

Ist die Integration von systemischer Organisationsberatung und Fachberatung möglich?

von

Mag.FH Harald Sommer

Mitterweg 20
3424 Muckendorf
harald.sommer@utanet.at

Train Werkstatt, 1070 Wien, Zollergasse 7/6,
Dr. Ruth Seliger

Abschlussarbeit
zum Lerngang Systemische Organisationsberatung

16.01.2006

INHALTSVERZEICHNIS

1	Ausgangssituation	3
1.1	Die Fallsituation	3
1.2	Anfrage des Kunden	3
1.3	Ziel	3
1.4	Auftrag an das Projektteam	4
1.5	Meine Rolle	4
2	Hypothesen	4
2.1	Planung, Design und Vorgehensweise der Fachberatung	5
2.2	Planung, Design und Vorgehensweise der fiktiven Systemischen Beratung	5
3	Beschreibung des Beratungsprozesses, beobachtete Wirkung beim Kunden	6
4	Reflexion	7
4.1	des Beratungsprozesses	7
4.2	Was hat sich durch das Projekt und den Prozess verändert	7
4.3	des Ergebnisses	8
4.4	Unterschiede und Integration von Systemischer Beratung und Fachberatung	9
5	Metareflexion des eigenen Lernprozesses	11

1 Ausgangssituation

Die Frage des größten Nutzens der Abschlussarbeit hat mich dazu bewogen, mich hier mit den unterschiedlichen Ansätzen von Fachberatung versus Systemischer Beratung auseinander zu setzen.

Im Spannungsfeld zwischen Praxisbericht und Theoriearbeit werde ich einen Praxisfall, der sich noch im Status der Bearbeitung befindet, untersuchen inwieweit sich dieser mit einer hypothetischen Systemischen Beratung einer Lösung zuführen lässt.

1.1 Die Fallsituation

Das Unternehmen ist im Finanzdienstleistungsbereich tätig und serviert eine Dienstleistungspalette unterschiedlicher, von einander unabhängiger Produkte. Das Unternehmen ist in seiner Struktur gewachsen und hat daher eine verteilte Aufbauorganisation hinsichtlich der IT-Dienstleistungen.

Ein externer Berater führte auf Einladung des Vorstandes ein IT-Assessment durch, in dem Stärken und Schwächen der jetzigen Situation in Bezug auf Zielerreichung und Kosten beurteilt wurden.

1.2 Anfrage des Kunden

Der Wunsch des Vorstandes war, die Vereinheitlichung der ORG/IT-Dienstleistungserbringung in Form eines Strategieprojektes zu erarbeiten.

1.3 Ziel

Mehrere Ziele sind im Sinne der Gesamtunternehmensstrategie im Fokus des Projektes: Die Gestaltung einer ORG/IT-Strategie, um dadurch folgendes zu erreichen: Die Verbesserung der EDV-Projektentwicklung bezüglich Budgeteinhaltung und Umsetzung innerhalb der vorgegebenen Zeiten, Effizienzsteigerungen und Ressourceneinsparung.

Konkret bedeutet dies die Senkung der IT-Kosten im Vergleich zu den Gesamtkosten und die Erhöhung des Innovationsanteils für Entwicklungen bezogen auf Betriebs- und Wartungskosten.

Die Homogenisierung der IT-Infrastruktur sowie Nutzung der IT-Querschnittsfunktionen ist genauso wie die Vereinheitlichung der Ablauforganisation in Bereich der Fachbereichsbetreuung im Sinne einer durchgehenden Professionalisierung von Strukturen und Abläufen von zentralem Interesse.

1.4 Auftrag an das Projektteam

Dieser enthält die Erarbeitung einer ORG/IT-Strategie mit umfassender Ist-Analyse, Soll-Konzeption und prüfbarer Umsetzbarkeit laut den Zielvorgaben. Die Abwicklung des Projektes ist innerhalb von 6 Monaten geplant.

