

Gelungene Beratung von Organisationen in der Weiterbildung

Prof. Dr. Rainer Zech



Mein Vortrag hat drei Abteilungen:

1. Beratung

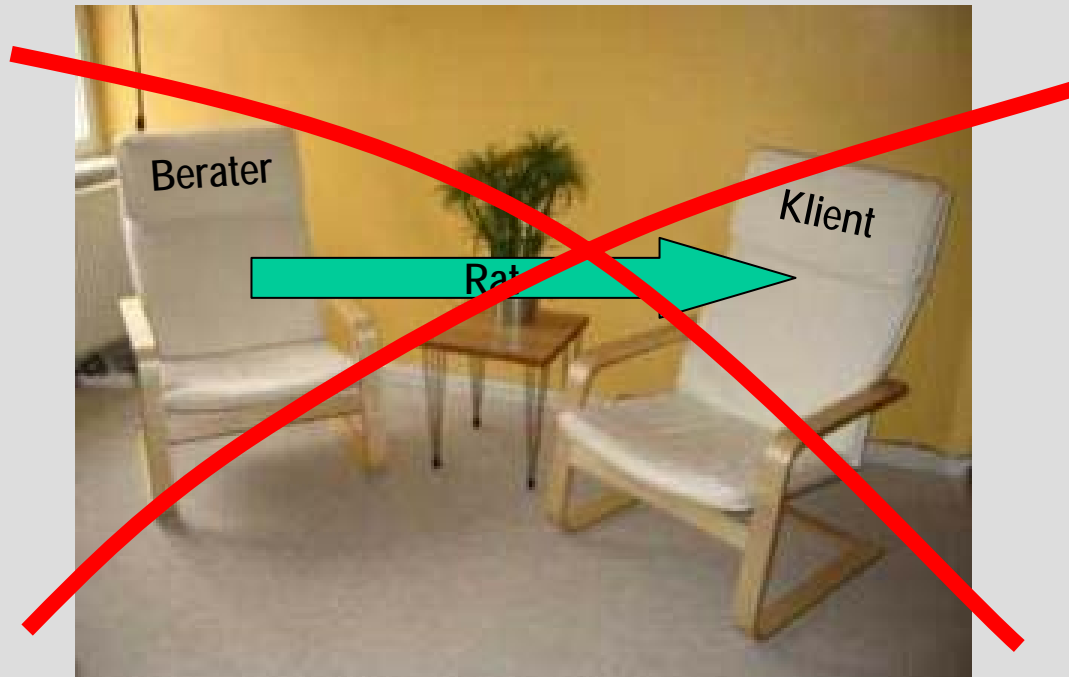
2. Organisation

3. Organisationsberatung

1. Beratung

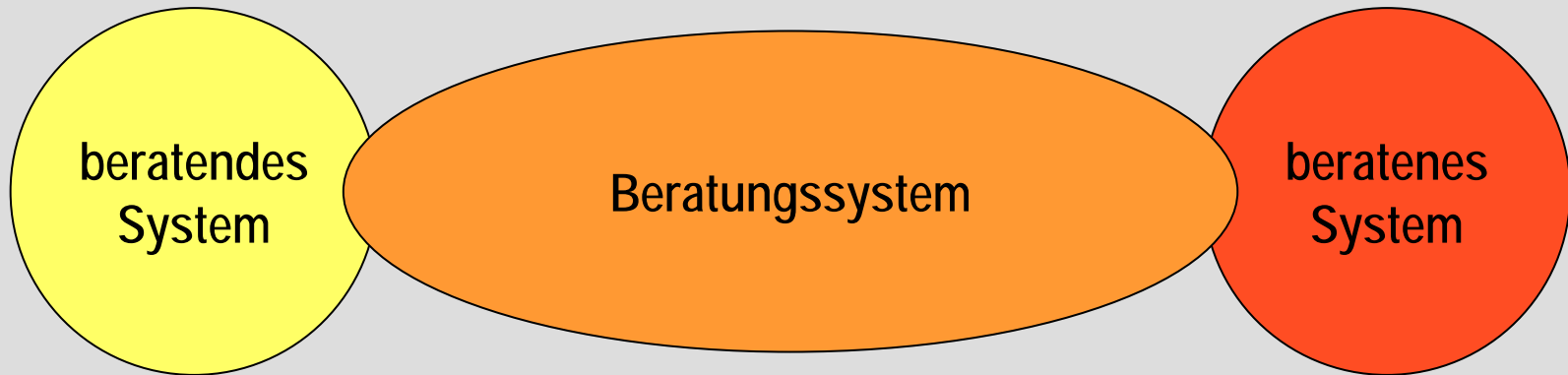


