

Organisation und Beratung

Funktionsgrammatiken, Selbstberatung,
pädagogische Zugänge

Prof. Dr. Rainer Zech



Mein Vortrag hat drei Abteilungen:

1. Organisation

2. Beratung

3. und

1. Organisation



Warten und Einsteigen in den Bus: Berlin



Warten und Einsteigen in den Bus: London



Warten und Einsteigen in den Bus: Peking



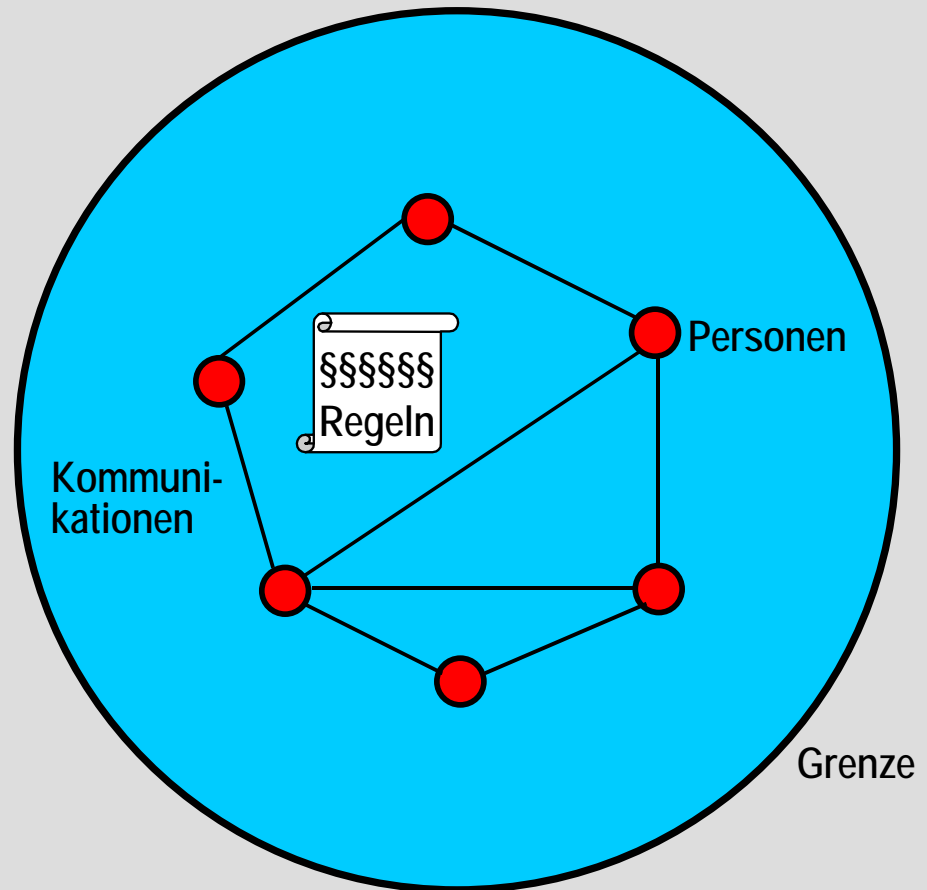
Warten und Einsteigen in den Bus: Havanna



Wie funktioniert ein soziales System?

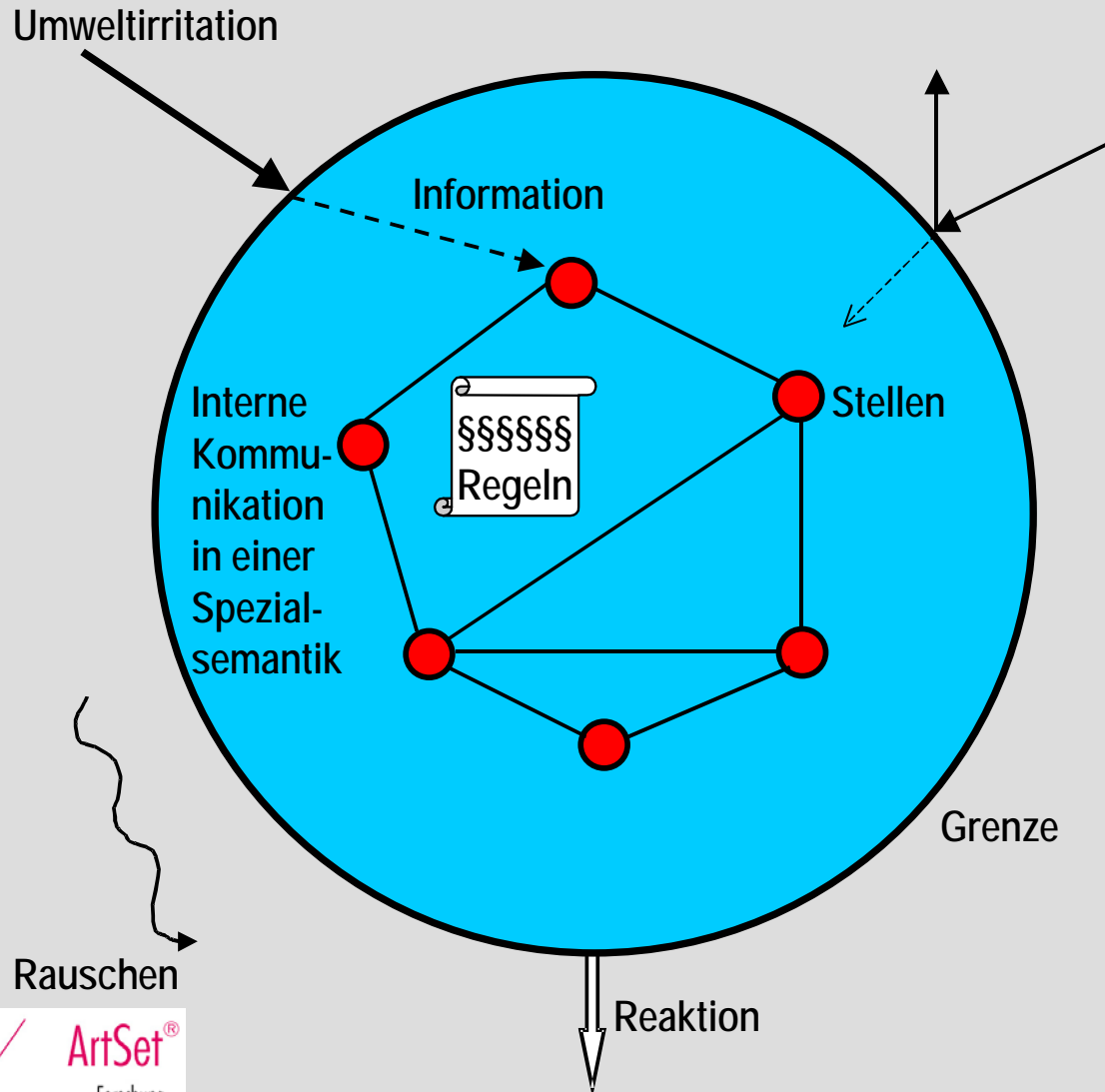
Ein System besteht aus:

1. Elementen
2. Relationen
3. einer Grenze zur Umwelt
4. Regeln

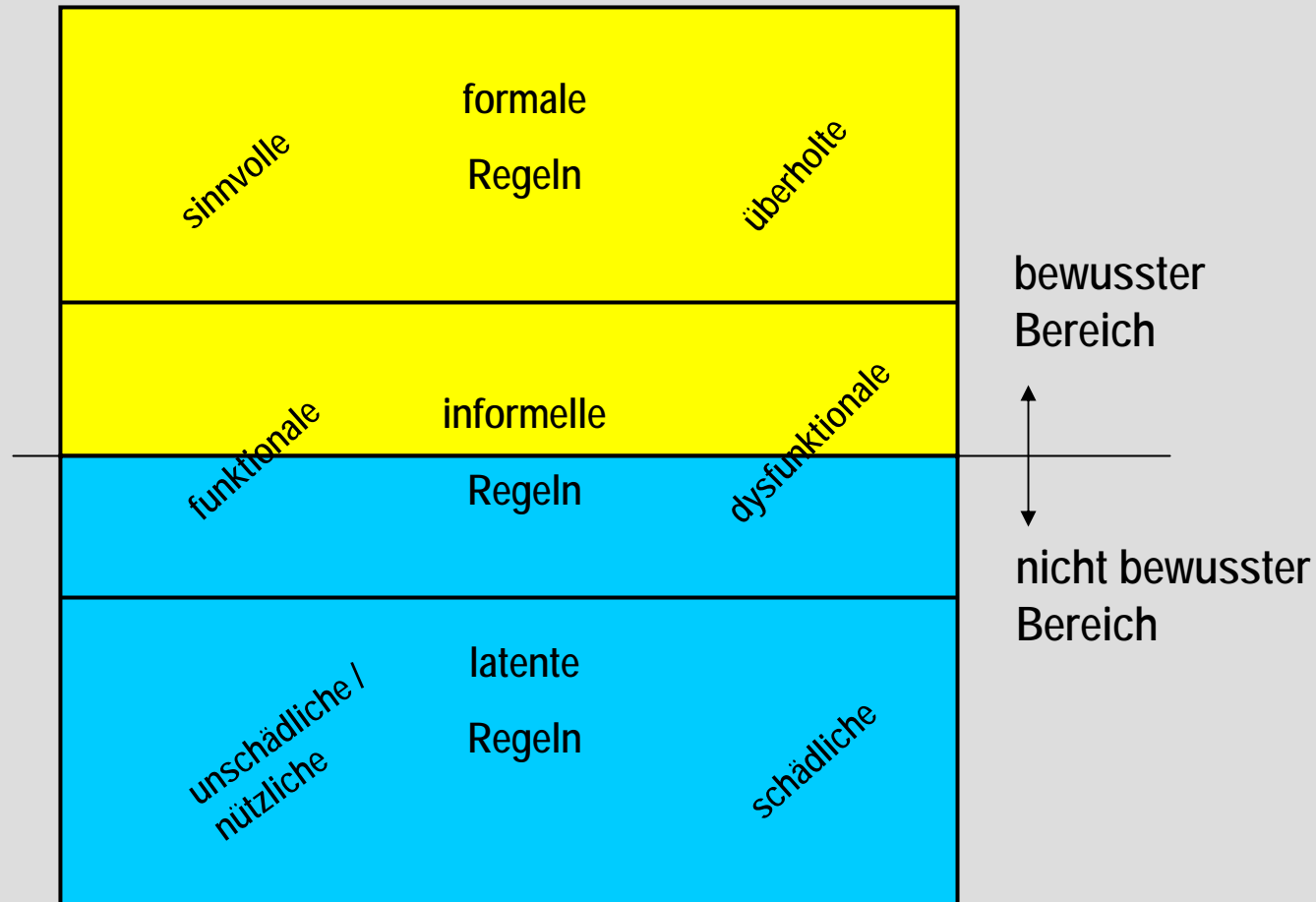


„Die Regeln der Sozialsysteme steuern das Handeln von Personen.“ Helmut Willke

Organisation = formalisiertes soziales System



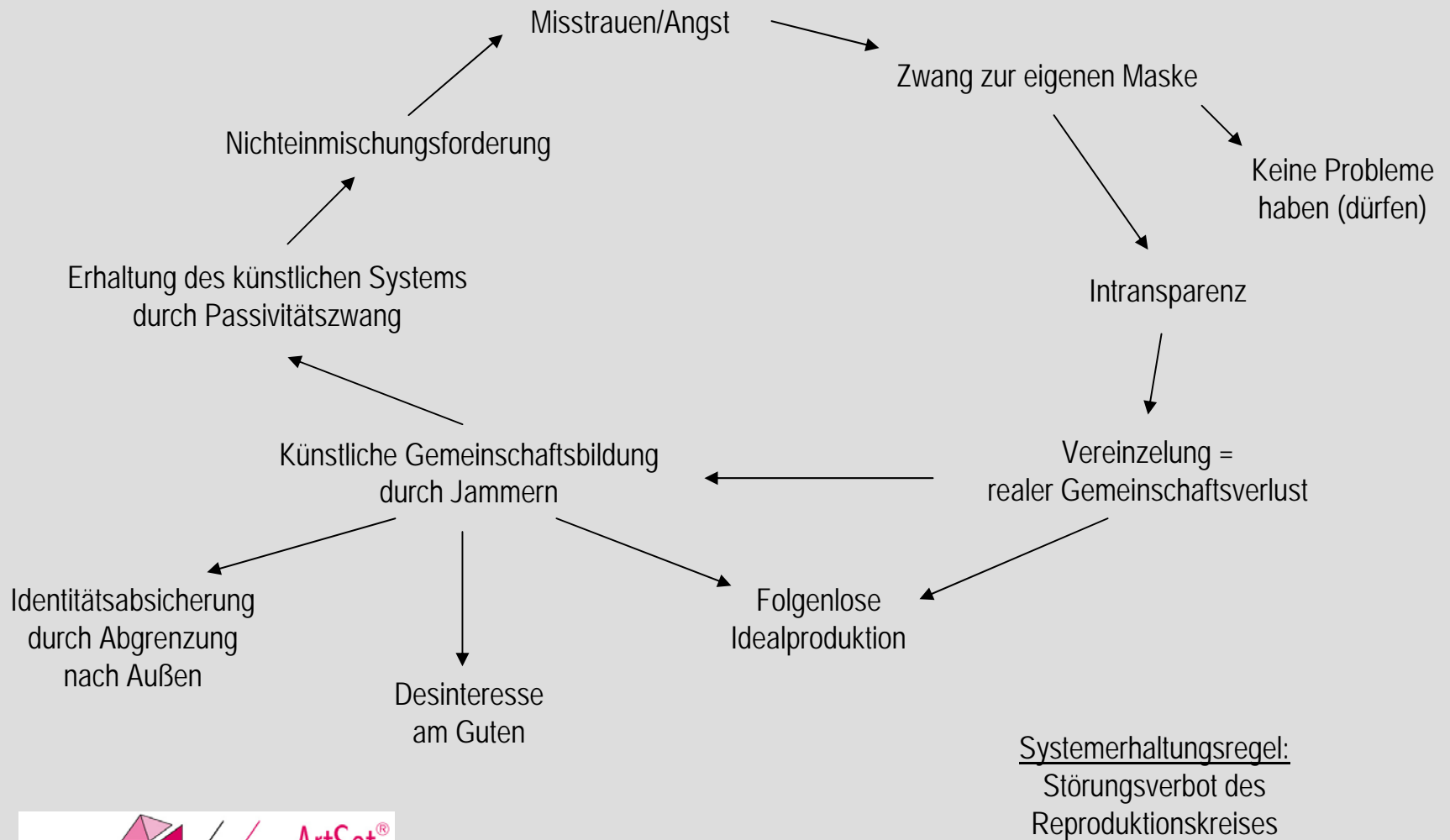
Regeln der Kommunikation in Organisationen



Latente Regeln eines Systems

- Vertrauen ist gut, Misstrauen ist besser.
- Sei wie du bist, aber vergiss die Maske nicht.
- Alle anderen haben keine Probleme, also auch ich nicht.
- Transparenz über alles, aber bitte mit verdeckten Karten.
- Wenn du allein stehen willst, sprich aus, was viele denken.
- Jammern schafft Gemeinschaft und ist allemal besser als Handeln.
- Vorwärts nach weit - aber wohin?
- Was gut läuft, interessiert nicht.
- Wir sind die Besseren, Probleme machen nur die Anderen.
- Wir haben viel zu tun, fang' schon mal an.
- Unterstütze mich, aber misch' dich nicht ein.
- Störungen haben Vorrang, aber störe nicht.

