

Volker Bauer

Der interne Prozessbegleiter

Handbuch für Controller
in Organisationsentwicklungsprozessen

Vorwort zur Reihe • Arbeit • Lernen • Organisation •

Diese Reihe eröffnet ein Forum zum Thema Lernen im Kontext von Arbeit und Organisation. Sie bietet einen Rahmen für die Darstellung von Konzepten und Materialien zu spezifischen Lernprozessen in und von Organisationen, die geeignet sind, Arbeit persönlichkeits- und gesundheitsförderlich zu gestalten oder weiter zu entwickeln. Arbeit in Organisationen soll dem arbeitenden Menschen Raum für die Entwicklung seiner Persönlichkeit und seiner Potenziale bieten. Sie soll mit Herausforderungen an fachliche und soziale Kompetenzen verbunden sein, die sich für Gesundheit und Wohlbefinden positiv auswirken. Wir regen in dieser Reihe eine arbeitswissenschaftliche Auseinandersetzung mit Konzepten und Modellen zu Arbeit, Lernen und Organisation aus Praxis und Wissenschaft an.

Die Texte in dieser Reihe haben einen Fokus. Es ist die Veränderung von Arbeit und der Wandel von Organisationen sowie die damit einhergehenden beziehungsweise dafür gezielt initiierten und geplanten Lernprozesse der Beteiligten. Der Blick kann sowohl auf das lernende Individuum als auch auf die lernende Organisation gerichtet sein. Er kann sich auch auf die Strukturen und Bedingungen richten, welche die Organisation für Lernen bereitstellt. Letztere können sehr unterschiedlicher Art sein und sich über ein ganzes Spektrum bewegen: von Angeboten in der Personalentwicklung (Coaching / Teamentwicklung) über spezifische Ausschnitte eines Gesamtkonzeptes (Mentoring im Rahmen von Frauenförderung) bis hin zu übergreifenden Konzepten, die eine Organisation als Ganzes berühren (Leitbild / Kultur).

Wir betrachten Organisationen als soziale Systeme, in denen eine Anzahl von Menschen mit ihren Fähigkeiten, Einstellungen und Erfahrungen sowie ihren individuellen wie kollektiven Interessen auf die historisch gewachsenen Rahmenbedingungen, Strukturen, Regeln und Zwänge einer Institution treffen. Organisationen wandeln sich in einem lebendigen Prozess von Anpassung und Veränderung mit dem Ziel ihren Platz in der Gesellschaft zu behaupten. Die in der Organisation Tätigen wirken - wenn auch meist mit sehr unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten - auf diesen Prozess ein.

Die Texte, die in dieser Reihe vorgestellt werden, möchten den Beteiligten Kenntnisse, Materialien und Instrumente an die Hand geben, damit sie ihren jeweiligen Part im Veränderungsprozess von Organisation und Arbeit aktiv und zielgerichtet gestalten können. Die Konzepte und Modelle sollen dazu anregen, sich mit Kreativität und Bewusstheit den Herausforderungen des Wandels zu stellen.

Die Reihe möchte zu einer angeregten Auseinandersetzung mit den vorgelegten Texten einladen, vielleicht manchmal auch provozieren. Sie spricht Frauen und Männer aus Wissenschaft und Praxis gleichermaßen an. Sie möchte die einschlä-

gige Fachexpertin ebenso bedienen wie den fachlich interessierten Laien. Sie wird keine einfachen Rezepte liefern, aber sie wird Handreichungen für die praktische Arbeit ebenso enthalten wie Abhandlungen zur Auseinandersetzung mit arbeitswissenschaftlichen Konzepten, vorausgesetzt diese folgen dem zentralen Fokus von Arbeit, Lernen, Organisation.