Beratung: Erteilung von Ratschlägen in helfender Absicht



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

Beratung: Ein System geht mit sich zu Rate



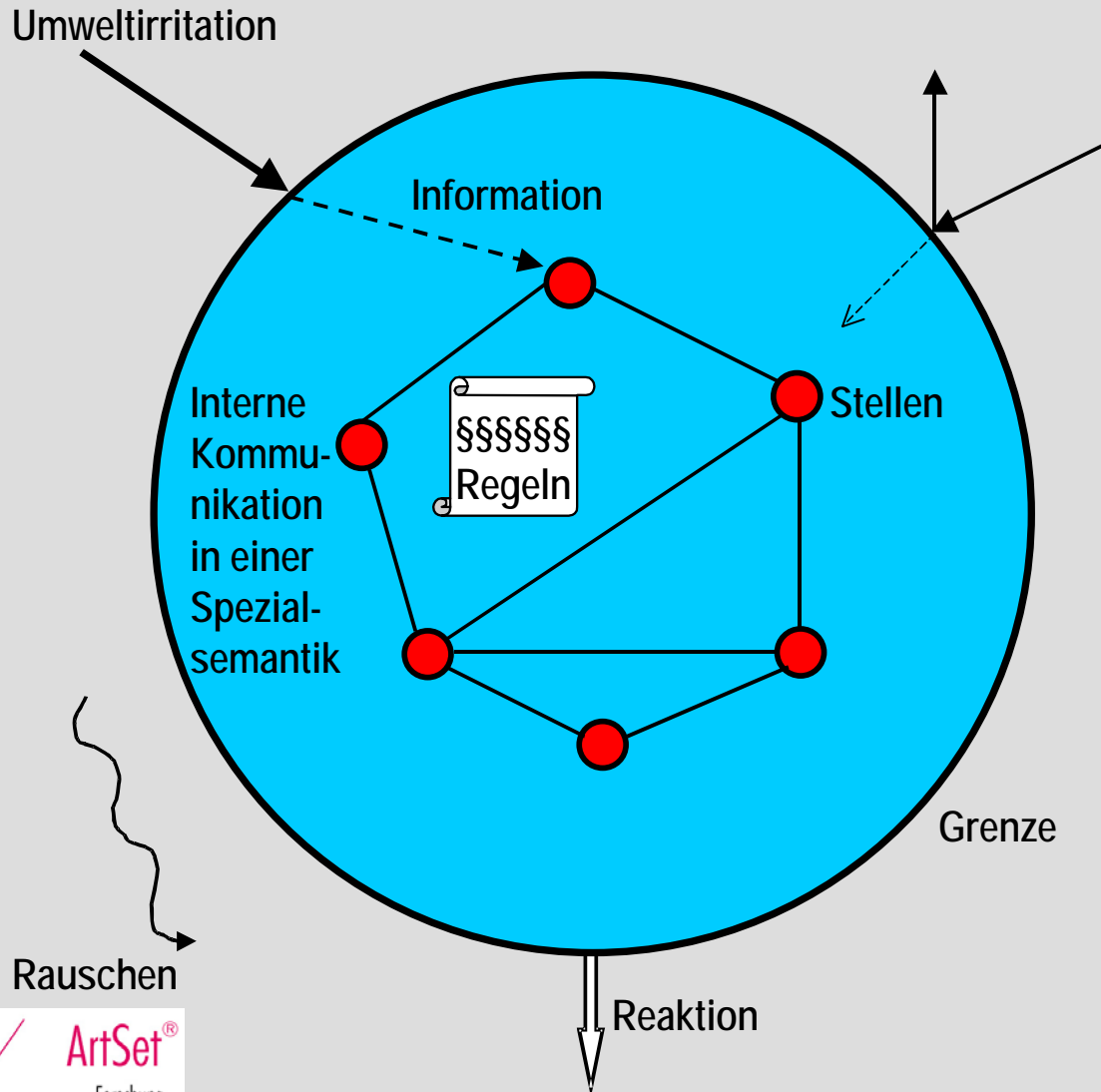
Die Grundunterscheidung der Beratung ist: **Rat und Tat**

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.