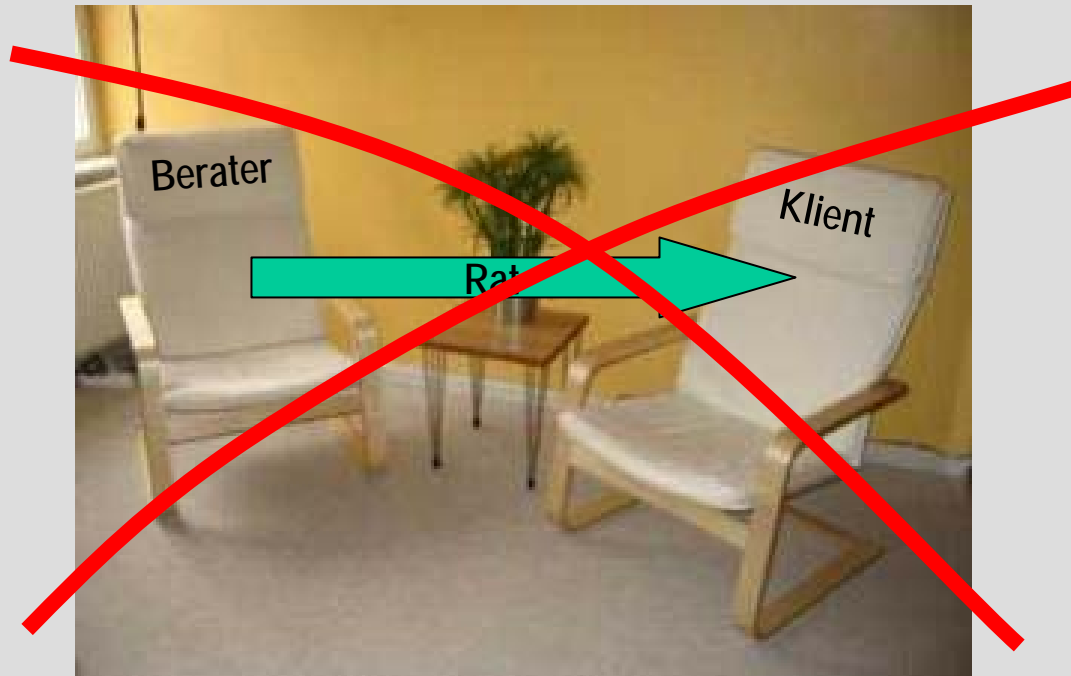
Beispiel einer latenten Grammatik



2. Beratung

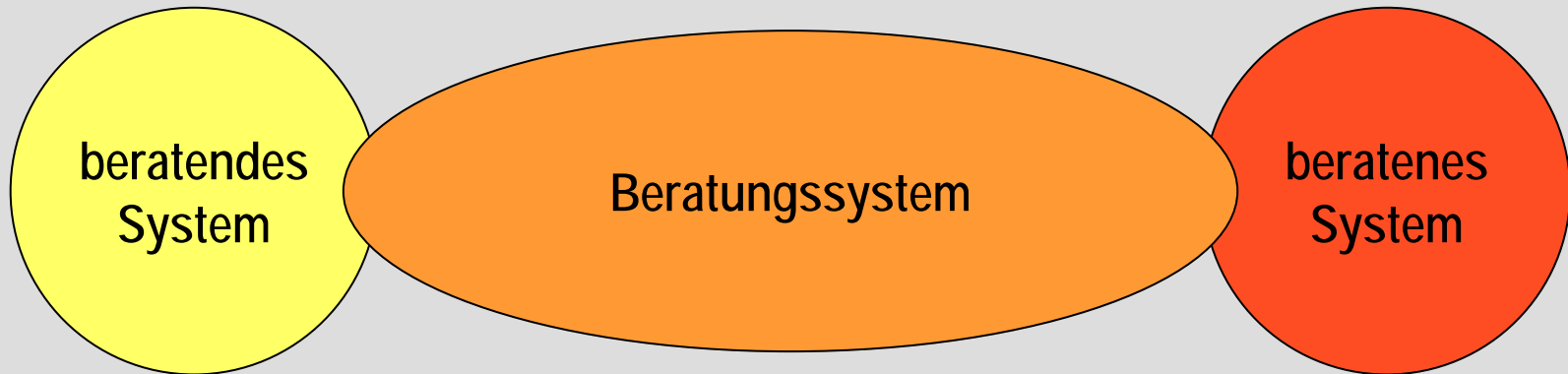


Beratung: Erteilung von Ratschlägen in helfender Absicht



„Rate sich jeder selbst und tue, was er nicht lassen kann.“
Johann Wolfgang Goethe

Beratung: Ein System geht mit sich zu Rate



Die Grundunterscheidung der Beratung ist: **Rat und Tat**

Bei Beratung geht es um einen rasonierenden Aufschub des Handelns, um einen Reflektionsprozess mit dem Ziel, anschließend in einem höheren Maße entscheidungs- und handlungsfähig zu sein.

Einheit von Prozessberatung, Fachberatung + Reflexion

Prozessberatung

braucht didaktische Methodenkompetenz, gestaltet Beratungsarchitekturen und Ablaufdesigns, innerhalb derer Fachwissen vermittelt, Entscheidungen getroffen und Erkenntnisse umgesetzt werden können.

Fachberatung

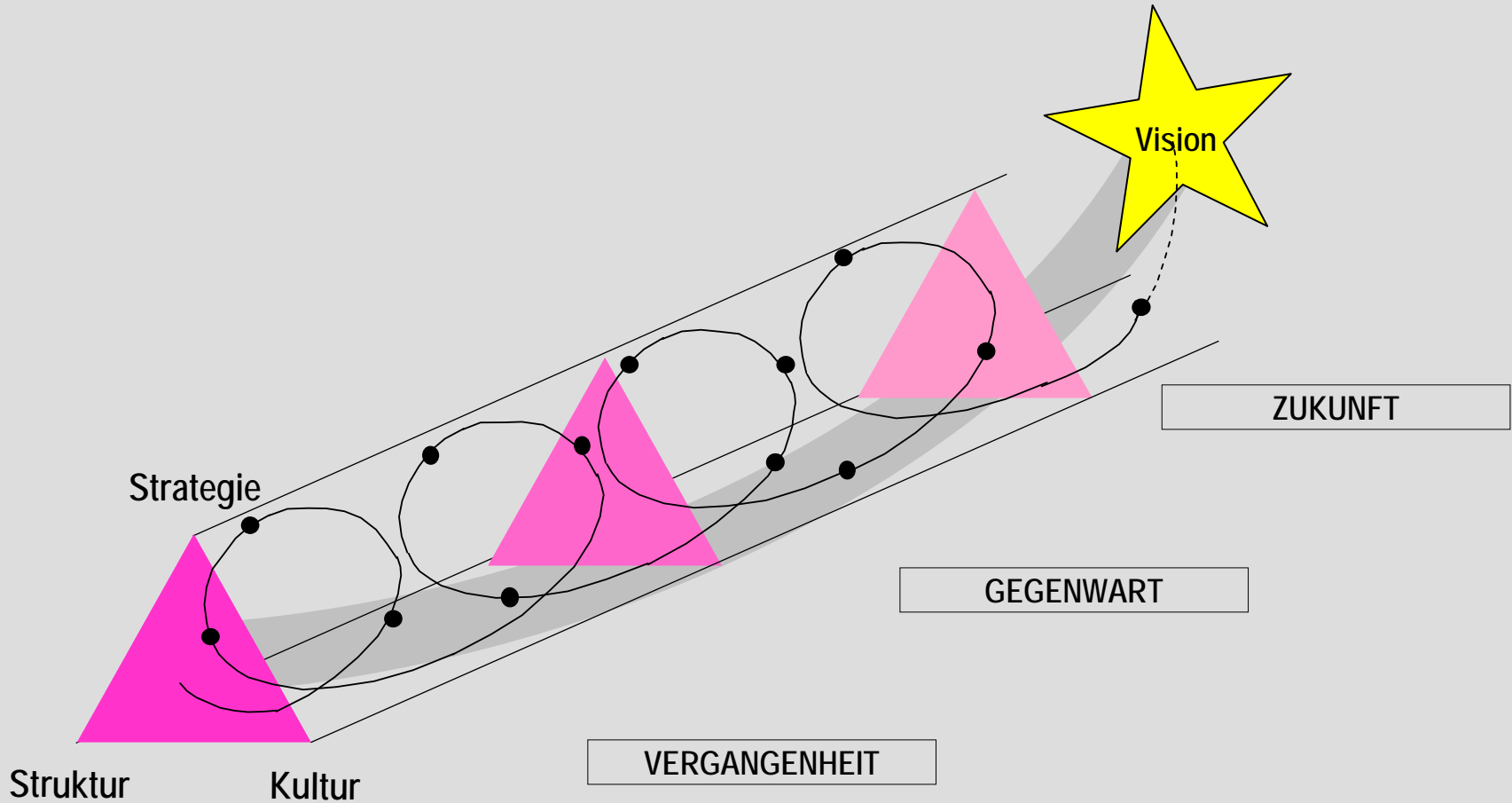
braucht inhaltliche Fachkompetenz, vermittelt Kenntnisse zur jeweiligen Beratungsthematik (z.B. betriebswirtschaftliches oder soziologisches Know-how), verdeutlicht Entscheidungsoptionen und zeigt damit Handlungsmöglichkeiten auf.

Reflexion

braucht Beobachtungsverhältnisse zweiter Ordnung und Rückspiegelung der Beobachtungen in das beratene System. Das führt zum Erkennen der dem eigenen Denken und Handeln zugrunde liegenden Strukturmuster und ermöglicht so qualitative Veränderungen. Selbstreflexion stärkt die Kompetenz zur Selbststeuerung von Systemen.



Einheit von Strategie-, Struktur- und Kulturberatung



3. und

Kommunikation



Beobachtung

Bewertung

Informations-
auswahl

Mitteilung

Wahrneh-
mung

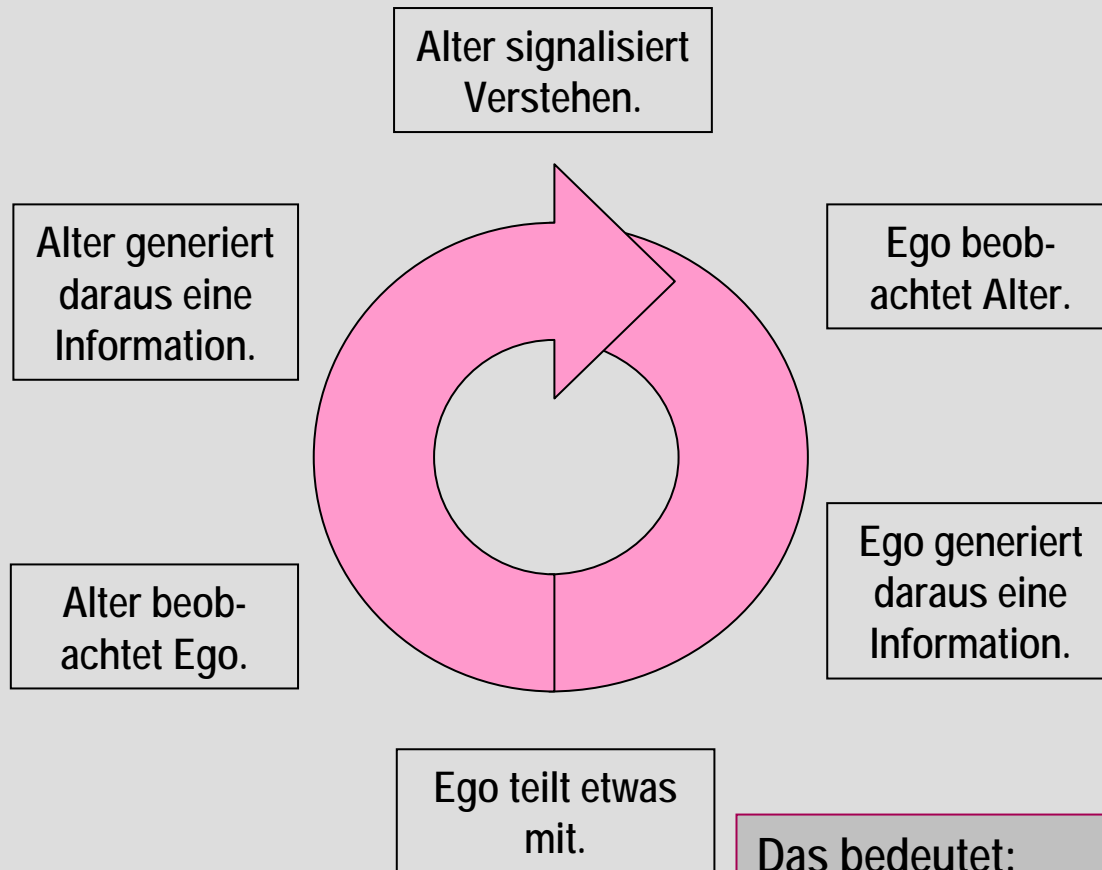
Bewertung

Verstehen



»Kommunikation ist Mißverstehen ohne Verstehen des Miß.«
Niklas Luhmann

Kommunikation systemtheoretisch



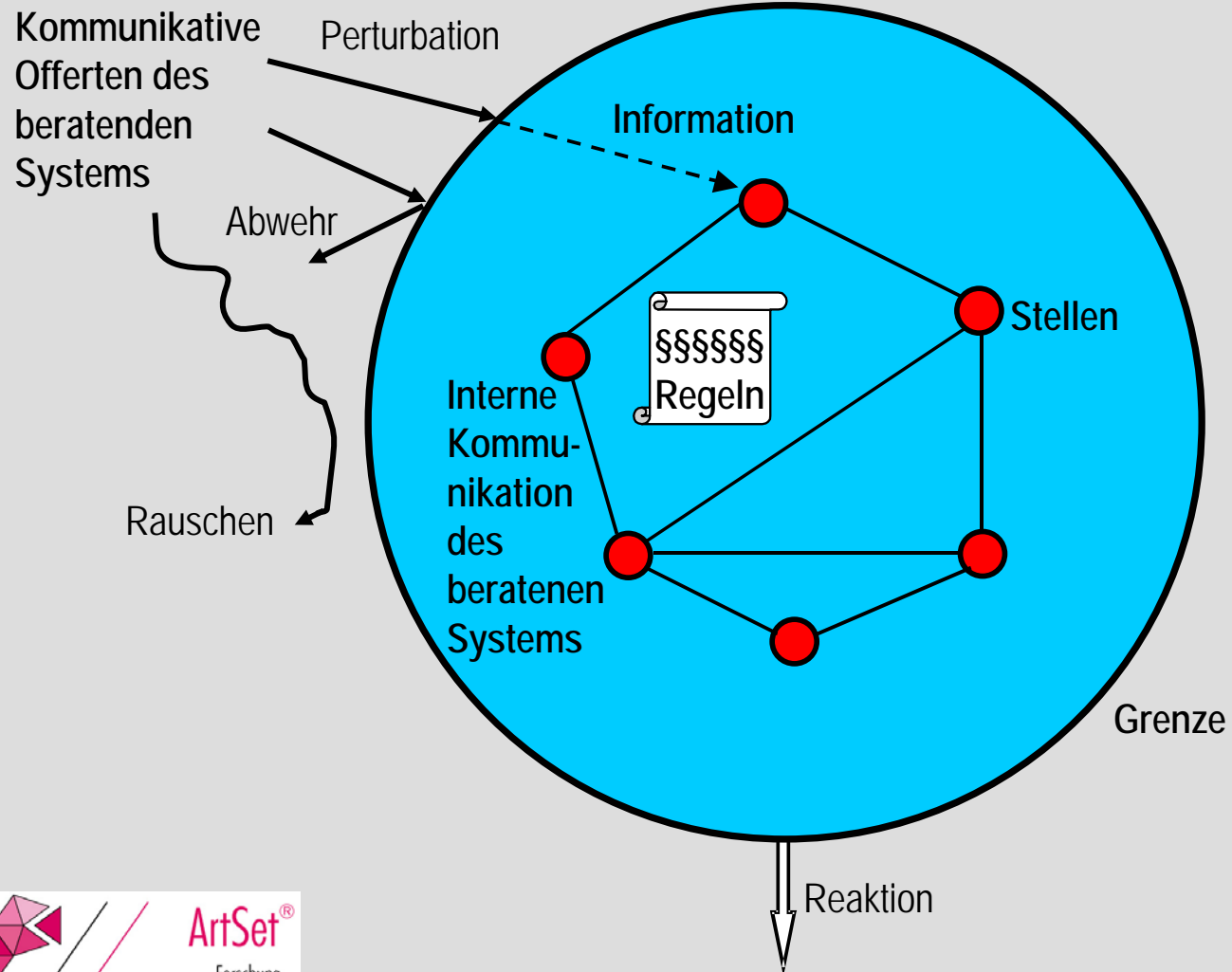
Das bedeutet:

Der Berater muss versuchen zu verstehen, was das beratene System auf der Basis seiner Speziesemantik verstanden hat.