Zu dem vorliegenden Band:

Dieser zweite Band der Reihe Arbeit, Lernen, Organisation beschäftigt sich unmittelbar mit der „Inszenierung“ von Lernprozessen in der Organisation. Im Mittelpunkt steht dabei die Rolle des internen Prozessbegleiters, der solche Lernprozesse als Projektleiter, Moderator oder interner Berater initiiert, anleitet oder begleitet.

Wir haben die Perspektive dieser Arbeit in die Nähe eines weit gefassten Controllingverständnisses gerückt. Das hat drei wichtige Gründe: einmal erleichtert ein breites Grundverständnis von Controlling, das nicht nur die kalkulatorische Erfassung von Kosten und Erlösen beinhaltet, die distanzierte Betrachtung der ganzen Organisation. Zum zweiten wird in vielen Organisationen der Controller heute schon als interner Berater gesehen und ist organigrammatisch in eine Stabsstelle so eingebunden, dass er effizient in diesem Sinne arbeiten kann. Zum dritten ist das Buch im Zuge der Qualifizierung von Controllern in der niedersächsischen Polizei entstanden, die sich schon frühzeitig für ein breites Controllingverständnis entschieden hat.

Aus unserer täglichen Beratungspraxis in Organisationen wissen wir, dass die Rolle des internen Beraters nicht einfach zu halten ist und dass häufig genug der Prophet im eigenen Land nicht gehört wird. Er ist eben nicht nur der distanzierte Beobachter, sondern auch immer der interne Mitspieler. Will er diese grenzgängerische Rolle halten, wird er immer wieder den Mut brauchen, gewohntes Terrain zu verlassen. Dabei wird er mit seinen Partnern im Wandel Neues entdecken und er wird in Fallen gehen, mit denen er nicht gerechnet hat.

Die Grundlage für diesen reizvollen und herausfordernden Weg wollen wir mit diesem Buch legen. Dabei sind wir uns sicher, dass keiner diesen Weg weiter gehen kann ohne den wertschätzenden Diskurs mit Kolleginnen und Kollegen über den jeweils eigenen blinden Fleck.

Volker Bauer

Elisabeth Wienemann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	10
0 Einleitung	12
0.1 Hintergrund und Struktur dieses Handbuches: Eine Organisation modernisiert sich durch Controlling	12
0.1.1 Zum Gebrauch des Handbuches.....	15
1 Der Controller als Begleiter interner Organisationsentwicklungsprozesse	16
1.1 Controlling im Kontext eines neuen Steuerungsverständnisses großer Organisationen	16
1.1.1 Controlling als zentrale betriebliche Funktion	20
1.1.2 Doppelte Zielsetzung des Controllings	22
1.2 Grundkonzepte des Neuen Steuerungsmodelles	24
1.3 Rahmenbedingungen der Veränderung großer Organisationen am Beispiel der niedersächsischen Polizei.....	28
1.4 Die Rolle des Controllers im organisatorischen Wandel.....	32
1.5 Basisstrategien der Projektentwicklung	38
1.5.1 Organisatorische Einbindung des Projektes	38
1.5.2 Inhaltliche Projekterschließung.....	40
2 Der Aufbau von Veränderungsprojekten	46
2.1 Vom Maschinenmodell zum Systemmodell der Organisation	47
2.1.1 Das allgemeine Systemmodell der Organisation	56
2.2 Konzepte der Organisationsveränderung	61
2.2.1 Organisationsentwicklung.....	62
2.2.2 Organisationales Lernen	64
2.3 Steuerungsebenen von Projekten	71
2.4 Projektsteuerung nach außen	73
2.5 Projektsteuerung nach innen.....	83
2.5.1 Projektplanung und Projektkoordination	84

2.5.2	Daten- und Dokumentationsstrukturen im Projekt	89
2.6	Steuerung des Produktionsprozesses in Projekt- und Arbeitsgruppen	92
2.6.1	Arbeitsstrukturen und Moderationstechniken in Gruppen	97
2.6.2	Moderationsstrukturen	104
3	Entscheidungsmodell und diagnostischer Blick	110
3.1	Das Entscheidungsmodell des Controlling	112
3.1.1	Anforderungen an ein rationales Entscheidungsmodell	114
3.1.2	Nutzwertanalytisches Grundmodell	116
3.1.3	Nutzwertanalyse als gedankliches Grundprinzip des Controlling	128
3.1.4	Gebäuchliche Varianten der Nutzwertanalyse und die Grundfigur der Managementempfehlung	129
3.1.5	Indikatoren und Kennzahlen	135
3.1.5.1	Verfahren zur Problemfeldstrukturierung	137
3.1.5.2	Messverfahren	140
3.2	Kataster steuerungsrelevanter Information	144
3.2.1	Fortschreibung und Berichtswesen	145
3.3	Produkt- und Aufgabenperspektive auf die Organisation	147
3.3.1	Produktbegriff und Kundenbeziehung	148
3.3.2	“Total Quality Management”	152
3.3.3	Praxisbeispiele zur Produkt- und Aufgabenperspektive	157
3.4	Prozessperspektive	168
3.4.1	Beispiele	171
3.5	Wirtschaftlichkeitsperspektive	176
3.6	Führungsperspektive	182
3.7	Kulturperspektive	188
3.8	Informationsperspektive	198
3.9	Personalperspektive	201
4	Systemische Beratung und Konfliktmanagement	204
4.1	Modelle der Beratung	206
4.1.1	Der Controller als interner Berater	210
4.2	Die professionelle Gruppe als soziales System	215
4.2.1	Der Mensch als „bildverarbeitendes biologisches Wesen“	216

4.2.2	Kommunikation als Basisfunktion sozialer Systeme	219
4.2.3	Kommunikation vor dem Hintergrund der Organisationskultur	225
4.2.4	Das geleitete Team als kleinste soziale Einheit der Organisation	227
4.2.5	Veränderung und Lernen im sozialen System	231
4.2.6	Die Rolle des systemischen Beraters im Veränderungsprozess.....	235
4.3	Systemische Interventionen	241
4.3.1	Grundfiguren systemischer Beratung: Problembefragung und Rückmeldung	244
4.3.1.1	Systemisches Interview	244
4.3.1.2	Das reflektierende Team	250
4.3.2	Coaching	253
4.3.3	Systemische Beratung des geleiteten Teams.....	260
4.3.3.1	Das „Eisberg-Modell“ der Teamkommunikation	263
4.3.3.2	Das Familienmodell der Teamentwicklung	267
4.3.3.3	Das Spielregelmodell der Teamentwicklung	270
4.3.3.4	Der Teamspiegel als allgemeines Feedback-Instrument für professionelle Arbeitsgruppen	272
4.3.4	Systemische Beratung von großen Systemen.....	274
4.3.4.1	Entwicklung einer Servicevereinbarung in einer Kommunalverwaltung	278
4.3.4.2	Eine landesweite Vertriebsorganisation stellt sich neu auf	280
4.3.4.3	Einführung von Teilautonomen Arbeitsgruppen in der Industrie	281
4.4	Konfliktmanagement.....	286
4.4.1	Konfliktdiagnose.....	286
4.4.1.1	Grundmodell des Konfliktes.....	287
4.4.1.2	Wer ist am Konflikt beteiligt (Konfliktpartner)?	289
4.4.1.3	Worum geht es im Konflikt (Themenfelder von Konflikten)?	290
4.4.1.4	Wie drückt sich der Konflikt aus und welche Dynamik hat er?	292
4.4.1.5	Welche Bedeutung hat der Konflikt für die Organisation?.....	296
4.4.2	Konfliktlösungsstrategien.....	296
4.5	Statt eines Schlusswortes: Impulsreferat zu einer Großgruppenkonferenz mittlerer Führungskräfte.....	306
Literaturverzeichnis		313
Abbildungsverzeichnis		319
Verzeichnis der methodischen Anregungen		324