2. Organisation



Organisation = formalisiertes soziales System



Unterschiedliche habituelle Organisationstypen

Institutionelle Cluster

→ Habituelle Typen

Kommunale Volkshochschule

→ familiäre Organisation

Konfessionelles Bildungswerk

→ dienende Organisation

Gemeinnütziges Bildungsinstitut

→ narzisstische Organisation

Kommerzieller Bildungsanbieter

→ funktionale Organisation

Aus- und Weiterbildungsabteilung des Unternehmens

→ souveräne Organisation

Typ 1: Die familiäre Organisation

- bietet preisgünstige Bildung für alle
- möchte Zufriedenheit und Wohlbefinden steigern
- verzichtet auf Hierarchie und entscheidet alles gemeinsam
- unterscheidet nicht zwischen Pädagogik und Management, d.h. pädagogisiert die Organisation
- versteht Organisation als Interaktionssystem

Spezialsemantik:

des Harmoniemilieus der bürgerlichen Mitte

Blinder Fleck:

Die Pädagogisierung der Organisation verhindert professionelles Management.



Typ 2: Die dienende Organisation

- bietet Bildung für Menschen mit Behinderungen
- möchte Exkludierte in die Gesellschaft integrieren
- sieht sich als Teil einer übergeordneten Trägerorganisation, aber intern ohne Hierarchie
- unterscheidet nicht zwischen Pädagogik und Management, d.h. pädagogisiert die Organisation
- versteht Organisation als Dienstgemeinschaft



Spezialsemantik:

der religiös-moralischen Pflichterfüllung

Blinder Fleck:

Der moralische Anspruch verhindert die kühle gesellschaftliche Analyse.

Typ 3: Die narzisstische Organisation

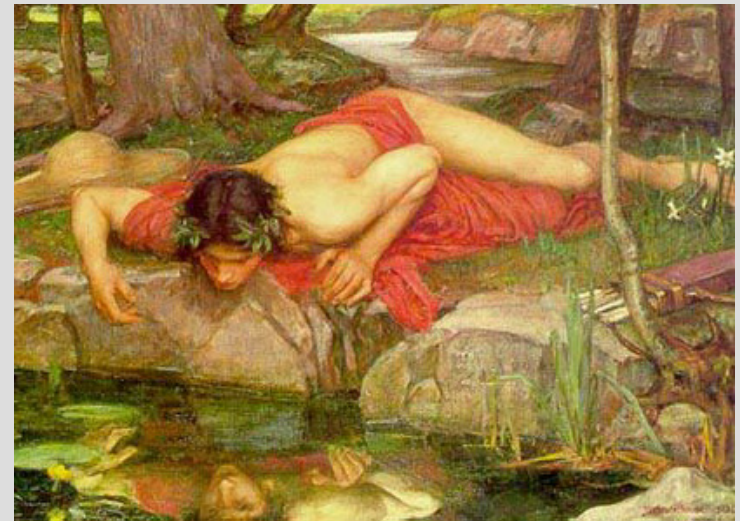
- bietet psychotherapeutische Persönlichkeitsbildung
- möchte individuelle Potenziale stärken
- entscheidet alles gemeinsam bei einer Richtlinienkompetenz des Geschäftsführers
- unterscheidet nicht zwischen Pädagogik und Management, d.h. pädagogisiert die Organisation
- versteht Organisation als Selbstverwirklichungs- und Selbstbehauptungsgemeinschaft

Spezielsemantik:

der psychotherapeutischen Perfektibilität

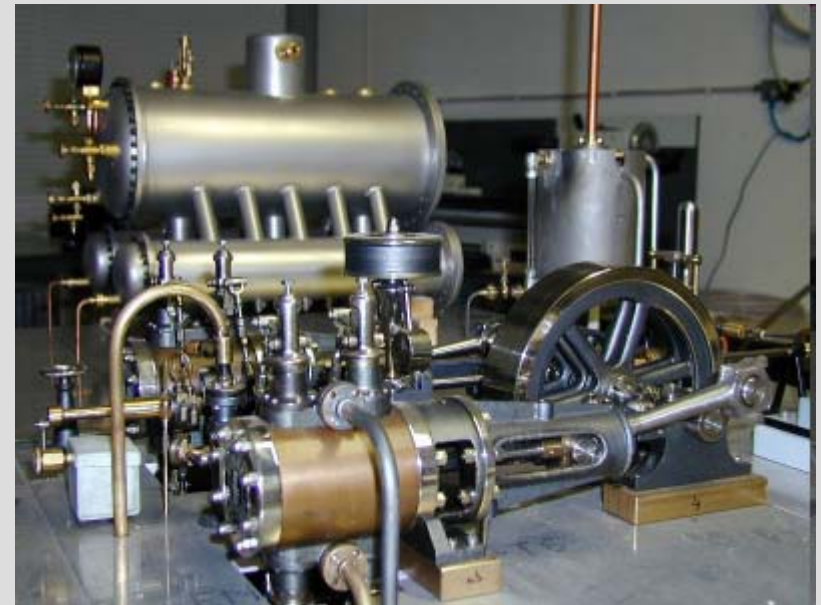
Blinder Fleck:

Das Kreisen um das eigene Größenselbst verhindert organisationales Lernen.



Typ 4: Die funktionale Organisation

- bietet berufliche Bildung im IT-Bereich
- möchte Karriere und beruflichen Aufstieg ermöglichen
- setzt auf eine flache Hierarchie mit gestufter Entscheidungskompetenz
- unterscheidet nicht zwischen Management und Pädagogik, d.h. funktionalisiert die Pädagogik
- versteht Organisation als Maschine



Spezialsemantik:

der technisch-funktionalen Zweckerfüllung

Blinder Fleck:

Die Technologisierung des Lernens
missversteht die Aneignungsseite des Lernens.

Typ 5: Die souveräne Organisation

- betreibt Aus- und Weiterbildung für das Unternehmen
- will durch Bildung der Besten die Zukunft des Unternehmens und der Beschäftigten sichern
- ist erfahren mit einer tief gestaffelten Hierarchie und einer Führung in Linienverhältnissen
- unterscheidet deutlich zwischen Pädagogik und Management
- versteht sich als interner Dienstleister in einer hierarchischen Linienorganisation

Spezialsemantik:

der unternehmerischen Erfolgsorientierung

Blinder Fleck:

Der begrenzte Blick auf die Elite der Auszubildenden negiert die gesellschaftliche Verantwortung für die weniger Begabten.



3. Organisationsberatung



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

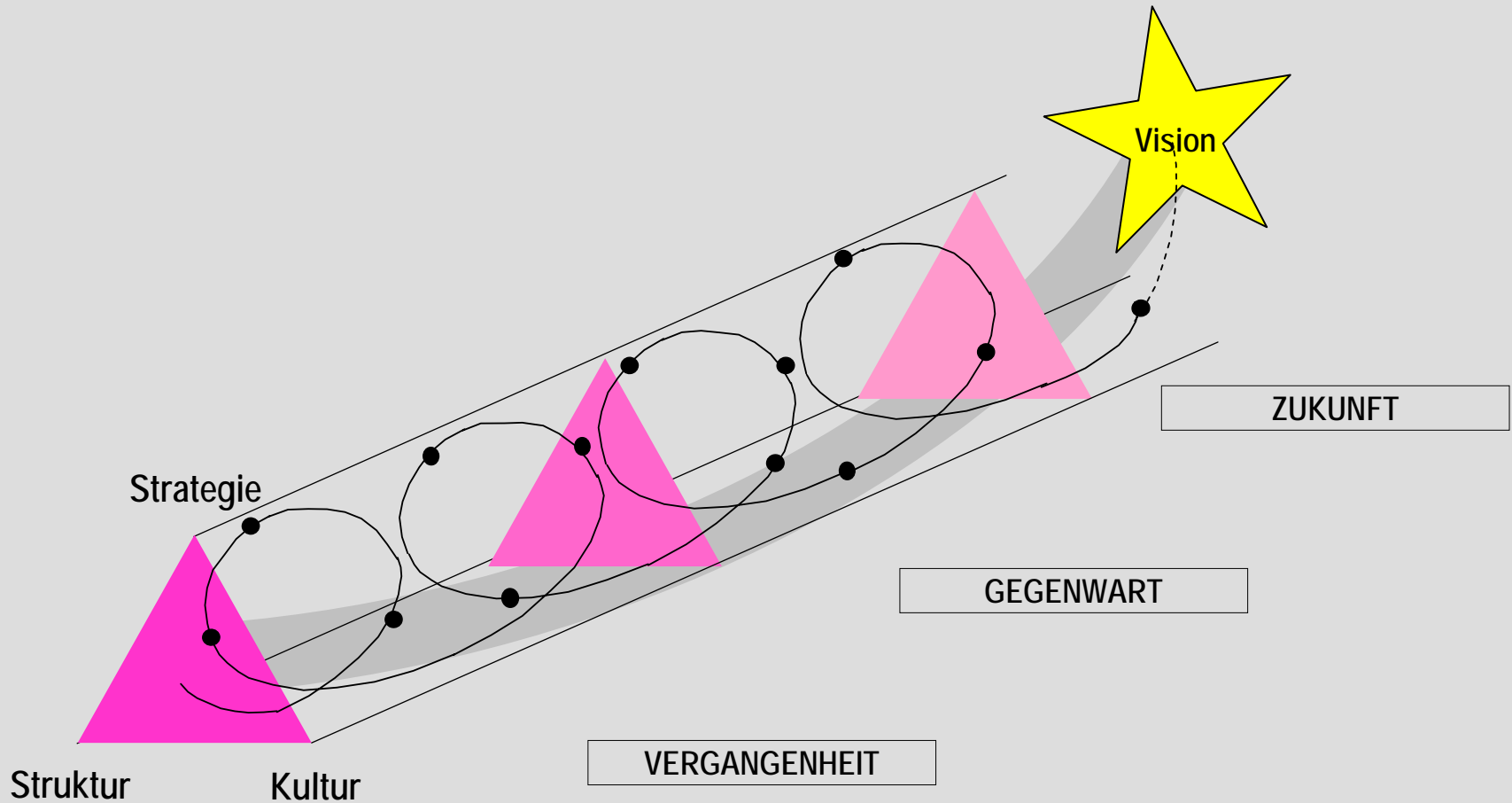
braucht inhaltliche Fachkompetenz, vermittelt Kenntnisse zur jeweiligen Beratungsthematik (z.B. betriebswirtschaftliches oder soziologisches Know-how), verdeutlicht Entscheidungsoptionen und zeigt damit Handlungsmöglichkeiten auf.

Reflexion

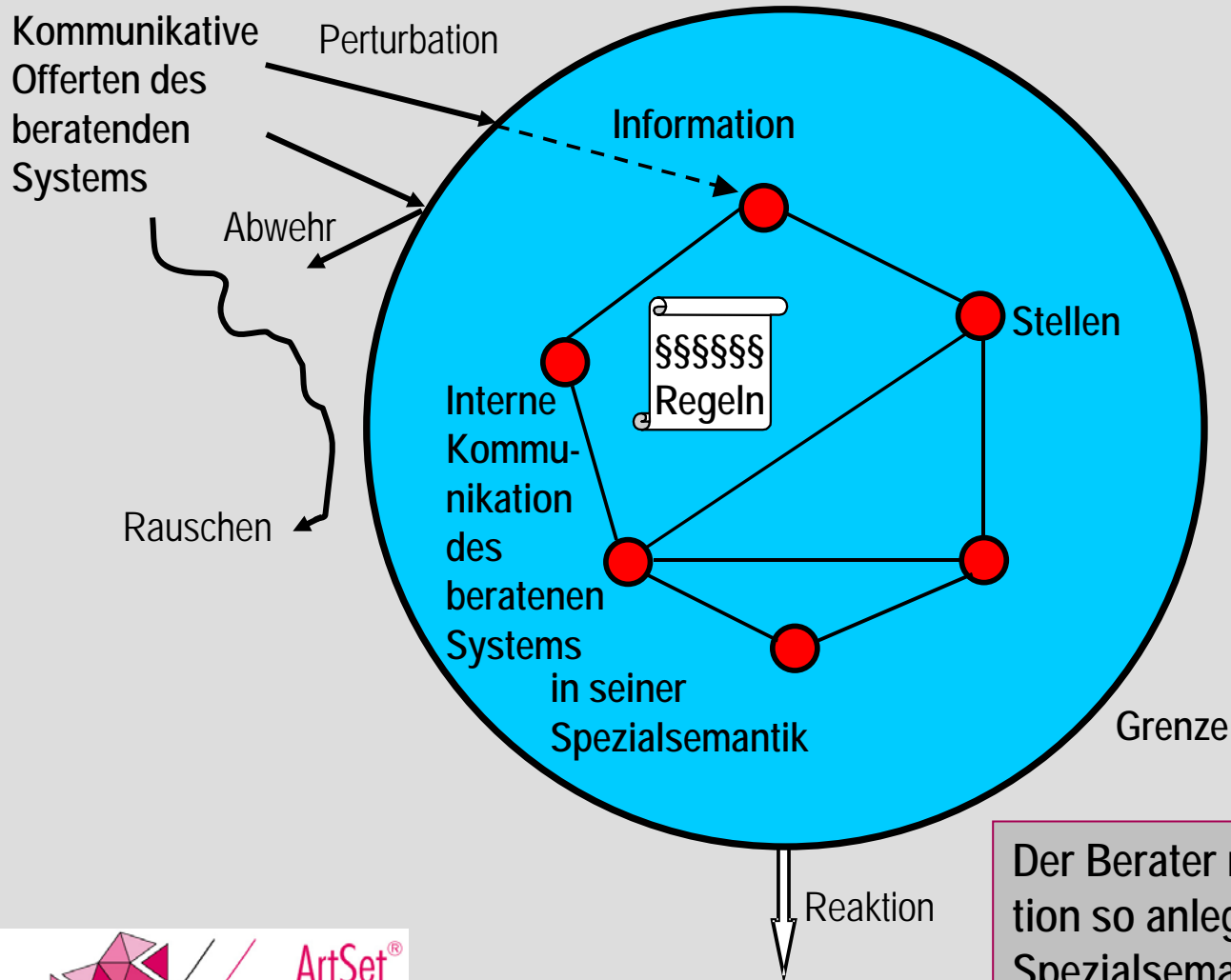
braucht Beobachtungsverhältnisse zweiter Ordnung und Rückspiegelung der Beobachtungen in das beratene System. Das führt zum Erkennen der dem eigenen Denken und Handeln zugrunde liegenden Strukturmuster und ermöglicht so qualitative Veränderungen. Selbstreflexion stärkt die Kompetenz zur Selbststeuerung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