1.5 Meine Rolle

Als interner Berater im Projektteam stellt sich ein vielschichtiges Aufgabengebiet bei Strategieprojekten dar. Einerseits war meine Unterstützung der externen Berater als Inputbringer in Bezug auf Fakten beziehungsweise von so genannten soft-facts wie Beziehungsnetzwerke, Unternehmens- und Entscheidungskultur und auch ein neutraler Sparringpartner in Hinblick auf eine realistischen Einschätzung der Situation im Unternehmen beziehungsweise in der Erarbeitung der Ist- und Soll-Daten der jeweiligen Projektphasen gefragt.

Im Projektteam, in dem Mitglieder der Bereiche mit relevanten IT-Einheiten sowie die externen Berater vertreten waren, konnte ich intensiv an dieser gemeinsamen Sichtweise mitarbeiten, die Leitung des Projektes erfolgte gemeinsam vom externen Projektleiter und der internen Organisationsleitung.

So konnte ich unter anderem bei der Detailanalyse der Ist-Daten intensiv mitarbeiten sowie mehrere Besprechungen zur Erstellung eines Leitbildes einer gemeinsamen ORG-IT-Einheit moderieren sowie Grundlagenarbeit bei der Erarbeitung einer neuen Aufbauorganisation leisten.

2 Hypothesen

Die Unternehmenskultur ist in Bezug auf relevante Wertkategorien geprägt von sehr klar zahlenorientierten Fakten. Dies manifestiert sich z.B. in der Bewertung von strategischen Optionen an Hand von operativen Einsparungsmöglichkeiten. Entscheidungen sollen rein auf Grund von Sachlagen mit Ausblendung der Beziehungsebene getroffen werden die im Sinne einer aristotelischen Logik durch widerspruchsfreie Kausalketten begründbar sind.

Die prozessualen Ausgestaltung der Entscheidungsfindung und die gewählten externen Berater stehen einander diametral gegenüber:

- a.) Der Beratungsprozess seitens der externen Berater gestaltet sich als reine Fachberatung, die anhand sachlicher Argumente eine Entscheidung aus deren Sicht aufzwingt, im Unterschied dazu
- b.) soll sich die Entscheidungsfindung aus Sicht des Vorstandes konsensual im Sinne von Überzeugungsarbeit an und Zustimmung von allen Betroffenen zu gestalten sein, damit Veränderungsprozesse akzeptiert und auch gelebt werden. Daraus ergibt sich meiner Meinung nach

ein langwieriger Entscheidungsprozess, der Gefahr läuft, nicht das Maximum der erreichbaren Potentiale auszunützen.

Mögliche inhaltliche Zielkonflikte beeinflussen sich gegenseitig:

- a.) Die gelebte Entscheidungskultur des Vorstandes, bei dem die Fachbereiche ihre Wünsche vorbringen und dieser die Projekte genehmigt, welches durch die interne IT bzw. externe Dienstleister umzusetzen ist, wäre überholt.
- b.) Fachbereiche hätten erhöhten Rechtfertigungsbedarf in der Projektbeauftragungphase und müssten im Sinne einer einheitlichen IT-Architektur Abstriche hinnehmen.
- c.) Das Selbstverständnis der IT-Abteilung als Forschungszentrum ist durch zentrale Steuerungsfunktionen, das Anstreben von Effizienzgewinnen in Betrieb und Entwicklung sowie einer möglichen Ausgliederung von Entwicklung u. SAP in eine ORG/IT-Abteilung massiv gefährdet.
- d.) Die Frage der persönlichen Erfolgsgeschichten, von Macht und Einflussbereich und der Existenzberechtigung von einzelnen Organisationseinheiten ist bei der Neugliederung mehrerer Unternehmensbereiche ein nicht zu unterschätzender Faktor, der mitunter das größte Hemmnis in der Neuerfindung einer Organisation darstellt.

2.1 Planung, Design und Vorgehensweise der Fachberatung

Die Fachberatung ist klassisch in Phasen aufgeteilt, beginnend mit einer Initiierungsphase, danach folgt die Detaillierung und -analyse und Soll-Konzeption der IT-Architektur, des ORG/IT-Managements beziehungsweise die Umsetzungsplanung. Jede Phase enthält mehrere Arbeitspakete und mündet in einem Meilenstein. Die Ergebnisse werden nach Feedback durch das Review-Team dem Vorstand im Lenkungsausschuss präsentiert, welcher dann die entsprechenden Entscheidungen trifft und die nächste Projektphase beauftragt. Kleingruppen mit Spezialisten aus den Abteilungen arbeiten in den einzelnen Arbeitspaketen an vorgegebenen, sehr stark abgegrenzten Fragestellungen.

