

Barbara Lesjak

Zur Qualifizierung „Interner Beratung“. Bericht über den Universitätslehrgang

„Teamentwicklung und Beratung in Organisationen“

Im nachstehenden Aufsatz geht es um die Qualifikation und die Funktion von internen Organisationsberatern. Der Fokus richtet sich dabei darauf, auf welche Bedürfnisse der Organisation die interne Beratung Antworten geben könnte. Das Ausgangsmaterial für diese Beschreibung bildet die Begleitforschung des Universitätslehrgangs für Teamentwicklung und Beratung in Organisationen, in welchem Bedienstete der „Deutsche Telekom AG“ zu internen Beratern ausgebildet wurden. In der Beschreibung der Lernerfahrungen wird den „sozialen Kompetenzen“ eine große Aufmerksamkeit gewidmet, wobei diese als Resultat einer Verschränkung von individuellen, gruppenbezogenen und organisationalen Lernerfahrungen betrachtet werden.

The following article deals with qualification and the functions of internal consulting. The main interest lies in the needs of the organisation internal consulting could give an answer to. The material for this description is the evaluation of a university course „Teambuilding and Consulting in Organisations“ in wich employees of the „Deutsche Telekom AG“ were trained to be internal consultants. The description of the learning experiences focusses on the social skills resulting from a connection of individual, group and organisational learning.

1. Wozu interne Beratung?

Die interne Beratung ist in den letzten Jahren als eine Antwort auf Steuerungsdefizite und Hilfestellung bei Veränderungsprozessen immer aktueller geworden. Betrachtet man die einschlägige Literatur, so häufen sich die Erfahrungsberichte und theoretischen Reflexionen der internen Beratung (Heintel & Fett, 1995; Gärtner & Timel, 1995; Lohmer, 1995; Heintel, 1998; Grotenthaler & Schwendenwein, 1998). Durchgängig werden ähnliche ökonomische Rahmenbedingungen und die damit verbundenen organisatorischen Veränderungsnotwendigkeiten erwähnt: Hierarchiekrise, funktionale Ausdifferenzierung, Verdrängungswettbewerb oder Grenzen der Steuerbarkeit sind nur einige Schlagwörter, die auf gegenwärtige Schwierigkeiten in der Handhabung von Veränderungsprozessen verweisen. Komplexe Umweltbedingungen zwingen Organisationen praktisch dazu, daß sie sich den Zumutungen von aussen stellen und nach innen dementsprechend umstrukturieren; hierbei kommen Prozesse in Gang, die alle bisher gewohnten Steuerungsmittel überfordern (Heintel, 1998).

Dieser Befund veranlasste in den letzten Jahren in vielen Unternehmen verstärkt die Suche nach alternativen Mitteln, die bei schwierigen Steuerungsleistungen schnell und erfolgreich einsetzbar sind. Angesichts der Unwirksamkeit von traditionellen „Steuerungsrezepten“, die auf neue Aufgaben nicht angemessen reagieren können, hat sich als eine Alternative die interne Beratung etabliert. Sie zielt letztlich auf die Optimierung der operationalen Leistungen ab, indem sie mit prozessorientierten Vorgangsweisen eine Unterstützung für die Schaffung von erforderlichen Rahmenbedingungen zur Bewältigung von Steuerungsdefiziten schafft. Hierbei kommt die interne Beratung als quasi „externe Instanz“

Gruppendynamik, 30. Jahrg., Heft 4, 1999, S. 365-381

Gruppendynamik

Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie

Ich/wir bestelle(n) aus dem Verlag Leske + Budrich (Postfach 300551, 51334 Leverkusen) ein Abonnement der Zeitschrift

Gruppendynamik ab Heft _____

Das Jahresabonnement kostet 82,50 DM/75,- SFR/602 öS (für Studenten 62,- DM/56,50 SFR/453 öS) zuzüglich Versandkosten. Der Preis eines Einzelheftes beträgt 23,- DM/21,50 SFR/168 öS zuzüglich Zustellgebühr.

Das Abonnement verlängert sich um jeweils ein weiteres Jahr, wenn es nicht 3 Monate vor Jahresende schriftlich gekündigt wird.

Name: _____

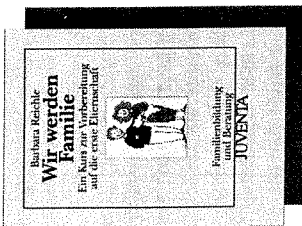
Anschrift: _____

Datum/Unterschrift: _____

Diese Bestellung kann innerhalb von 8 Tagen durch schriftliche Mitteilung an den Verlag zurückgenommen werden. Von dieser Möglichkeit habe(n) ich/wir Kenntnis genommen.

Datum/Unterschrift: _____

Lieferung über die Buchhandlung:



B. Reichle

Wir werden Familie

Ein Kurs zur Vorbereitung auf die erste Elternschaft

Manual mit Kopiervorlagen. Familienbildung und Beratung. Hrsg. von B. Reichle. 1999, 80 S., plus 25 Kopiervorlagen, br. DM 58,- (1531 6)

Mit diesem Kurs wird auf Lebensveränderungen vorbereitet, werden grundlegende Techniken der partnerschaftlichen Kommunikation, der Emotionskontrolle, des konstruktiven Verhandels sowie des Umgangs mit Belastungen vermittelt - Rüstzeug für eine partnerschaftliche Bewältigung des Übergangs zur Elternschaft und Grundlage für eine positive Entwicklung der neuen Familie. Der Band wendet sich an Trainer in der Familienbildung, aber auch an Psychologen und LeiterInnen von Kursen für werdende Eltern.

U. Sickendiek, F. Engel, F. Nestmann

Beratung

Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze. Grundlagentexte Soziale Berufe. 1999, 208 S., br. DM 29,80 (0755 0)

Der Band bietet eine sozialwissenschaftliche Einführung in Konzepte dieses diversifiziertesten Arbeitsfeldes psychosozialer und sozialpädagogischer Praxis.

Mehr Info im Internet: <http://www.vlb.de>
Juventa Verlag, Ehrestraße 3, D-69469 Weinheim

JUVENTA

dadurch zur Geltung, dass sie selbst als unternehmensinterne Einheit meist als Stabstelle oder autonomes Netzwerk organisiert ist und nicht nach organisatorischen Vorgaben operiert, sondern prozessorientierte Vorgehensweisen verfolgt. Das Grundverständnis der internen Beratung läßt sich beschreiben als die Absicht, das beratene System mittels kollektiv angelegter Reflexionsprozesse zu sich selbst in Distanz zu bringen, um alternative Handlungsweisen in den jeweiligen Systemen zu ermöglichen.

Eine wichtige Voraussetzung für die Wirksamkeit von interner Beratung ist ihre eigene strukturelle Beschaffenheit. Je komplexer und differenzierter sich die beratene Systeme erweisen, desto komplexer müssen die Projektarchitekturen der Beratung sein, um eine möglichst umfassende Strukturentwicklung zu erreichen. „Grundidee dabei ist die Erzeugung reflexiver Selbstdistanz, die Organisation einer Systemdifferenz im Inneren des Systems“ (Heintel & Krainz, 1992, S. 150). Ein entscheidendes Kriterium für die Schaffung einer Systemdifferenz ist die sorgfältige Organisation derselben; die einmalige Einrichtung von bestimmten Settings ist dafür nicht ausreichend. Die zu schaffenden Beratungsstrukturen müssen permanent reflektiert und adaptiert werden, damit sich kein „normativer Charakter“ einschleicht. Es ist daher naheliegender, von einem „permanenten Prozess des Organisierens“ (Buchinger, 1998, S. 40) zu sprechen, wo die Beratung (sowohl die interne wie auch die externe) als „Expertise des Nicht-Wissens“ (Buchinger, 1998, S. 39) wirksam wird.

Der „permanente Prozess des Organisierens“ aus einer distanzierten Position heraus bringt bestimmte Unwägbarkeiten für die interne Beratung mit sich: Sie ist ihrem Status nach aus der Sicht der Klientensysteme oft nicht festlegbar, weil die Rolle der Berater im jeweiligen Beratungsprojekt immer neu verhandelt werden muß. Das gilt zwar auch für externe Berater, aber für die internen ergeben sich aufgrund der Nähe zum eigenen Unternehmen einige Besonderheiten: Sie stehen stärker im Spannungsfeld zwischen Autonomie im eigenen Handeln und organisatorisch determinierten Handlungsweisen, Normen, Kulturen und Mustern. Wenn sie sich zu sehr an die organisatorischen Vorgaben halten und als „Verdopplung“ der Hierarchie fungieren, dann laufen sie Gefahr, vom Unternehmen „verschluckt“ und damit wirkungslos zu werden. Wenn sie andererseits als „widersprüchliches Handeln“ zu sehr irritieren und Widerstände produzieren, dann kann das beratene System auf Formen der „Systemabwehr“ (Heintel & Krainz, 1992, S. 133) auflaufen.

Im Unterschied zu externen Beratern verfügen die internen qua ihrer Zugehörigkeit über ein „Intimwissen“ der Organisation. Als „spezialisierte Beobachter“ kennen sie die Geschichte des Unternehmens, haben Kenntnisse über deren „Ei-genlogiken“ und Erfahrungen mit internen Veränderungsprozessen; sie stellen den Beratungsbedarf „vor Ort“ fest und fungieren auch als Drehscheibe zum externen Beratermarkt. Damit sind sie allerdings auch mit dem Problem konfrontiert, ob sie weit genug „aussen“ stehen, weil sie ja dem eigenen Unternehmen zugerechnet werden. „Interne unterliegen dem Risiko, die blinden Flecken des Klientensystems zu teilen und in den gleichen problemverzwehenden Mustern verfangen zu sein.“ (Grotenthaler & Schwendenwein, 1998, S.120). Beziehungsgeschichten und Zuschreibungen sind im Organisationsgedächtnis aufbewahrt und je nachdem, aus welcher „Ecke“ die Aufträge kommen, werden ihnen bestimmte Erwartungshypothesen auferlegt.

Die Situation der internen Beratung ist gekennzeichnet durch die Paradoxie, daß sie das Unternehmen berät, dessen Teil sie ist; der Nähe-Vorteil ist zugleich der zentrale Nachteil. Dieser unauf lösbare Widerspruch findet Niederschlag in den Bemühungen seitens der internen Berater, den „Aussenanteil“ des Systems, dem sie angehören, „dialektisch“ zu realisieren. Dies erfordert einen Balanceakt zwischen Nähe und Distanz, Sicherheit und Überforderung oder systemisch gesprochen zwischen Redundanz und Varietät. Interne Beratung muß sich daher ständig um die Aufrechterhaltung ihrer professionellen Distanz bemühen bei gleichzeitiger Sorge für eine angemessene Wirkung und damit Akzeptanz im Unternehmen.

Dazugehören und doch nicht: Diese Differenz braucht und ist die interne Beratung. Sie schafft einen Ort im Unternehmen, an dem ein exponentielles Potential zur Organisationsreflexion gebündelt wird. „Interne Beratung hat, wenn dies gelingt, etwas, das sonst in der Organisation nirgendwo existiert, selbst im obersten Management nicht: eine Metaposition der Organisation gegenüber und damit auch einen Ort der Nicht-Beherrschbarkeit“ (Grotenthaler & Schwendenwein, 1998, S. 123). In dieser Position ist sie Platzhalterin der „Systemdifferenz“, die prozessual gemäß den Notwendigkeiten an Reflexionsprozessen zur Geltung gebracht wird.

Nach dieser Definition unterscheidet sich die interne Beratung von anderen Beratungskonzepten: Ihr prozessorientiertes, nicht normatives Vorgehen unterscheidet sie etwa von der reinen Fachberatung, die ihrerseits nicht die Bearbeitung der sozial-kommunikativen Komponenten ins Blickfeld faßt. Von der kollektionalen Praxisberatung oder vom kollegialen Coaching unterscheidet sich die interne Beratung dadurch, dass sie nicht „immanent“ ansetzt, sich also nicht mit den zu bearbeitenden inhaltlichen Aufgaben identifiziert, sondern ein eigenes System schafft, in welchem die Klienten dazu befähigt werden sollen, ihre Aufgaben selbst mit neu entwickelten Strukturen und Vorgehensweisen zu bewältigen.

2. Der Universitätslehrgang „Teamentwicklung und Beratung in Organisationen“

Im nachstehenden Artikel wird ein Ausbildungsprojekt beschrieben, welches zum Ziel hatte, sechzehn Mitarbeiter der Deutschen Telekom AG zu internen, systemisch-gruppendynamisch orientierten Beratern auszubilden. Diese Ausbildung leistete der zweijährige Universitätslehrgang (ULG) „Teamentwicklung und Beratung in Organisationen“ (September 1996 bis Juli 1998), dessen Inhalte und Struktur auf vorhergehende Bedarfsformulierungen in der Telekom abgestimmt war.

Die Träger des ULG waren das Interuniversitäre Institut für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universitäten Klagenfurt, Wien, Innsbruck, Graz (IFF) und die Akademie für Führungskräfte der Deutschen Telekom AG (FüAk), eine im Personalbereich der Telekom angesiedelte Fortbildungsinstitution des Unternehmens. Die Lehrenden waren Organisationsberater (freiberuflich und in verschiedenen Beratungsfirmen) und Universitätsassistenten und -professoren. Die Teilnehmer (TN) des Lehrgangs kamen ausschließlich aus der Telekom und hatten

mehrfährige berufliche Erfahrungen in verschiedensten Bereichen, wie etwa Projektarbeit, Projektleitung, Moderation, Trainings oder technische Beratung.

2.1 Vorgeschichte

Die ursprüngliche Idee zu dieser Qualifizierungsmaßnahme wurde innerhalb eines internen Personal- und Teamentwicklungsprojektes (PE/TE-Projekt) in der Telekom geboren; dieses Projekt war in den dezentralen Entwicklungszentren (EZn) angesiedelt. Die EZn sind eigene Bereiche für die Softwareentwicklung und -pflege, deren Arbeitsweisen vorwiegend projektmäßig organisiert sind. Im Rahmen des PE/TE-Projekts wurde ein Bedarf an sozialen Beratungskompetenzen in der Team- und Personalentwicklung artikuliert, welcher nicht mit den eigenen Ressourcen, d.h. mit bestehenden unternehmensinternen Bildungsmaßnahmen kompensiert werden konnte. Es gab zwar Ausbildungsmöglichkeiten für Moderationen und Prozessbegleitungen, diese deckten aber laut Bedarfsermittlung im PE/TE-Projekt nicht den Bedarf an beraterischen und sozialen Kompetenzen, die für interne Beratungen und Teamentwicklungen notwendig gewesen wären. Außerdem wollte man mit einer umfassenderen Ausbildung auch einen entsprechenden Nachweis der Qualifikationen (akademische Zertifizierung) erreichen, der nach Abschluss der Ausbildung eine interne Statusverbesserung der TN im Unternehmen garantieren sollte.

Nach längerem Suchen wandten sich die Mitarbeiter des Projekts an externe Berater und holten von ihnen Vorschläge für entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen ein. Nach mehrphasigen Bedarfserhebungen der Externen mit den internen Auftraggebern wurde ein Konzept und ein Curriculum für das Aufgabengebiet der internen Beratung mit dem Schwerpunkt Teamentwicklung erarbeitet, welches sowohl die Vermittlung der Theorie der Beratung vorsah, als auch die Anwendung und Durchführung von realen Beratungsmaßnahmen beinhaltete. Einige Mitarbeiter des PE/TE-Projekts waren später TN des Universitätslehrgangs.

Für die organisatorische Verankerung des ULG im Unternehmen war die Führungsakademie (FüAk) verantwortlich. Die offizielle Trägerschaft des Lehrgangs übernahmen das IFF gemeinsam mit der FüAk: Die wissenschaftliche Leitung des ULG hatte das IFF, und die anderen organisatorischen und strategischen Steuerungsgremien (Lenkungsausschuss, fachlicher Beratungsausschuss) wurden mit Vertretern aus beiden Institutionen und mit Vertretern der Universität Klagenfurt besetzt.

Der ULG war letztlich ein gemeinschaftliches Produkt aus der Zusammenwirkung von drei Systemen: Die Teilnehmer als Bedarfsmulierer und Auszubildende, Berater und Universitätsangehörige als Lehrende und die FüAk als interne Institution für die Gewährleistung der Rahmenbedingungen.

Nach Beginn des ULG wurde zur Qualitätssicherung eine Begleitforschung initiiert, die parallel zum ULG von einem interdisziplinären Team durchgeführt wurde. Die Aufgaben der Begleitforschung waren die laufende Evaluierung des ULG mit qualitativen Methoden und die Rückkoppelung der Zwischenergebnisse an die Steuerungsgremien.

2.2 Struktur und Didaktik des Universitätslehrgangs

Innerhalb des gesamten ULG wurden die Inhalte und Kompetenzen mit unterschiedlichen Methoden und Lernformen vermittelt. Häufig wurden mehrere methodische Elemente in einzelnen Seminaren angewandt (themenzentrierte Gruppenarbeiten, Vorträge, Diskussionen, Fallbearbeitungen, Rollenspiele, Planspiele etc.). Allerdings gab es unterschiedliche Gewichtungen, wie z.B. Theorieseminare, wo stärker an Begriffen gearbeitet wurde, die für die Beratungsarbeit wichtig sind. Theorieinputs gab es aber auch in strukturierten Methodenseminaren als nachträgliche „Abrundung“ von Fallbearbeitungen, Rollenspielen und dergleichen. Vor allem in den praxisnahen Modulen lernten die TN verschiedene Formen der Theorie- und Hypothesenbildung kennen, um beispielsweise Organisationsdiagnosen zu erstellen.

Der gesamte ULG war in verschiedenen Zusammensetzungen der TN organisiert: Die meisten Seminare wurden von der geschlossenen Lehrgangsstufe absolviert. In den fest eingerichteten Reflexionsgruppen (geteilte Lehrgangsstufe, je 8 TN) wurde während des gesamten Lehrgangs mit je einem Supervisor an aktuellen Fragestellungen gearbeitet. Die vier Theoriezirkel waren regional zusammengefasste Kleingruppen, die selbstorganisiert an Texten arbeiteten; eine individuelle Teilnahme erfolgte an externen Gruppendynamikseminaren und an internen Co-Beratungen (gemeinsam mit einem/r Lehrberater/in).

2.3 Das Curriculum

(Abkürzungen: Strukturiertes Methodenseminar = sMS; Theorieseminar = TS; prozessoffenes Selbsterfahrungsseminar = pSS; Supervisionen = Su; Erfahrungslernen/Co-Beratung = Co-B)

1. Semester:

Kick-Off-Meeting (sMS; Lerncontracting)

Kommunikation unter der Lupe 1 (sMS)

Gruppenprozesse erfahren-erkennen-gestalten 1 (pSS, Assessment)

Grundlagen der Systemtheorie für Berater (TS)

Reflexionsgruppen (Su)

Gruppendynamik (pSS)

Motivation und Steuerung (sMS; Wahlpflicht)

2. Semester:

Grundlagen und Theorie interner Beratung (TS, sMS)

Planung und Gestaltung von Beratung 1 (sMS)

Gruppenprozesse erfahren-erkennen-gestalten 2 (pSS, Assessment)

Reflexionsgruppen (Su)

Organisationslaboratorium (spezielle Seminarform: halb strukturiert, halb offen)

Das Managen von Konflikten (sMS; Wahlpflicht)

3. Semester:

Das Verstehen von Organisationen als Kontext für interne Beratung (TS)

Das Managen von Widersprüchen in der Projektarbeit (sMS, TS)

Steuern von Großprojekten – Möglichkeiten und Grenzen der Teamarbeit und -entwicklung (sMS, TS)
 Planung und Gestaltung von Beratung 2 (sMS) Kommunikation unter der Lupe 2 (sMS, Videokonferenz)
 Reflexionsgruppen (Su)
 Die Organisation im Lichte unterschiedlicher Modellbilder (TS; Wahlpflicht)

4. Semester:

Umgang mit Krisenphänomenen in Gruppen (sMS, TS)
 Rollenkonzept für Berater (sMS)
 Supervision von Beratungsfällen (Su)
 Abschlussassessment (strukturiert)
 Schlussveranstaltung (von TN gestaltet)

Während des gesamten Lehrgangs: Co-Beratungen (ein bis zwei TN mit einem Lehrberater)

Das didaktische Gesamtkonzept in der Form dieses Curriculums umfasste mehrere Dimensionen des Lernens: Aneignung von Theorien, Erwerb von Methoden, Prozesslernen/Selbsterfahrung und Anwendung im Unternehmen.

Lerndimension Theorie

Die Theorien des Lehrgangs wurden im Hinblick auf ihre Relevanz für die Beratungsarbeit ausgewählt. Dabei kamen unterschiedlichste Konzepte zur Anwendung, von den traditionellen gruppendynamischen Theorien bis hin zur moderneren Systemtheorie. Insgesamt ließen sie sich nicht bestimmten wissenschaftlichen Disziplinen zuordnen, sondern waren interdisziplinär angelegt. Die Vermittlung der verschiedenen Theorien beinhaltete somit auch unterschiedliche „Sprachangebote“, derer sich die TN nach Neigung und Brauchbarkeit bedienten.

Neben dem Erwerb von theoretischem Wissen wurde gleichzeitig auch die grundsätzliche Funktion von Theorien in der Beratungsarbeit diskutiert. Dabei wurden zweierlei Funktionen von Theorie fokussiert: Zum einen als Hintergrundwissen und als Kategorien zur Erfassung der sozialen Wirklichkeit und zum anderen als ein nicht abschließbarer Prozess und als die laufende Reflexion der sozialen Prozesse innerhalb einer Beratung. Die aktuelle Theoriebildung (z.B. bei Fallbearbeitungen) stellte für die TN ein wichtiges Handwerkszeug zum Verständnis von komplexen Zusammenhängen in Organisationen dar.

Lerndimension Methoden

In den strukturierten Methodenseminaren wurden Methoden und „Handwerkszeuge“ der internen Beratung/Teamentwicklung mittels unterschiedlicher Lernformen, wie etwa Interviewübungen, Rollen- und Planspiele, Theorieinpuß, Gruppenarbeiten, Fallbearbeitungen etc. vermittelt. In diesen Seminaren bildeten häufig die aktuellen Erfahrungen aus der beruflichen Praxis der TN die Ausgangslage für Diskussionen bzw. für noch offene Fragestellungen. Es wurden beispielsweise bestimmte Problemstellungen in Beratungssituationen thematisiert, analysiert und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet.

Hier ging es nicht so sehr um die „Anpassung“ der Fälle an die „ihre entsprechende“ Theorie, sondern viel mehr um die Erprobung der Nützlichkeit von

theoretischen Modellen in der Praxis. Unterschiedliche Modelle und Sichtweisen wurden diskutiert und mittels Übungen auf ihre Brauchbarkeit hin überprüft. Das „Trockentraining“ diente der Erprobung von prozessorientierten Vorgangsweisen und dem Erwerb von systemischen und gruppendynamischen Arbeitsweisen.

Lerndimension Prozesslernen/Selbsterfahrung

Die Auseinandersetzung mit Gruppendynamik und der Erwerb von sozialen Kompetenzen erfolgte vor allem in den prozessoffenen Selbsterfahrungsseminaren, wo der Umgang mit Gruppen und mit offenen, unstrukturierten sozialen Situationen geübt wurde. Vor allem in den Seminaren „Gruppenprozesse erfahren-erkennen-gestalten 1+2“ war der Lerngegenstand die Lehrgangsstufe bzw. ihr Entwicklungsprozess selbst; gearbeitet wurde an formellen und informellen Gruppenstrukturen, wobei unterschiedliche Themen in der eigenen Lehrgangsstufe abgehandelt wurden. Mit der Reflexion der unterschiedlichen Stadien des eigenen Gruppenprozesses entwickelten die TN jeweils Theorien über sich selbst. Im Zuge dessen lernten sie, wie man über die Rückkoppelung von Beobachtungen und Hypothesen Wissen über soziale Systeme generiert.

Die Bearbeitung der individuellen Lernfelder in unstrukturierten Situationen wurde in externen Gruppendynamikseminaren (Trainingsgruppen), die individuell besucht wurden, vertieft. In der Lernform der Trainingsgruppe wurden die in Gruppen ablaufenden Mechanismen und Dynamiken erlebt, analysiert und über Feedbackschleifen reflektiert. Hier wurden das eigene Verhalten, Rollen, Positionen und Führungstechniken geschult bzw. modifiziert.

Lerndimension Anwendung

Die gelernten Inhalte und Methoden wurden vor allem in den Co-Beratungen umgesetzt. Jeder TN arbeitete einzeln oder zu zweit mit je einem externen Lehrberater. Diese Beratungen bzw. Teamentwicklungen wurden mit internen Kunden der Telekom durchgeführt und dauerten jeweils zwei bis drei Tage. Die Vorgangsweise war arbeitsteilig: Den Großteil der Vorbereitungen leisteten die Teilnehmer nach Absprache mit den Lehrberatern (Erstkontakt, Auftragsklärung, Interviews, Designvorschläge), und die Maßnahmen selbst wurden gemeinsam durchgeführt. Während bzw. nach den Beratungen/Teamentwicklungen wurden die Teilnehmer supervidiert; sie definierten ihren Entwicklungsstand hinsichtlich ihrer beraterischen Qualifikationen und erstellten mittels Lernfeldanalysen eine Standortbestimmung ihrer Kompetenzen.

In dieser Lernform der angewandten Sozialtechnik fiel die Anwendung und die Vermittlung des im ULG gelernten Wissens zusammen: Das für die Beratung notwendige Wissen (über die Organisation, die Klientengruppe, deren Kommunikationsstrukturen etc.) wurde vor Ort rekrutiert und in Rückkoppelungen in der Weise zur Wirkung gebracht, daß die Beratungsklienten direkt darauf reagieren konnten.

Als schriftliche Abschlussarbeit fertigten die Teilnehmer in Kleingruppen ein „Beraterhandbuch“ an. Darin wurde nach einer vorgegebenen Struktur das erlernte theoretische Wissen in Verbindung mit Praxiserfahrungen aus Beratungen dargestellt. Jedes Beraterhandbuch enthielt jeweils die Situationsdarstellung einer beratenen Einheit, die Beschreibung eines Fallbeispiels, dazu eine Hypo-

thesenformulierung, die gesetzten Interventionen und das theoretische Verständnis der Situation.

3. Was wurde gelernt? – Ergebnisse der Begleitforschung

Die Leitfrage der Begleitforschung lautete: Was haben die TN gelernt, wie haben sie ihre Qualifikationen umgesetzt und wie wurden sie im Unternehmen wahrgenommen und bewertet?

Meine Rolle bei der Begleitforschung war die qualitative Datenerhebung in relevanten Bezugsgruppen, die am gesamten Lernprozess beteiligt waren. Hier gab es drei in Wechselwirkung stehende Systeme (Bezugsgruppen): Die Lehrgangsgruppe, die Lehrenden und die Beratungsklienten im Unternehmen (Klienten der Co-Beratungen). Fokussiert wurden jeweils die Lernerfahrungen in den einzelnen Systemen, die Interaktionen zwischen den Systemen und der Gesamtnutzen für das Unternehmen.

Neben den im Zuge der Begleitforschung permanent modifizierten Auswertungskategorien für die jeweilige Bezugsgruppe (die hier nicht näher beschrieben werden) gab es drei Kategorien, nach denen die Ergebnisse aller Bezugsgruppen ausgewertet wurden: individuelles Lernen, Lernen auf der Ebene der Gruppe und Lernen auf der Ebene der Organisation. Besonders die Frage nach dem Nutzen für das Unternehmen stand aus der Sicht der Begleitforschung im Vordergrund. Um zu erfahren, was die Organisation „gelernt“ hat, war es sinnvoll, in der Untersuchung bei den Gruppen anzusetzen. Auch bei der Frage des individuellen Lernens war die Gruppe der Bezugsrahmen der Datenerhebung.

3.1 Die Lernerfahrungen der Teilnehmer des ULG

Es gab insgesamt sechzehn TN (acht Männer, acht Frauen) im Alter zwischen etwa dreißig und fünfundvierzig mit unterschiedlichen beruflichen Vorerfahrungen und Ausbildungen. Mit allen TN wurden parallel zum ULG qualitative Interviews durchgeführt.

Nach den Aussagen der TN erfordert das Berufsbild des internen Beraters nicht nur ein theoretisches Wissen über Gruppendynamik und Organisationsberatung, sondern auch und vor allem soziale Kompetenzen; eine für sie zentrale Lernerfahrung war die Qualifikation zum souveränen Umgang mit variablen sozialen Situationen und die Fähigkeiten zur Steuerung von Organisationsdynamiken.

Im ersten Studienjahr dominierten die Erfahrungen mit der Gruppendynamik in Intragruppenprozessen. Der Schwerpunkt lag dabei auf dem Erwerb von sozial-kommunikativen und gruppenbezogenen Fähigkeiten. Zu Beginn des ULG, insbesondere in der Kick-Off-Veranstaltung und in den prozessoffenen Seminaren wurden die beruflichen Vorerfahrungen im Bereich der Gruppenarbeit, die Erwartungen und Zugänge an das soziale Lernen, die zum Teil recht unterschiedlich waren, kommuniziert und bearbeitet, um „Anschlussfähigkeit“ zu den neuen Inhalten und Anforderungen herzustellen. Viele TN hatten bereits Moderationsausbildungen (nach dem Modell Comteam) gemacht, einige waren an der

Entstehung des ULG maßgeblich beteiligt, andere hatten Erfahrungen mit Projektleitungen und -management, wieder andere mit Teamtrainings; viele davon waren auch in verschiedensten Beratungsbereichen tätig (Ausbildungsberatung, technische Beratung etc.).

Mit den unterschiedlichen Vorverständnissen und Zugängen zum Thema Beratung waren auch unterschiedliche Lernansprüche und Erwartungen verbunden. Diese wurden in den ersten Seminaren kommuniziert und vergemeinschaftet; gleichzeitig erfolgte das „Lerncontracting“ – die Gestaltung eines Arbeitsbündnisses zwischen den TN und den Lehrenden.

Die Unterschiede in der Lehrgangsgruppe und die relativ intensive Konfrontation mit den Methoden und Arbeitsweisen der systemisch- und gruppendynamikorientierten Beratung lösten anfangs auf Seiten der TN einige Irritationen aus, welche als solche in den Seminaren (vor allem im ersten Semester) thematisiert und reflektiert wurden. Im Zuge dessen erfolgte gewissermaßen die sehr dynamische „Teamentwicklung“ an der eigenen Lehrgangsgruppe: Viele TN beschrieben in den Interviews, daß die offene und recht intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Gruppenprozessen zu einer Modifikation im Umgang mit und in Gruppen führte. Dieses Gruppenlernen befähigte sie auch dazu, die eigenen Handlungsimpulse und Motive ihrer Verhaltensweisen genauer zu beobachten und zu verändern.

Der Großteil der TN hatte nicht erwartet, daß schon zu Beginn des ULG die eigene Lehrgangsgruppe auch der Gegenstand des Lernens sein würde. Die anfänglichen Friktionen wurden in den Seminaren analysiert und bearbeitet, wodurch die TN Kenntnisse über Entwicklungsphänomene und Phasenverläufe in Gruppen erwarben. Die Bildung der eigenen Gruppenidentität wurde als Reifungsvorgang erlebt, wobei mehrere Lerndimensionen ineinandergriffen (Qualifizierungen in bezug auf die eigene Person, in bezug auf Teams und deren Steuerung, in bezug auf das Design von Beratungsmaßnahmen und Beratungsmethoden).

Die TN probierten praktisch an sich selbst aus, was Teamentwicklung bedeuten kann. Sie erlangten dabei Kenntnisse und Bewußtsein über soziale Phänomene in ihren Wechselwirkungen mit überindividuellen, strukturellen Faktoren. Sie schilderten in diesem Zusammenhang, daß sie dabei ein Gespür entwickelten, um kollektive Befindlichkeiten in Gruppen wahrzunehmen. Die Beschäftigung mit Gruppenprozessen, der Umgang mit Feedbacks und die Wirkungsweisen von Interventionen wurden von den TN als die intensivsten Lernerfahrungen wahrgenommen, weil sie zum Teil sehr stark persönlich, emotional darin involviert waren. Ein zentraler Punkt in der Aneignung von sozialen Kompetenzen war laut Aussagen auch die Selbstthematisierung und die individuelle Bezugnahme auf das jeweilige Gruppengeschehen. Diese spezifische Form des Lernens fiel einigen TN nicht immer leicht, weil für das Beobachten und Verstehen von sozialen Prozessen zum einen das Eingebundensein und das Agieren notwendig war, zum anderen aber auch Distanz erforderte, damit die Reflexionsfähigkeit aufrecht erhalten blieb.

Eine weitere wichtige Lernerfahrung war im ersten Studienjahr die Erarbeitung und Aneignung von Kompetenzen der Prozesssteuerung. Für viele TN war dies eine entscheidende Erweiterung bezüglich ihrer bisherigen Erfahrungen mit Moderationstechniken. Die Lern- und Arbeitsweisen, wie sie im ULG vermittelt

wurden, bewirkten aber nicht nur Differenzierungen im Beratungsverständnis, sondern veränderten grundsätzlich die Auffassung dessen, was Beratung interniert. Aus einer Vorstellung von „ganzheitlichem“, d.h. kontextbezogenem Vorgehen resultierte auch ein Begriff von Steuerung, der nicht auf ein von vornherein festgelegtes Resultat abzielt, sondern eine schrittweise Bewußtmachung der zu bewältigenden Themen forciert.

Im zweiten Studienjahr war das Thema „Gruppenprozesse“ weitgehend abgeschlossen. Ab dem dritten Semester ging es mehr um die Vertiefung und Bearbeitung der bisherigen Lernerfahrungen und um die Aneignung und Anwendung von Beratungskompetenzen. Es gab bereits im ersten Studienjahr Lernelemente, die die Gestaltung und Organisation von Beratung zum Inhalt hatten, wie etwa Auftragsklärung, die Gestaltung von Designs, das Rollenverständnis der internen Berater, Interventionstechniken, die Herausarbeitung von individuellen Stilen etc. Die Verknüpfung mit eigenen, realen Beratungserfahrungen hat aber während des zweiten Studienjahres intensiver stattgefunden, weil die meisten Co-Beratungen (externe Lehrberater mit TN als internen Berater) am Ende des ersten Jahres und im Lauf des zweiten Studienjahres stattgefunden haben.

Die TN formulierten in den Interviews als eine der zentralsten Lernerfahrungen die Kenntnisse über den Zusammenhang von sozialen Prozessen und organisatorischen Strukturen. Vor allem im dritten Semester wurden Theorien zu diesem Thema vermittelt, wobei hier den meisten TN die Auseinandersetzung mit theoretischen Modellen und „geistigen Landkarten“ wesentlich leichter fiel als der Umgang mit eigenen emotionalen Betroffenheiten innerhalb von Gruppenprozessen. Verschiedene Theorien über Organisationen und Erklärungsmuster über die darin stattfindenden Dynamiken waren für sie von großer Bedeutung, weil dieses Wissen ihren Aussagen nach einen starken handlungsorientierenden Charakter hatte. Es blieb nicht abstrakt oder abgehoben von der Realität, sondern diente als „Hintergrundfolie“ für die Reflexionen der praktischen Beratungserfahrungen.

Das Verhältnis von theoretischen und praktischen Anteilen wurden von den TN im wesentlichen als ausgewogen empfunden. Es gab aber auch individuelle Interessenlagen: Für einige TN war es sehr wichtig, sich viel mit Theorien (vor allem Systemtheorie) zu beschäftigen, weil für sie dadurch der wissenschaftliche Hintergrund der systemischen Beratung greifbarer wurde. Für andere waren Theorien eher zweitrangig und nur dort wichtig, wo sie in der Aufarbeitung von Beratungen nützlich sein konnten. Der präzise Umgang mit fachlichen Terminologien war für die meisten nicht so wichtig, weil es laut ihren Aussagen in der Beratung nicht um „sprachliche Treffsicherheit“ gehe, sondern um angemessene Gestaltungs- und Interventionsfähigkeiten.

Alle TN zählten die Co-Beratungen zu den elementarsten Lernerfahrungen. In den Interviews wurden die konkreten Beratungsmaßnahmen unterschiedlich benannt: als systemische Beratung, Prozessberatung, Teamentwicklung oder schlicht Beratung. Einige TN differenzierten diese Begriffe in den Interviews, andere weigerten sich, ihre beraterischen Tätigkeiten zu benennen mit der Begründung, daß die „sprachliche Ausweispflicht“ der grundsätzlichen Offenheit der Beratungssarbeit widerspricht.

Das Verhältnis zwischen den TN und den externen Lehrberatern in den Co-Beratungen wurde als partnerschaftlich oder kollegial beschrieben. Es gab in-

nerhalb des gesamten Beratungsprozesses arbeitsteilige Vorgehensweisen: Die Vorarbeiten (Erstgespräche, Contracting, Interviews, Designvorschläge) führten die TN nach Absprachen weitgehend selbstständig durch. Die Durchführung von den einzelnen Maßnahmen, sowie die laufende Adaption des Designs während der Maßnahme leisteten sie gemeinsam mit den Lehrberatern. Vielen TN war in der Beschreibung ihrer Rolle als interne Berater die Abgrenzung zur „reinen“ Modulatorfunktion sehr wichtig; sie sahen sich eher in der Funktion der unterstützenden Vermittlung. Ihre Aufgaben bestanden darin, die zu beratenden Gruppen bei der Themenfindung zu unterstützen, Reflexionsprozesse zu initiieren, zu steuern und in konflikthafteren Situationen in der Weise zu intervenieren, daß die vorhandenen Widersprüche in der Klientengruppe besprechbar und bearbeitbar wurden.

Das Beraterteam hatte in den Maßnahmen keine inhaltlichen Entscheidungskompetenzen, wohl aber Struktur- und Prozesskompetenzen. Den TN war der reflektierte Einsatz von verschiedenen Instrumentarien und „Handwerkszeugen“ eine wichtige Bedingung für umfassende Themenbearbeitungen.

Ihre größten Lernfelder (ausbaufähige Ressourcen) sahen viele TN im Einsatz von Konfliktinterventionen: In den Beratungen gab es laut Aussagen des öfteren „spannungsreiche Stimmungen“ oder „emotionale Diskussionen“, z.B. bei Funktionsklärungen, bei Themen wie Führung und Verantwortung und bei Konfliktanalysen. Gelungene Konfliktinterventionen waren nach Ansicht einiger TN deshalb von Bedeutung, weil zum einen Konflikte als wertvolle Informationsquelle dienten, zum anderen waren „ausgetragene Streiterei“ sehr oft die Voraussetzung für Konsensbildungen bzw. „reife“ Gruppenentscheidungen.

Eine weitere wichtige Lernerfahrung im zweiten Studienjahr war für viele die Verknüpfung von sozial-gruppenbezogenen und organisationsbezogenen Steuerungskompetenzen: Die Sichtweise von Organisationen als Systeme, in denen einzelne Elemente mit anderen Elementen verwoben sind und sich gegenseitig beeinflussen, wurde von ihnen als wichtige Kenntnis für die beraterische Tätigkeit angesehen. In den Erhebungsgesprächen wurden bestimmte strukturelle Konstellationen in Gruppen in Zusammenhang gebracht mit übergeordneten organisatorischen Bedingungen. Die Analyse von „Mikroprozessen“ und „Makroprozessen“ waren nach der Auffassung einiger TN unerläßliche Voraussetzung für das Verstehen von spezifischen Eigenlogiken und Dynamiken in den zu beratenden Organisationseinheiten. Sie definierten diese „Beratungshaltung“ als ein „Denken in Zusammenhängen“, „dialektisches Widerspruchs- oder Prozessdenken“ oder als „systemische Sichtweise“.

In den Co-Beratungen hatten viele die Erfahrung gemacht, daß die Ursachen für bestimmte Problemkonstellationen in den Klientengruppen nicht immer an den Gruppen selbst lagen, sondern strukturell bedingt waren. Die TN bezeichneten ihre Arbeit als eine Form von Antwort auf die Bedürfnisse der Klientensysteme; System- und Organisationsanalysen, sowie deren Rückkoppelung an die jeweiligen Beratungsklienten würden deren Problematik transparent und diskussionsfähig machen. Als eine wichtige Funktion der internen Beratung definierten die TN die Zur-Verfügung-Stellung von Aussensichten in geeigneten Settings („Sozialarchitekturen“) und die Initiierung, Organisation und Begleitung von Reflexionsprozessen, innerhalb derer die Klienten selbst die Möglichkeit hätten, die ihnen angemessenen Lösungen für bestimmte Problemlagen zu erarbeiten.

3.2 Die Lernerfahrungen der TN aus der Sicht der Lehrenden

Es wurden mit insgesamt sechs Lehrenden qualitative Interviews durchgeführt, in denen sie die Lernerfolge der TN einschätzten.

Die Befragten schilderten den „lebhaften“ Beginn des ULG: Wie auch die TN sahen sie die Gründe dafür in der Bearbeitung von Unterschieden und in der relativ intensiven, für die TN ungewohnten Konfrontation mit prozessorientierten Vorgangsweisen. Nach Auffassung der Lehrenden konnten sich jedoch die TN – mit individuell unterschiedlichen Lerngeschwindigkeiten – nach den ersten Seminaren zunehmend auf die erfahrungs- und prozessorientierten Lernformen einstellen. Vor allem die Bearbeitung der Gruppenprozesse hätte viel Klärung gebracht: Zum einen entwickelte sich die Lehrgangsstunde zu einer arbeitsfähigen Lerngemeinschaft, indem sie lernte, sich selbst als Feld des sozialen Lernens zu begreifen. Zum anderen wurden im Zuge dessen Beratungskompetenzen und „Handwerkszeuge“ erarbeitet, die die Gruppe auf sich selbst anwenden konnte. Somit wurde auch das Konzept des „partizipativen Lernens“ erfüllt: Die Lehrgangsstunde war laut Aussagen in der Lage, sich über Feedbackschleifen und über die gemeinsame Aufarbeitung von Beratungserfahrungen selbst zu steuern. Auch bezüglich einer Netzwerkbildung für die zukünftige Zusammenarbeit erreichten sie eine weitgehende Autonomie.

Die Integration der neuen Lernerfahrungen in ihr bisheriges Wissen fand nach Aussagen der Lehrenden sowohl innerhalb der Seminare statt, wie auch „selbstorganisiert“. Der ULG vermittelte ein beraterisches „Grundrüstzeug“, wobei in den Seminaren sämtliche Facetten eines Beratungsprozesses durchgearbeitet wurden. Die wichtigsten Lernerfahrungen sahen die Lehrenden in der Differenzierung des Beratungsverständnisses seitens der TN: Nach und nach hätten sie sich von ihrem bisherigen Hauptinstrumentarium der „sicherheitspendenden“ Moderationstechniken distanzieren und konnten zunehmend die Arbeitsweisen der systemisch-gruppendynamischen Beratung anwenden.

Eine weitere wichtige Lernerfahrung war nach Ansicht einiger Lehrender die Rollengestaltung als interne Berater im eigenen Unternehmen. In den Co-Beratungen und in den Fallbearbeitungen (in den Seminaren) wurde deutlich, daß die TN an Hand von Praxiserfahrungen kontinuierlich die Fähigkeiten zur aktiven Gestaltung der eigenen Rolle entwickelten.