Einheit von Strategie-, Struktur- und Kulturberatung



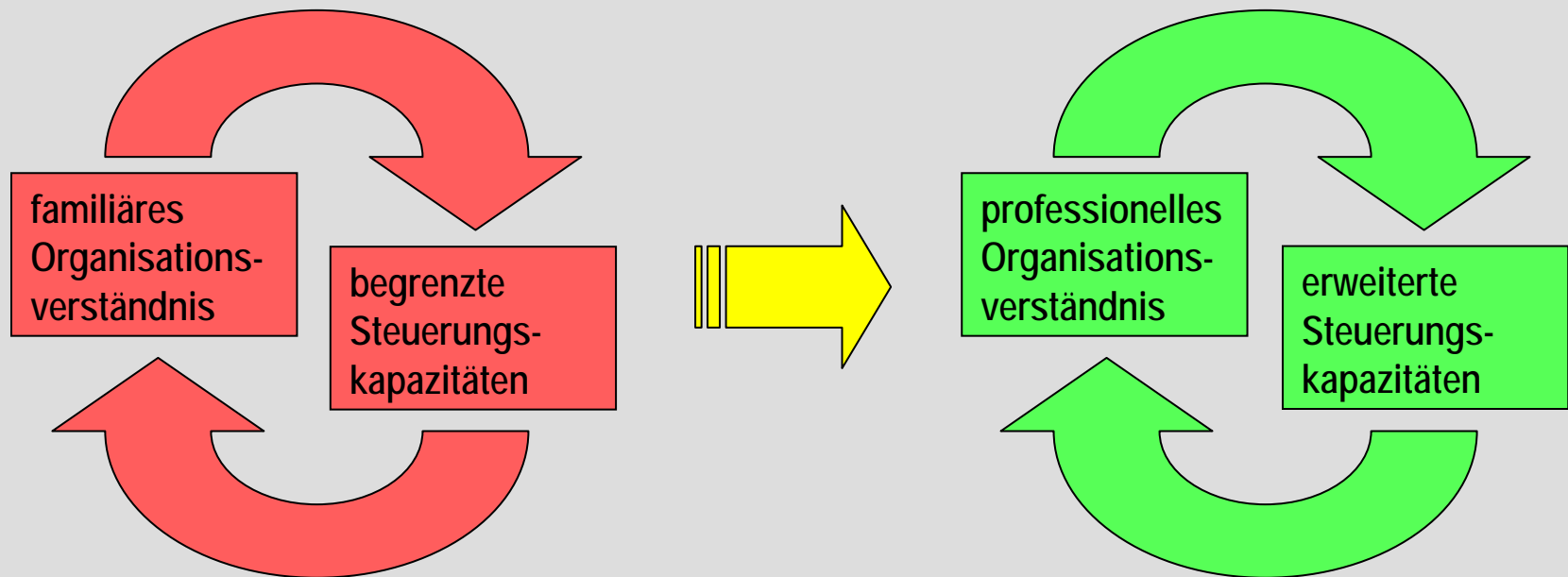
Beratungskommunikation: angemessene Verstörung



Der Berater muss seine Kommunikation so anlegen, dass sie zur Speziesemantik der Organisation anschlussfähig ist.

Veränderungsherausforderung am Beispiel der familiären Organisation

Das sehr allgemein formulierte Ziel der Beratung heißt: professioneller werden



„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 familiären Organisation 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

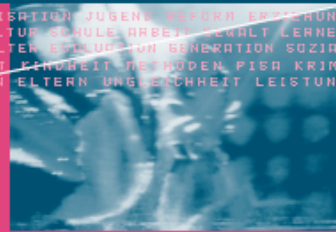
1. Der Handlungsprozess des Organisationsalltages wird für den Zeitraum der reflektierenden Beratungskommunikation ausgesetzt: erst Rat, dann Tat!
2. Veränderungen in Organisationen werden als Revision ihrer Funktionsregeln angestrebt, die das Kommunizieren, Handeln und Entscheiden der Organisationsmitglieder 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.

Rainer Zech · Claudia Dehn
Katia Tödt · Stefan Rädiker
Martin Mrugalla · Jürgen Schunter

Organisationen in der Weiterbildung

Selbstbeschreibungen
und Fremdbeschreibungen

LEISTUNG BILDUNG LEHREN SOZIALISATION JUGEND KOPFEN ERFOLGUNG
IDENTITÄT GESCHLECHT FAMILIE KULTUR SCHULE ARBEIT GEWALT LERNEN
SEKSUALITÄT UNTERRICHT RELIGION ALTER EXKLUSSION GENERATION SOZIAL
STRUKTUR DROGEN MEDIEN UMWELT KINDHEIT METHODEN PISA KRIMI
NALITÄT FREIZEIT INSTITUTIONEN ELTERN UNGLEICHHEIT LEISTUNG



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN



ArtSet®

Forschung
Bildung Beratung
Qualitätstestierung