Das zeitliche Korsett der Planung über die Projektabwicklung war sehr eng und wurde konsequent durchgezogen.

2.2 Planung, Design und Vorgehensweise der fiktiven Systemischen Beratung

Die Erarbeitung der Ist-Situation bezüglich des Aufgabenportfolios in allen IT-Dienstleistungsbereichen könnte in den jeweiligen Kleingruppen erfolgen. An Hand eines groben

Aufgabengerüsts werden in jedem Bereich die Aufgaben auf die größtmöglichen Teile heruntergebrochen und zeitlich pro Mitarbeiter bewertet. In einer Konsolidierungsphase stimmen Gruppenvertreter jeder Gruppe in einem moderierten Prozess die einzelnen Aufgabenverfeinerungen miteinander ab und prüfen die Darstellung auf Durchgängigkeit in der Ablauforganisation.

Die Umsetzungsplanung der Aufbauorganisation kann als Großgruppenarbeit innerhalb eines mehrtägigen Workshops, in dem die operativ tätigen Mitarbeiter mitwirken, erfolgen: Anhand von Rahmenbedingungen einer neuen Aufgabenverteilung und Aufbauorganisation werden die Rollen erarbeitet. Danach erfolgt die Adaption der Zuordnung der Mitarbeiter auf die einzelnen Rollen unter Berücksichtigung der neuen Aufbauorganisation. Zweiter Schwerpunkt sind die abteilungsübergreifenden Prozesse der Anforderungs- und Störungsbearbeitung bzw. der Projektabwicklung, bei denen die Schnittstellenthematik eine entscheidende Rolle spielt.

3 Beschreibung des Beratungsprozesses, beobachtete Wirkung beim Kunden

Die Best-Practise-Ansätze des Beraters und die Benchmarks von Finanzdienstleistern gleicher Größenordnungen aus dem zentraleuropäischen Raum erfüllen die vom Auftraggeber erwartete Rolle als Fachberater.

Die durch die Berater aufgestellten Thesen hinsichtlich organisatorischer Verbesserungen wurden seitens der betroffenen Bereiche massiv bestritten und es wurde versucht, beim Vorstand Einfluss zu nehmen.

Der Vorstand hat zum Teil die Rolle eines systemischen Beraters eingenommen. Er hat in Einzelgesprächen immer wieder Interventionen gesetzt um dann die Akteure im freien Spiel der Kräfte zu einem neuen Stabilisierungspunkt des Systems gelangen zu lassen.

Einzelne Bereiche sind in diesem iterativen Prozess einer möglichen neuen Strategie offen und befürwortend gegenüber gestanden, insbesondere wenn davon Vorteile für den jeweiligen Bereich oder das Gesamtunternehmen gesehen werden. Die opponierenden Einheiten sahen hier Einschränkungen in ihrer Gestaltungs- und Entscheidungshoheit und agierten auch dementsprechend.

Die internen Berater im Projektteam haben in Gesprächen versucht, die Optionen für die Weiterentwicklung des Unternehmens auch aus Sicht der einzelnen Fachbereiche aufzuzeigen. Dabei ist es teilweise gelungen, Überzeugungsarbeit zu leisten, indem Szenarien eines Veränderungsprozesses in seiner extremsten Ausprägung der im Unternehmen angestrebten Lösung gegenübergestellt wurden, und diese Optionen wurden dann mit den Betroffenen im Projektteam intensiv diskutiert, um Verständnis und den effektiven Bedarf an Weiterentwicklung auch zu sehen. Diese Gespräche waren geprägt von wertschätzender Haltung für die vorhandene hochqualitative Dienstleistungserbringung und der Sicherheit, dass eine Neustrukturierung zur Effizienzsteigerung und dem Freiwerden von Ressourcen für Projekte dient und nicht dem Abbau von Arbeitsplätzen.

