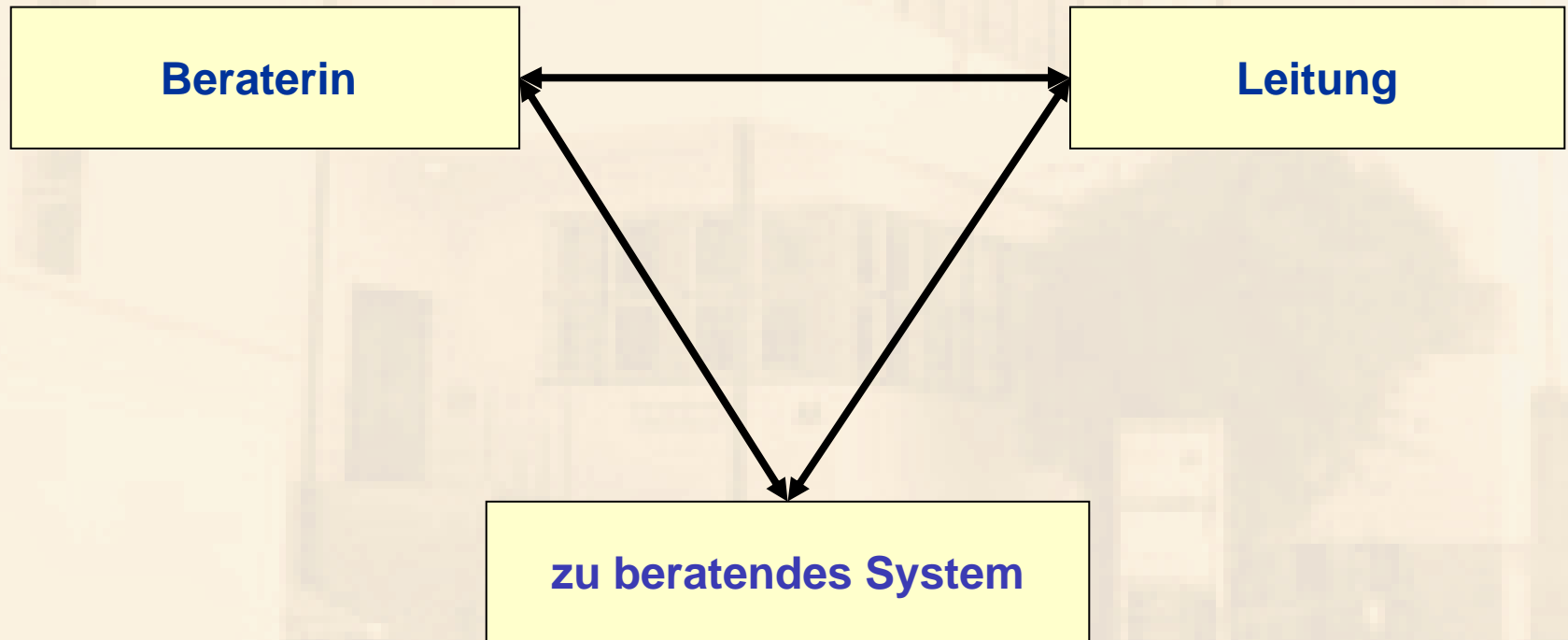
- Der "Hofnarr" für den Mächtigen
- Der Schuhanzieher für die neue Rolle
- Der Organisationsscout für den Neuling
- Der Sparringspartner für die Reflexion bedeutsamer Arbeitsphasen
- Der Gefühlsgefährte
- Der Weichspüler
- Der Berufsberater
- Der Hauslehrer

zit. nach Looss 1999,

Forschungsfragen des Instituts:

- Die Frage der Wirkung, der Wirkfaktoren und Wirkweisen von Beratungsverfahren und -formaten
- Setzung von Standards für künftige Beratungsforschung
- Forschung im Ausbildungsmarkt von BeraterInnen: harte Daten zur fachlichen und persönlichen Kompetenzentwicklung der WeiterbildungsteilnehmerInnen
- Ausbildungskonzeptionen wissenschaftlich fundieren, begleiten und prozessural verändern
- Anregungen zur Didaktik und Methodik der BeraterInnenausbildung.

Triangulierungskompetenz des Beraters:



Das zweite Spannungsverhältnis:

