

Ars Solutionis

Organisationsentwicklungskonzept Buderus

Ich arbeite auf Basis und im **Verständnis der [humanistischen Psychologie](#)**, des **[personen-trierten Beratungsansatzes](#)**, der **fünf Prinzipien des [HAKOMI®](#) -Ansatzes** (Einheit/Vernetztheit aller Dinge, Körper-Seele-Geist-Einheit, Selbstorganisation, Innere Achtsamkeit, Gewaltfreiheit) des **ganzheitlichen [Trigon-Systemkonzepts](#)** (Glasl u.a.; 2020; S. 39ff) sowie dem **[Trigon-Ethik-Kodex für Coaches](#)**.

Wesentliche Basis meines systemisch kurativen Beratungsansatzes ist die **Wertschätzung des „So-Seins“ meiner Klienten, ihrer Systeme und Organisationen**: So wie eine Sturmkiefer, die in den stärksten Winden und Stürmen am Meer steht, und entsprechend dieser Umgebung sehr schief mit dem Wind landeinwärts gewachsen ist, für eben diese Umgebungs- und Lebensbedingungen genau richtig gewachsen ist - sonst hätte sie nicht überlebt, so hat **jeder Mensch und jede Organisation zum jeweiligen konkreten historischen Zeitpunkt genau die Form / den Ausprägungszustand, die/der bis dahin die Entwicklung getragen hat und gleichzeitig auch Ergebnis derselben ist**. Welchen Sinn machte es, der Kiefer etwa zu sagen, dass eine gerade Kiefer eine `schönere` oder gar `richtigere` Form hätte? Daraus folgt: Kein Mensch, keine Organisation hat `versagt`, weil sie/er so ist, wie sie/er ist; im Gegenteil: Nur so hat sie/er (bisher) überleben können. **Davon vollkommen unberührt** ist ein **erlebter Leidensdruck**, dass die **aktuelle Form als im Moment nicht mehr hinreichend** oder aber **für erwartete zukünftige Herausforderungen als nicht funktional erwartet** wird; was klassischer Weise dann der Beratungsanlass ist.

In **Anlehnung an den Systemansatz** sehe ich die zu betrachtende **Grundeinheit von Organisationsentwicklungsprozessen** (OE-Prozessen) im **über das Individuum hinausgehende System**:

- Lebende Systeme sind autonom und erschaffen sich selbstorganisierend/autopoietisch.
- Dinge, Handlungen und Strukturen gewinnen ihren Sinn, ihre Bedeutung und ihre Wirkung erst im jeweiligen Situationszusammenhang.
- Soziale Wirklichkeit wird konstruiert, Bedeutung wird gegeben.
- Die Gestaltung von sozialen Wirklichkeitskonstruktionen in einem System durch miteinander verkoppelte, sich regelhaft wiederholende Beiträge folgt feststellbaren und beschreibbaren Mustern.

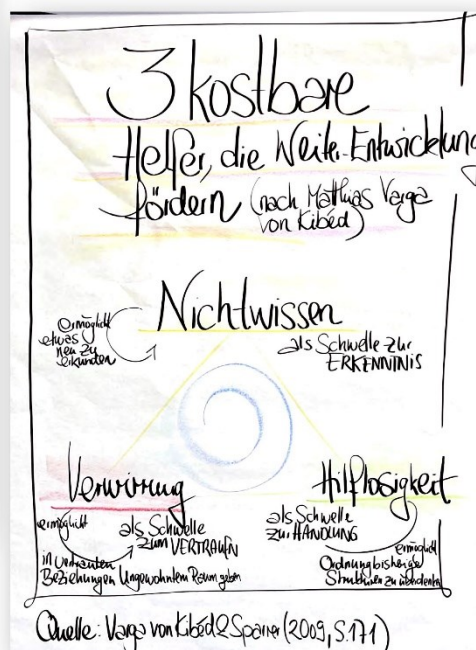
Im Zentrum meiner Betrachtung stehen entsprechend **Wechselwirkungen und nicht nur die einzelnen Elemente des jeweiligen Systems**. In diesem systemischen Verständnis vermeide ich die Zuschreibung von Eigenschaften zu Systemen, Systemteilen und Personen zugunsten von Aufmerksamkeit auf Beziehungen, Strukturen, Kontexte, Dynamiken und Muster.

OE-Beratung verstehe ich auf dieser Basis als eine zukunftsorientierte und lösungsfokussierte Problemlösungsmethode der 'fruchtbringenden Verständnisslosigkeit' im Spannungsfeld des jeweiligen konkreten organisationalen Systems und seiner Elemente (Individuen und Strukturen).

Meine Klient*innen sind die Expert*innen für ihre je eigene Situation. Meinen Auftrag als Coach sehe ich darin, mit meine Coachees gemeinsam ihr Wahrnehmen, Fühlen und Denken so zu thematisieren und zu reflektieren, dass sie wieder oder besser in Kontakt mit ihren Gefühlen, Verstrickungen, Blockaden, Ansichten, Mustern und vor allem ihrem Wollen kommen, zusammengefasst: ihren Kognitions-Emotions-Verhaltens-Mustern (KEV-Muster). So entsteht die Basis für neue Perspektiven und aktives Gestalten all der Themen und Veränderungen, die die Coachees angehen wollen; im Sinne eines zukunftsorientierten und konstruktiven „Weg von, hin zu“.



Charts: Julia Andersch; Trigon Luzern



Übertragen auf Organisationen - verstanden als komplexe lebendige soziotechnische Systeme im Sinne der Systemtheorie, und Organisationsentwicklung (OE) bedeutet dieser Ansatz für mich ein **Verständnis von OE-Beratung als 'Organisationscoaching'**, mit den drei zentralen Dynamiken und Haupttätigkeiten **Irritation, Inspiration, und Instruktion** (Väth, S. 171ff), in dem „die Organisation, die Gestaltung und Entwicklung von Organisationsleben und die Wechselwirkungen zwischen Mensch und Organisation als Deutungsrahmen und Gestaltungsdimensionen im Zentrum stehen“. (Schmid),

die Unterstützung von Organisationen, um deren Leistungsfähigkeit, Effektivität und Effizienz – gemessen an ihren selbst gesetzten Zielen zu erhöhen sowie ihre organisationale Resilienz zu verbessern. „Unternehmen können ihre fachlichen Probleme längst mit ein wenig Anstrengung selber bewältigen. Was ihnen fehlt, ist nicht die Transformation von Wissen oder die Kompetenz bei Analyse oder Innovation – sondern die konstruktive Störung ihres Systems.“ (Väth, S. 170)

Dabei gehe ich im Sinne des Bildes der Sturmkiefer davon aus, dass es keinen allgemein gültigen Ansatz für EIN gutes (Organisations-) Management gibt, das für alle Organisationen und in allen Situationen erfolgreich sein kann. Stattdessen gilt es, **Strategien, Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen jeweils möglichst optimal und mit Blick auf die vorhandenen Ressourcen an genau die organisationalen und Umgebungs-Bedingungen zu adaptieren, die gerade gegeben sind, und auf die Herausforderungen hin zu entwickeln, die erlebt und erwartet werden.**

Organisationen als lebendige soziotechnische Systeme weisen ähnlich der sich entwickelnden menschlichen Individualität mit ihrer physischen, seelischen und geistig-spirituellen Dimension ihre je eigene **strukturelle `Drei-Gliederung`** mit einem kulturellen, einem sozialen und einem technisch-instrumentellen Subsystem auf, deren **sieben Dimensionen/Wesenselemente zueinander in Wechselwirkung** stehen und entsprechend bei Entwicklungsprozessen und deren Gestaltung berücksichtigt werden müssen.

Als organisationspezifisch maßgeschneiderter Prozess sucht Organisationscoaching nach **unterstützenden Kräften innerhalb des Systems**, ist also **ressourcenorientiert** und **potenzialentfaltend**. Es orientiert auf die **Unterstützung der Organisation, sich erreichbare und verbindliche Ziele zu setzen**; auf die **Gestaltung von Möglichkeitsräumen, in denen die Organisation und ihre Mitglieder in Kontakt mit ihren Ressourcen, Kraftquellen und Möglichkeiten kommen können**, um aus einem so wahrgenommenen ressourcenreichen Lösungszustand ihre **Potenziale zielorientiert zu entfalten** und die **selbst gesetzten Ziele evolutionär zu erreichen**. „Das Prinzip ist, der gesamten Organisation zu helfen, sich selbst zu helfen, damit sie ihre Potenziale frei setzen und eine Kultur des Lernens aufbauen kann; es aber nicht alles besser zu wissen als die Organisation.“ (Özdemir)

Operative Ziele des Organisationscoachings sind dabei exemplarisch (vgl. Glasl u.a.; 2020, S. 50f.) :

- Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Organisation / „Befähigung zur Selbsterneuerung“
- Erhöhung von Prozesseffizienz und Nachhaltigkeit / „Steigerung des Problemlösungspotentials“
- Unternehmenskultur-/ Leitbildentwicklung / “Humanisierung der Arbeit“
- Verbesserung von Führungsqualitäten der Führungskräfte,
- Steigerung von Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit.

Um die angestrebten Veränderungen zu initiieren und zu unterstützen setze ich üblicher Weise prozessorientiert verschiedene Methoden und Tools ein, wie zum Beispiel Workshops, Team- und Individualtrainings, revolvierende Feedback-Prozesse, Konfliktmanagement oder auch Individualcoachings.