Spezialsemantiken

	Kommunale Volkshochschule	Staatlich anerkanntes Bildungswerk	Gemeinnütziges privates Bildungsinstitut	Kommerzieller Bildungsanbieter	Aus- u. WB-Abt. eines Unternehmens
Organisationszweck	Bildung für alle, insb. bildungsferne Zielgruppen	Bildung für Menschen mit Behinderungen	Psychotherapeut. Bildung der Persönlichkeit	berufliche Bildung im Internet- und IT-Bereich	Bildung von hervorragenden Fachkräften
Bildungsverständnis	Lebensqualität u. Wohlbefinden steigern	Exkludierte in die Gesellschaft integrieren	individuelle Potenziale stärken	Karriere und berufl. Aufstieg ermöglichen	Zukunft d. Untern. u.d. Beschäftigten sichern
Blinder Fleck	Pädagogisierung der Organisation verhindert professionelles Management	moralischer Anspruch ohne gesellschaftliche Analyse	Unterschätzen der Umweltanregungen für das Lernen der Organisation	technisch orient. Selbstverständnis missversteht die Aneignungsseite des Lernens	begrenzter Blick auf die Elite negiert gesell. Verantw. für weniger Begabte
Verwendete Semantik	Semantik des Harmoniemilieus der bürgerl. Mitte	religiös-moral. Semantik der Pflichterfüllung	psychotherapeutische Semantik der Perfektibilität	technisch-zweckorientierte Semantik	wirtschaftlich-unternehmerische Semantik
	familiäre Organisation	dienende Organisation	narzisstische Organisation	funktionalistische Organisation	souveräne Organisation

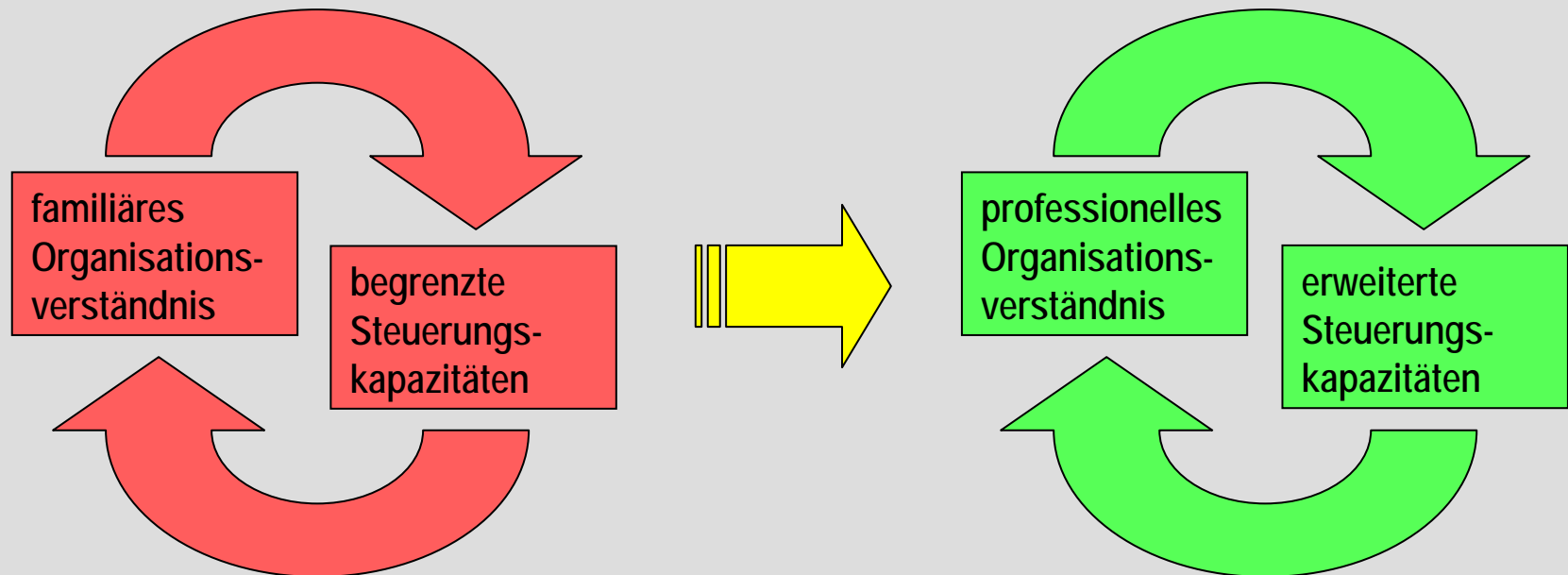
Beratungskommunikation: angemessene Verstärkung