Die Beurteilung der Ergebnisse der Erhebungen in den Fachbereichen durch die externen Berater erfolgte im Hinblick auf die aus der Erfahrung der Berater implizierte Zielarchitektur des Sollsystems eher tendenziell, somit gab es hier immer wieder Akzeptanzprobleme in der Annahme der Ergebnisse durch die Betroffenen.

Offenes Ansprechen der Ängste bzw. der Verlust von Funktionen, Verantwortung und Macht wurde durch die externen Berater eher vermieden, scheinbar aus der Angst, das Projekt könnte „entgleisen“.

4 Reflexion

4.1 des Beratungsprozesses

Die Ergebnisse der Fachberater implizieren für mehrere Fachbereiche den Verlust von Aufgaben und Einfluss- bzw. Gestaltungsbereichen und daher werden die Thesen und Ergebnisse aus diesen Bereichen nicht akzeptiert bzw. werden Gegenvorschläge mit entsprechenden Antithesen entwickelt.

Die Berater haben auch versucht, gemeinsame Lösungen jeweils direkt mit den einzelnen Bereichen auszuhandeln, um hier im Sinne von trade-offs hier Kompromisse zu finden, die dann sehr schnell die Grenze des Sinnvollen erreichen.

4.2 Was hat sich durch das Projekt und den Prozess verändert

Es wurde ein gemeinsames Verständnis im Projektteam und teilweise auch in den angrenzenden Fachbereichen über die Aufgaben des Bereiches ORG/IT geschaffen. Unterschiedliche Perspektiven und Standpunkte wurden gegenseitig ausgetauscht, die Entwicklungsgeschichte des

IT-Bereichs aus der gewachsenen Struktur und die Integrationsschritte der Vergangenheit relativieren die offenen Fragen der Zukunft.

Die Bedarfe der einzelnen Fachbereiche hinsichtlich Verfügbarkeit, Änderungsgeschwindigkeit, Fachorientierung sind für alle Beteiligten sehr transparent geworden, ebenso wie die zu hebenden Potentiale im Bereich der Vereinheitlichung der Prozesse in der Ablauforganisation zum Anforderungsmanagement bzw. der Projektabwicklung.

Gemeinsame bereichsübergreifende Steuerungsmaßnahmen und Architekturfragen können nur auf Unternehmensebene effizient gelöst werden.

4.3 des Ergebnisses

Der Veränderungsprozess ist mehrstufig abgelaufen: Zu Beginn fand in Rahmen eines IT-Assessments eine Ist-Erhebung statt. Hier herrschte noch seitens der Betroffenen die Grundstimmung, „alles ist bestens“. Auf Grund der Thesen der Berater und der operativen, den headcount bzw. das Finanzergebnis betreffenden Einsparungen bzw. den aufbauorganisatorischen Änderungsvorschlägen machte sich Verunsicherung breit, auf die unterschiedlich reagiert wurde. Ein Fachbereich hat seine Personalaufwände für IT als minimal quantifiziert, um sich dem Projekt zu entziehen, ein weiterer stemmt sich gemeinsam mit dem IT-Bereich gegen eine Verschmelzung, da eine Einbusse der Service-Qualität für den Fachbereich sowie der Entwicklungsmöglichkeiten für die IT-Abteilung befürchtet wird. Der letzte Fachbereich hat sich einer neuen Organisationsform vermutlich nach Intervention des Vorstandes geöffnet, da man sich hier mehrere Vorteile erhofft: neue Führungspositionen und neue, effizienter erledigte Aufgaben in der ORG/IT, Trennung zwischen Fachabteilung und internem IT-Dienstleister sowie Stärkung der Position in der Auswahl von internen oder externer Umsetzung.

Die Fachberatung hat durch das Tempo dieses Strategieprojektes die Beteiligten auf das Äußerste gefordert, dies hat zu den unterschiedlichsten Reaktionen von humorvoller Resignation (=“wie auch immer, wir werden es schaffen“) bis hin zu einer differenzierten Wahrnehmung der Wirklichkeit („Die Integration der IT-Landschaft: Das leben wir heute schon!“) oder auch Zustimmung („Es ist höchste Zeit, dass wir uns weiterentwickeln!“) geführt.

Die Beziehungsebene der Betroffenen, deren zukünftige Aufgaben und Rollen sowie das subjektives Gefühl der Uninformiertheit („Ich weiß ja nicht was hier passiert – sagen die uns auch alles?“) hätte noch stärker Berücksichtigung finden müssen, damit die Betroffenen in dem Projekt mitgestalten und die Ergebnisse als die Ihren sehen können.

4.4 Unterschiede und Integration von Systemischer Beratung und Fachberatung

Will man nun systemische Beratung hinsichtlich Ihrer Unterschiede und Gemeinsamkeiten beurteilen, so sind ein paar grundsätzliche Betrachtungen vorzunehmen:

Bei der Beschreibung der Charakteristika der Fachberatung wird aus einer kritischen Position heraus von „Verkaufen von Scheinsicherheiten“ bzw. von „verlängerten Werkbänken“ für das Topmanagement gesprochen.¹ Die Fachberater sehen ihre Stärken darin, einen neutralen Blick und bessere fachliche Qualifikationen bzw. einen größeren Marktüberblick zu haben, ohne betriebsblind zu sein.

Ganz allgemein legen Fachberater ihrer Tätigkeit standardisiertes Wissen aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Technik, etc. zu Grunde und haben Interpretationskompetenz bei der Beurteilung von Daten. Die Orientierung liegt hier bei ökonomischen Geschäftszwecken wie Schaffung von Mehrwert, Steigerung von Effizienz oder Behebung von Defiziten. Daraus ergeben sich aus Kundensicht beträchtliche Stärken: die Fähigkeit Krisen rasch zu meistern, berechenbare und messbare Konzepte abzuliefern, deren Ergebnis von Beginn an klar ist. Ihre Sprache ist die des Kunden, anschlussfähig und sachlogisch und gibt Sicherheit.²

Systemische Berater werden oft als positionslos kritisiert, ohne jegliches Fachwissen, die sich nur auf die Beziehungsebene aber nicht an unternehmerischen Notwendigkeiten orientieren.

Aus deren Sicht stehen Systemische Berater einem Veränderungsprozess beim Kunden ergebnisoffen gegenüber. Der Mangel an Fach-Expertenwissen stellt eines der Paradigmen der systemischen Beratung dar, frei nach dem Motto „Wissen ist der Feind des Beraters“ im Sinne einer Neugierde für den Kunden und Freiheit der Wahl möglicher Interventions- und Handlungsoptionen.

Die Verbesserung der Kommunikationsprozesse innerhalb und zu anderen Organisationen ist einer der zentralen Schwerpunkte systemischer Beratung. Die Einbettung der kausalen Wirkungsketten von Landkarte und Verhalten als wechselwirkenden Kreislauf von Verhalten im Kontext (=Kommunikation) zwischen Berater und Kunden ist ein prägendes Element. Systemische Beratung als dient als Katalysator im transparent machen von Denk- und Handlungsmustern in Organisationen um diese darin zu unterstützen, selbst Lösungen für schwierige Situationen zu finden. Interventionen in der Beratung setzen Energien frei und lösen Blockaden um eine

¹ Zech, 2004

² Königswieser, 2005

respektvolle Einigung auf gemeinsame Entscheidungen sowie eine Bildung von Zielvorstellungen sowie deren konsequente Umsetzung zu ermöglichen.

Das Fachwissen liegt aus systemischer Sicht beim Kunden, das Prozesswissen beim Berater, im Unterschied dazu sieht sich die Fachberatung in der Rolle der Experten, die Umsetzung des Inputs obliegt dem Kunden. Fachberater denken und handeln ähnlich der Logik des Kundensystems, sie geben Ratschläge und partizipieren an Entscheidungsprozessen wogegen systemische Berater versuchen, zum Kundensystem in genügendem Abstand zu bleiben, den Veränderungsprozess zu begleiten und ihn durch Beteiligung, Reflexion und Rückkoppelungsprozesse zu steuern. Systemische Beratung erzeugt zuerst keine Sicherheit sondern Unsicherheit und unterstützt Organisationen in ihren „Selbstfindungs- und -heilungsprozessen“.

