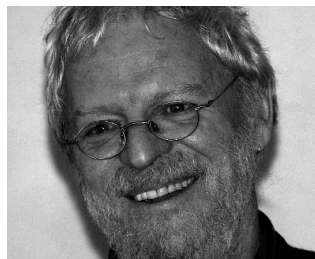


»Behalten Sie den Hut auf!«



VON ARMIN WÖHRLE

Prof. Dr. Armin Wöhrle vom Lehrstuhl für Sozialmanagement an der Hochschule Mittweida beschäftigt sich vor allem mit Sozialmanagement-Konzepten und Organisationsentwicklung. Er berät Organisationen der Sozialwirtschaft und ist Mitglied des erweiterten Vorstands der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS).

E-Mail woehrle@hs-mittweida.de

Die Organisationen der Sozialwirtschaft müssen sich auf beständig wandelnde Umweltbedingungen ausrichten. Interne Strategien führen nicht selten in bekanntes Fahrwasser zurück. Deshalb ist der Blick über den Tellerand mit Unterstützung durch einen fremden Blick von Nutzen. Doch welche Beratung ist die richtige? Wie findet man sie, wählt die passenden aus und schließt mit ihnen den richtigen Kontrakt?

Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Organisationsberatung ist die Analyse der konkreten Ausgangslage, die systematische Erfassung des Umfeldes und der eigenen Organisation, die Analyse der Ziele und die Analyse der Mittel, um zu diesen Zielen zu gelangen. Um Auffälligkeiten festzustellen und damit Ansatzpunkte, an denen hinsichtlich einer Verbesserung gearbeitet werden kann, ist es notwendig, aus verschiedenen Perspektiven auf das Ganze zu blicken. Dieser »fremde Blick« kann nicht ohne externe Unterstützung zustande kommen: Im Unternehmen existieren zu viele blinde Flecke.

Wenn Sie nach einer externen Organisationsberatung suchen, so haben Sie verschiedene Möglichkeiten für die Suche:

- Es bieten sich unendlich viele Berater, Supervisoren und Coachs auf dem Markt an. Orientierung könnten Standards geben, die von Berufsorganisationen vergeben werden. Leider existieren diese nur für den Bereich der Supervision durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision. Eine gleichartige Zertifizierung gibt es für Coachs und Organisationsberater nicht. Bei deren Qualifikation sollte man sich den genauen Werdegang vorlegen lassen. So würde ich bei-

spielsweise keinen Organisationsberater mit noch so vielen Fortbildungen beauftragen, der keine eigenen Erfahrungen als Manager hat.

- Es existieren im Internet und in Branchenverzeichnissen diverse Beratungsinstitute und Firmen, die Beratungen in aller Form für Non-Profit-Organisationen, die Sozialwirtschaft, Organisationen in der Sozialen Arbeit usw. anbieten. Teilweise sind sie nach Qualitätsnormen zertifiziert. Das bietet aber auch keine Sicherheit hinsichtlich ihres speziellen Anliegens. Deutlich sollte werden, welche Themen bei welchen Organisationen mit welchem Erfolg von wem bereits beraten wurden.
- Es existieren Hochschulen, die für die Sozialwirtschaft und das Sozialmanagement ausbilden. Dort gibt es sicherlich einen Lehrstuhlinhaber, der hinsichtlich der Organisationsberatung ausgewiesen ist. Durch seine Unabhängigkeit – wenn er nicht gerade mit einem schlechten Institut verbandelt ist –, wird er Ihnen Auskunft geben können, wo Sie sich hinwenden können. Zu manchen Themen der Organisationsanalyse können kostenlose oder preiswerte Analysen durch die Hochschulen selbst durchgeführt werden. Diese sind dann eventuell

etwas langwierig, da sie in die Semesterplanung passen müssen und im Start unzuverlässig, weil genügend Studenten für den Praxisforschungskurs gefunden werden müssen, aber in jedem Fall unabhängig und wissenschaftlich untersetzt.

Hinsichtlich der Gefahren, die sich im Zusammenhang mit dem Einkauf von externer Beratung stellen, habe ich an anderer Stelle ausführlich hingewiesen, ebenso darauf, auf was in der Situation der Auswahl des Beraters und des Kontraktgesprächs zu achten ist (vgl. Literaturtipp). Meine kurzgefassten Empfehlungen für Führungskräfte der Sozialwirtschaft bei der Auswahl externer Beraterinnen und Berater lassen sich in acht Punkten zusammenfassen:

1. Greifen Sie nicht aufgrund von Zeit- und Problemdruck auf den erstbesten Berater oder die vor Ort befindliche Beratungsfirma zurück.

2. Empfehlungen sind wichtig, sollten aber geprüft werden: Wer empfiehlt hier wen auf welchem Hintergrund? Nicht alle Probleme in Organisationen sind gleich gelagert. Was für die eine andere Organisation geeignet war, muss nicht unbedingt für Ihre Organisation gut sein.