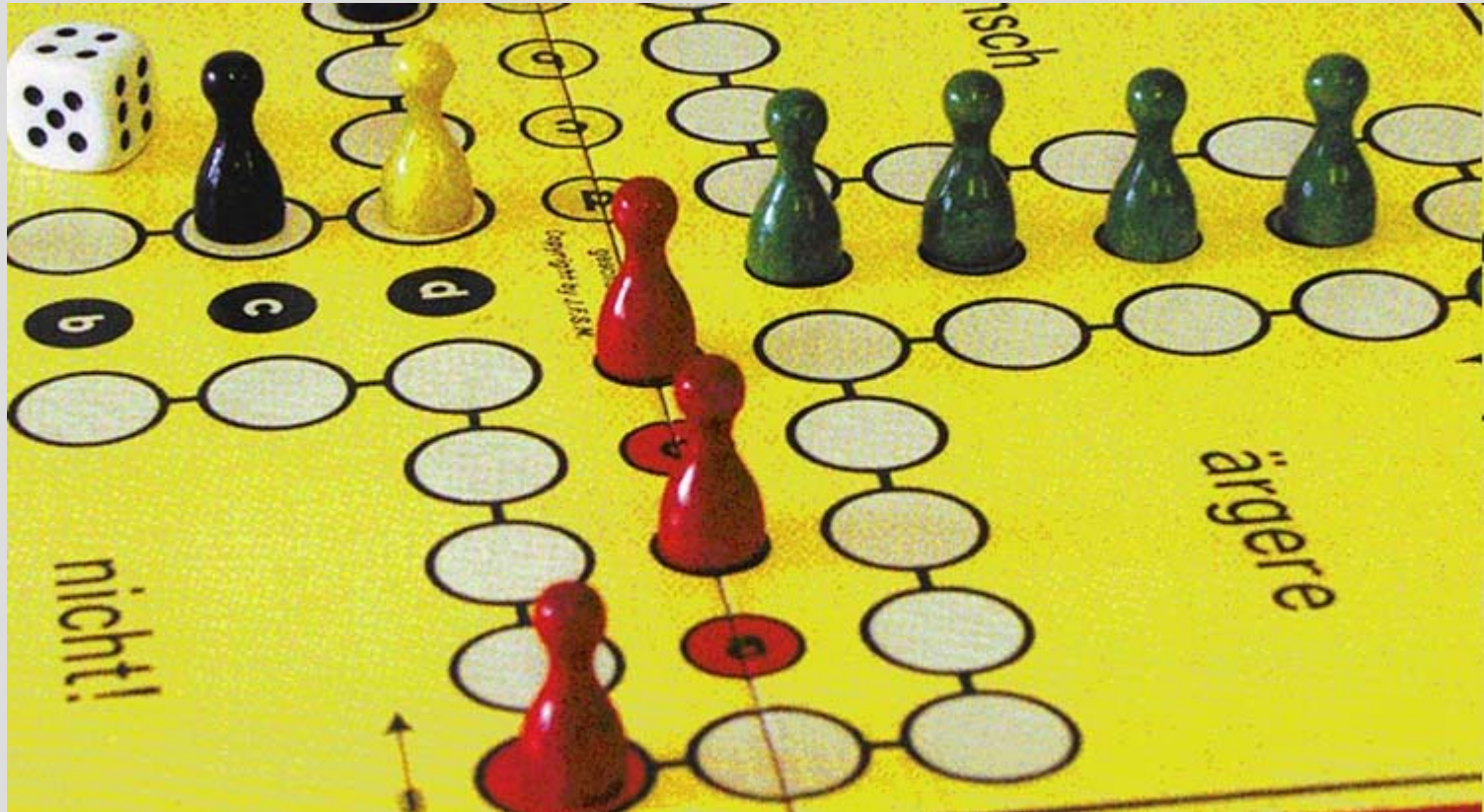
Veränderungsherausforderung am Beispiel der VHS

Ich spezifiziere Beratungskommunikation als pädagogisch, weil sie darauf ausgelegt ist, dem beratenen System Veränderungen, d.h. Lernen, zu ermöglichen.

Das sehr allgemein formulierte Ziel der Beratung heißt: professioneller werden



Veränderung von Organisationen



„Tatsächlich läuft das Verändern von Organisationen darauf hinaus, nicht Personen zu verändern, sondern die in der Organisation geltenden Regelsysteme.“
Helmut Willke

Dilemma der Beratungskommunikation

Wenn man die der *Funktionsgrammatik* der Volkshochschule zugrunde liegenden *Regeln* ihrer *Spezialsemantik* expliziert, könnte man z.B. auf folgende kommen:

- Wir sind alle gleich, d.h. Familien haben keine Vorgesetzten.
- Beziehungen sind persönlich zu gestalten.
- Es muss allen immer gut gehen.
- Entscheidungen dürfen nur gemeinsam im Konsens getroffen werden.
- Kontrolle widerspricht der pädagogischen Freiheit
- Konflikte sind zu vermeiden.
- Kritik darf nur sehr allgemein in den Raum hinein geäußert werden, ohne konkrete Personen zu adressieren.
- Fehlerfreundlichkeit bedeutet, den Fehlern nicht nachzugehen.
- Erfolg ist an der Zufriedenheit der Beteiligten zu erkennen.

Die Beratung steht vor einem *Dilemma*:

Ohne dass man diese – und ggf. weitere – Regeln der Kommunikation akzeptiert, wird man den Beratungsprozess nicht beginnen können.

Ohne dass man diese Regeln konterkariert und verändert, wird man ihn nicht erfolgreich beenden können.



Ideen zum beraterischen Vorgehen

1. Bestimmung des zu beratenden Systems:
alle Beschäftigten wegen des familiären Egalitätsgebotes
2. Einstieg in die Beratung:
über die kulturelle Seite des organisationalen Dreiecks – das schließt an gewohnte „persönliche“ Umgangsformen an
3. Methodischer Zugang:
Herausarbeitung von Erfolgsfaktoren der Organisation, z.B. mit Appreciative Inquiry, da Kritik in der Organisation problematisch ist
4. Clustern und Reflektieren der Erfolgsfaktoren:
in die Rubriken Strategie, Struktur, Kultur / Diskussion von Steuerungsdesideraten
5. Fachlicher Input:
Verdeutlichung des Unterschiedes von Pädagogik und Organisation durch den Berater, Vorschlag und Ausarbeitung von Steuerungselementen
6. Entscheidung:
über die Einführung von Maßnahmen, die das Verhältnis der drei Seiten des organisationalen Dreiecks langsam austarieren
7. Begleitung der Umsetzung:
Coaching, Evaluation, Nachsteuerung



Gelungene Beratung

1. Der Handlungsprozess des Organisationsalltages wird für den Zeitraum der reflektierenden Beratungskommunikation ausgesetzt: erst Rat, dann Tat!
2. Veränderungen in Organisationen werden als Revision ihrer Funktionsregeln angestrebt, die das Kommunizieren, Handeln und Entscheiden der Organisationsmitglieder steuern.
3. Die Beratung erfolgt innerhalb einer Struktur, die Prozessberatung, Fachberatung und Reflektion unterscheidet.
4. Die Beratungsimpulse und die Veränderungsmaßnahmen, die aus der Beratung folgen, berücksichtigen in ausgeglichener Weise die strategische, die strukturelle und die kulturelle Seite organisationalen Handelns.
5. Die Entscheidungs- und Handlungsverantwortung verbleibt autonom bei dem beratenen System. Was nicht bedeutet, dass Beratung nicht die Implementierung begleiten kann.

und jetzt...