Intervention in meinem humanistisch systemischen Verständnis heißt vor allem `Bildung von Unterschieden` in zugewandter und wertschätzender menschlicher Begegnung (Destabilisierung im Kontext von Stabilität) mit dem Ziel der Ermöglichung `sensitiver Momente`, in denen sich bisherige KEV-Muster destabilisieren, und Raum für Entwicklung gewonnen wird. (Schiepek)

Die Prozessgestaltung erfolgt schrittweise

- von der **Feststellung des relevanten Systems**, auf welches sich die zu fördernden Entwicklungsprozesse beziehen (Systemgrenzen) sowie der dort relevanten/virulenten Muster,
- die **energetische Aktivierung des Systems** durch die Herstellung motivationsfördernder Bedingungen, über
- die **gezielte Ausgestaltung** und das **Angebot von veränderten Erfahrungsmöglichkeiten** (zum Beispiel durch Übungen und Rollenspiele, Verhaltensexperimente, Fokussierung auf die Ausnahmen von einem Problemmuster, Erarbeitung von veränderten Verständniszusammenhängen und Deutungen (Reframing)), bis hin zur
- **Veränderung oder Ergänzung des (organisationalen) Selbstkonzepts, bisheriger Muster, Strukturen und Prozesse** durch gezielte Maßnahmen zur Stabilisierung und Generalisierung von klientenseits als positiv erlebter neuer KEV-Muster.

Relevanter, von mir sicherzustellender Faktor für den Erfolg des Beratungsprozesses ist insbesondere die **Herstellung der erforderlichen Prozessstabilität und -verlässlichkeit** durch die Einhaltung von mit den Klienten vereinbarten Terminen und Fristen, die Erfüllung klientenseits definierter und vereinbarter inhaltlicher und formaler Anforderungen, geeignete Ergebnisdokumentation in vereinbarter Form, Diskretion und Datenschutzkonformität.

Im Akquise-/Anbahnungsgespräch versuche ich möglichst präzise diskursiv die **Erwartungen und Anforderungen, Klientenbedürfnisse und -wünsche bezogen auf das angefragte OE-Projekt** zu ermitteln. Auf dieser Basis gestalte ich mein Angebot so, dass es den Erwartungen und Forderungen des Klienten am ehesten entspricht und erstelle eine entsprechende **Beratungsskizze**.

Spätestens die **Feinjustierung des Beratungsauftrages** erfolgt **auf Basis** des von mir erstellten **Angebots/Designs im persönlichen Gespräch mit den zuständigen kundenseitigen Entscheider*innen**.

In allen Fällen wird vor Erbringung meiner Dienstleistung die Übernahme der vereinbarten Kosten sowie weitere erforderliche Rahmenbedingungen wie betriebliche Ansprechpartner*innen, Termine, etc. dokumentiert sichergestellt; idealer Weise durch entsprechenden Vertrag; mindestens durch Ausstellen einer Auftragsbestätigung.

Literatur

- **Bartels, O., & Radatz, S;** Wien, 2008; «Ja wenn Coaching einfach wäre...»; *Editorial in LO 46, Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches.*
- **Bergner, E., & Vogelaer, W.;** . in W. Vogelauer (Hrsg.), *Coaching-Praxis* (S. 56-73); Weinheim, Basel, 2013; Der Coach - Haltung, Rolle und Abgrenzung.
- **de Schazer, S.;** Heidelberg., 2013(3); *Mehr als ein Wunder - Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie heute*
- **Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H.;** Bern, 2020(4); *Professionelle Prozessberatung*
- **Glasl, F./Lievegood, B.;** Bern, 2011; *Dynamische Unternehmensentwicklung*
- **Kalcher, T/TRIGON;** o.O., o.D. (Seminarunterlage): Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation – eine Einführung in die 7 Wesenselemente
- **Kreuziger, A;** Der personenzentrierte Ansatz, oder personenzentriert als Einstellung – nicht als Methode; <https://www.carlrogers.de/personen-zentrierte-ansatz-einstellung-nicht-methode.html> ; 06.03.2023
- **Kurts, R.;** Lichtenau, 2021; *HAKOMI - eine körperorientierte Psychotherapie*
- **Özdemir, H.;** in: *Coaching-Magazin 3 | 2008 Organisationscoaching*
- **Quitman, H;** Göttingen, 1996(3): *Humanistische Psychologie - Psychologie, Philosophie, Organisationsentwicklung*
- **Radatz, S.;** Wien, 2013(8); *Beratung ohne Ratschlag - Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*
- **Rogers, Carl R. / Rosenberg, Rachel,** Stuttgart, 1980; *Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit*
- **Schein, Edgar H. (1995);** Frankfurt/Main, New York; *Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte.*
- **Schiepek, G.;** in: *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung 3/17;* Köln, 2017; *Prozessgestaltung in der personenzentrierten Psychotherapie;*
- **Schmid, B.;** in: *Coaching-Newsletter 09 | 2014 Was ist Organisationscoaching?*
- **Schmidt, G.;** Heidelberg 2010; *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung*
- **Sparrer, I./Varga von Kibéd, M.;** Heidelberg, 2011: *Ganz im Gegenteil*
- **Trigon;** Ethik Kodex für Trigon-Coachs; https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/Ethik_Kodex_fuer_Trigon_Coachs.pdf ; 06.03.2023
- **TrigonThemen 02 | 2012;** Graz, 2012- *Die Systemtheorie in der Praxis;*
- **Väth, M.;** Nürnberg, 2019; *Beraterdämmerung - Wie Unternehmen sich selbst helfen können*