3. Lassen Sie sich die Beratungsphilosophie und die Logik des Vorgehens im Beratungsprozess von mehreren Beratern erläutern. Verlangen Sie Referenzen und Informationen darüber, wie Beratungsprozesse in anderen Organisationen verlaufen sind.

4. Prüfen Sie, welche Philosophie und welche Vorgehensweise zu Ihrer Organisation und zum anstehenden Problem passt. Achten Sie auf Ihr Gefühl, ob die Beratung die Kultur Ihrer Organisation erst nimmt.

5. Allerdings ist auch Vorsicht geboten, wenn der Berater sich gleich in die Organisationskultur einbinden lässt. Es ist eine kritische Distanz und der externe Blickwinkel erforderlich, damit die Eigenheiten erkannt werden können. Ein zusätzliches Organisationsmitglied mit den gleichen blinden Flecken nützt Ihnen nichts.

6. Vorsicht ist auch geboten, wenn alles glatt ineinandergreift. Zu eindeutige

Erfolgsversprechen und Patenrezepte sowie zu wenig Widerpart gegenüber Ihren eigenen Vorstellungen lassen auf zu wenig Vorsicht der beratenden Instanz und mangelnde Erfahrung schließen – oder auf das Interesse, unbedingt den Auftrag bekommen zu wollen. Auch wenn Berater sich im Preis tief drücken lassen und dennoch annehmen wollen, wäre ich vorsichtig. Zumindest wären dann ihre Motive interessant.

7. Sortieren Sie keine beratende Instanz vorschnell aus, die Ihnen andeutet, dass der Prozess harte Erkenntnisse und schmerzhafteste Prozesse nach sich ziehen kann. Schrecken Sie nicht davor zurück, sich auf tiefgreifende Veränderungen einzulassen. Oberflächliche Kosmetik kann schädlicher sein als gar nichts zu verändern, weil sie die Problematik nur verschiebt, die Organisation noch resistenter gegen Wandel macht.

8. Behalten Sie immer den Hut auf. Geben Sie keine Verantwortung an die Beratung ab. Es ist das Management, das den Veränderungsprozess verantwortet, nicht die beratende Instanz.

Auch wenn Sie alle Mahnungen beachten – falsch eingekauft, ist schnell passiert. Es muss deshalb Wert gelegt werden auf einen ordentlichen Kontrakt, der dem Management Sicherheit gibt, dass bei Problemen mit und in der Beratung ein Ausweg möglich ist. Folgender Ablauf sollte eingehalten werden und folgende Punkte sollte in einem Kontrakt berücksichtigt sein:

- Die nachfragende Seite (also das Management) sollte das zu lösende Problem genau definieren und alle Informationen zugänglich machen, die der beratenden Instanz Einblick geben können.

- Die beratende Instanz sollte transparent sein, also ebenfalls alle Karten auf den Tisch legen und deutlich machen, wo ihre Stärken liegen, also welche Beratungen sie durchgeführt hat mit welchen Ergebnissen.

- Das Ziel der Beratung sollte zwischen den Vertragspartnern klar ausgehandelt werden. Wenn es nicht eindeutig zu benennen ist, so sollte ein Korridor skizziert werden, der nicht zu akzeptierende Entwicklungen und Ergebnisse von beiden Seiten markiert.

- Die steuernde Instanz im Beratungsprozess sollte eindeutig festgelegt sein. Dies beinhaltet die eindeutige Festlegung der Kompetenzen der beteiligten Partner: Management, Beratung, Organisationsmitglieder, sonstige Stakeholder. Wenn beispielsweise eine Steuerungsgruppe für den Prozess der Organisationsberatung eingesetzt wird, so sollte klar sein, welche Entscheidungen diese Gruppe treffen darf und welche Entscheidungen sich das Management vorbehält.

- Die formalen Bedingungen sollten geklärt sein: Welche Zeiteinheiten werden angesetzt und was ist der Preis dafür? Es sollten interne Zuarbeiten eingerechnet werden, die die Kosten entlasten, aber überprüft einfließen.

- Vorgehensweisen lassen sich schlecht festlegen, weil in einem Prozess des Wandels auf Entwicklungen situationspezifisch reagiert werden muss. Es sollte vereinbart werden, wie mit Abweichungen von den Vereinbarungen umgegangen werden kann.

Organisationsberatung ist kein Tagesgeschäft, sondern löst – hoffentlich – Prozesse des Wandels aus. Somit müssen wir mit Überraschungen rechnen. Vorbereiten können wir uns darauf durch ein Regelwerk, das definiert, was zu passieren hat, wenn alles anders ist als geplant. ■



Armin Wöhrle: Organisationsberatung und Coaching als Beiträge zur Stärkung der Sozialwirtschaft. Dresden 2005. 51 Seiten. Die Studie steht im Internet kostenlos im Volltext zur Verfügung.
Internet http://www.equal-sachsen-sozialwirtschaft.de/download/ZZZModul_Woehrle.pdf