Es sind die unterschiedlichen Herangehensweisen, die es zu verknüpfen gilt: Wenn es zum Beispiel um die klassische Fragestellung geht, durch Beratung neue Möglichkeiten für den Kunden zu eröffnen um Betriebsblindheit beim Umgang mit Problemen zu überwinden. Fach- und systemische Berater streben an, nicht in den Problemsystemen des Kunden sondern in Lösungssystemen zu denken, wenn sich auch die Art und Weise, wie sie dies tun, unterscheidet.

Die Verbindung zwischen Systemischer Beratung (prozessuale Sicht: Wie?) und Fachberatung (inhaltliche Sicht: Was?) in einem integrierten Ansatz bedeuten die Einbettung der fachlichen Anforderungen in die Prozessarchitektur. Der Kunde hat optimalerweise *ein* Beratersystem als Ansprechpartner und kann somit die Unternehmenszielsetzungen ganzheitlich verfolgen und sowohl fachberaterische als systemische Werkzeuge für Strategie, Struktur, Kultur als auch Markt- und Ergebnisentwicklung nutzen.

Dies kann nur erfolgreich gelingen, wenn systemische Anteile in der Beratung vom Kunden explizit gewünscht werden, beiderseitiges Vertrauen und Respekt vor dem know-how und der Wirksamkeit der jeweiligen Methoden zwischen Fach- und systemischen Beratern vorhanden ist.

Der Kundennutzen besteht in eigenständiger Problemlösungskompetenz und Zukunftsfähigkeit durch einen offeneren und reflektierten Umgang mit Widersprüchen in einer sich ständig ändernden Umwelt. Die simultane anstelle einer sequentiellen Durchführung von Konzept- und Implementierungsphase kann eine Verbesserung der Zielerreichung ermöglichen.

Interne Konfliktpotentiale werden durch die unterschiedlichen Ansätze von systemischer und Fachberatung vorverarbeitet, die kurzfristig realisierbaren Vorteile speziell durch Fachberatung werden optimal mit langfristigen Verbesserungen aus systemischer Beratung kombiniert.

5 Metareflexion des eigenen Lernprozesses

Das Selbstverständnis der Fachberatung, das ich hautnah miterleben konnte, war mich ein sehr guter Kontrast zu den eigenen systemischen Interventionen, die begleitend das Projekt unterstützt haben.

Die Grundeinstellung als systemischer Berater, die aus meiner Sicht zumindest teilweise auch für Fachberater anwendbar ist, war ebenso hilfreich wie die Erprobung der von professioneller Kommunikation in der Organisationsberatung, der Techniken der Befragung, Hypothesenbildung und Interventionen.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Projekt sind für mich einerseits, dass Kommunikation mit und Einbeziehung von Betroffenen die mit Abstand bedeutendsten Faktoren für den Erfolg darstellen, weil nur dadurch eine tragfähige Basis dafür gelegt werden kann, dass Entscheidungen und Vereinbarungen in diesem Unternehmen in der Praxis gelebt werden und das Unternehmenskultur und Entscheidungsfindung andererseits sehr stark zusammenhängen. Das heißt, konsensuale Einigung auf Ziele setzt ein hohes Maß an Gesprächskultur und gegenseitigem Respekt voraus, benötigt viel Überzeugungskraft und auch die entsprechende Energie seitens der Sponsoren, diesen Prozess weiter zu treiben.

Literatur

Zech, R. (2004): Rat und Unrat – Eine kleine Reflexion über Beratung. In Grosz, A./Witt, J. (Hrsg.) Living at Work. Hanser, München, Wien, S. 199-213

Roswitha Königswieser, Ebru Sonuç, Jürgen Gebhardt (2005): Integrierte Fach- und Prozessbearbeitung. In Mohe, M.: Sammelband "In the Neighborhood of Consulting", Rosenberger Fachverlag