Insgesamt zeigten sich die Lehrenden mit den Lernerfolgen der TN weitgehend zufrieden. Sie waren auch zuversichtlich hinsichtlich dessen, daß die TN mit dem beraterischen „Grundrüstzeug“ aus dem ULG relativ souverän auf die Anforderungen in der Praxis reagieren können. Darüber hinaus hat die Lehrgangsstunde nach Ansicht der Lehrenden auch Fähigkeiten entwickelt, sich nach dem ULG ein „partizipatives Lernen“ zu ermöglichen.

3.3 Die Lernerfahrungen der Beratungsklienten (in den Co-Beratungen)

Bereichsleiter, Projektleiter, Teamleiter und deren Teams in der Deutschen Telekom AG waren die Klienten der Co-Beratungen des ULG. Akquiriert wurden sie von den TN selbst. Sowohl die Zugänge zu möglichen Beratungsklienten wie auch die Etablierung als interne Berater im Unternehmen mußten zunächst erst

hergestellt werden. In weiterer Folge waren die Co-Beratungen ein wichtiges Element des internen Marketings für die interne Beratung.

In den (zehn) Interviews berichteten Bereichsleiter, Projektleiter und Teamleiter über Verlauf, Stimmungen und Ergebnisse von den Co-Beratungen und schilderten die Funktion der internen Beratung. Die Verbesserung der Kommunikation, Teamfindung, Straffung der Steuerung oder ganz allgemein die Begleitung von Umstrukturierungen und Veränderungen wurden als Beratungsansätze genannt; konkrete Maßnahmen waren: Teamentwicklungen, Strategieentwicklungen, Klausurtagungen oder Workshops zu verschiedenen Themen. Auftraggeber der Beratungen waren die Interviewpersonen selbst bzw. ihre Vorgesetzte. Die Auftragsklärung und die Festlegung der Themen erfolgte ihren Beschreibungen zufolge jeweils in mehreren Gesprächen mit den TN des ULG.

Die definitive Festlegung der zu behandelnden Themen- und Problembereiche wurde in den Beratungsmaßnahmen zwischen Beraterteam und Klientengruppe ausgehandelt, wobei sich deren Priorisierung nach Aussagen einiger Klienten „wie von selbst“ aus aktuellen Dringlichkeiten ergab. Die befragten Personen konnten sich teilweise nicht mehr an einzelne Details erinnern, wohl aber an für sie wichtige Situationen, Ereignisse, Stimmungen und Lösungsvorschläge. Auffällig war in diesem Zusammenhang, daß die interviewten Personen recht offen über die Art der Konfliktbearbeitung in den Beratungen gesprochen haben (inhaltliche Details waren aus Gründen der Vertraulichkeit nicht so relevant). Die Stimmungspalette in ein und derselben Maßnahme war oft sehr breit gefächert, von „harmonisch“ bis „angespannt“ – „so wie es eben ist mit Konflikten“. Das Gesamtarrangement – hergestellt vom Beraterteam – hätte dazu beigetragen, daß die Bereitschaft zur Konfliktbewältigung im Klientensystem vorhanden war, „denn dazu war man ja schließlich zusammengekommen“.

Als Hauptfunktion der Beratung wurde die Steuerung von Reflexionen und das Konfliktmanagement angesehen: durch ihre Vorgangsweise hätte das Beraterteam bewirkt, dass „alle brennenden Themen aufs Tapet“ gekommen sind. Dadurch, daß die Berater emotional und sachlich nicht in die Themen involviert waren, steuerten sie die Diskussionen aus einer gewissen Distanz heraus, aber dennoch mit einem Interesse an einem Ergebnis. Besonders die neutralen Beobachtungen der Berater hätten weiterführende Lösungsansätze in bestimmten Problemlagen ermöglicht.

In allen Interviews wurde gesagt, daß das Ergebnis der Beratung/Teamentwicklung letztlich zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit geführt hat. Es gab eine weitgehende Zufriedenheit bezüglich der Organisation der Beratung, der Methoden und der Arbeitsergebnisse in Form von Maßnahmenkatalogen. In diesem Zusammenhang wurde häufig erwähnt, daß die Möglichkeit der kontinuierlichen, kollektiven Reflexion im Alltagsgeschäft fehlt, weil nicht genügend Zeit und ausreichende Ressourcen an sozialen Kompetenzen im eigenen Arbeitsbereich vorhanden wären. Es gab vereinzelt auch die Ansicht, daß die Beratung/Teamentwicklung von ihrem Zeitaufwand her schwer zu bewältigen war. Sie „störte“ die tägliche Arbeit, denn immerhin mußte man sich zwei bis drei Tage zurückziehen und die Arbeit liegenlassen.

In der Zusammenarbeit der TN mit dem externen Berater bemerkte man eine Abstimmung der beiden aufeinander. Die Vorarbeiten wurden arbeitsteilig vor-

genommen; in der Maßnahme selbst wurden sie als gleichwertig angenommen, wobei zum Teil unterschiedliche Gewichtungen in ihrer Präsenz gesehen wurden. Auch einzelne Stile und bestimmte Funktionen waren nicht immer gleich. Die Hauptunterschiede zwischen dem externen Berater und dem TN lagen laut Aussagen darin, daß den externen Beratern mehr Erfahrungen mit anderen Organisationen und mehr Methodenwissen zugemutet wurde. Sie hätten auch eine größere Distanz zum Unternehmen, und dadurch wäre es ihnen leichter gefallen, „heikle Themen“ anzusprechen. Andererseits war ihnen nach Ansicht der Interviewpersonen die spezifische Unternehmenskultur der Telekom nicht so vertraut und die Informationsleistungen waren aufwendiger. Die TN hätten hier Informationsvorteile und würden auch die Strukturen genauer kennen. Außerdem wären sie leichter und schneller abrufbar (bei den Nachfolgeveranstaltungen von einzelnen Beratungen, wie Follow-ups oder Reviews) und würden weniger kosten.

4. Resümee und Ausblick

Betrachtet man die Aussagen aller Adressatengruppen, so ergibt sich ein einheitliches Bild dessen, welche Beratungskompetenzen im ULG „Teamentwicklung und Beratung in Organisationen“ vermittelt wurden, wie sie bei den TN „angekommen“ sind und aufgenommen wurden und wie sie schließlich in der Praxis angewandt und von den „Konsumenten“ des ULG (Beratungsklienten) wahrgenommen worden sind. Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die Lehrenden des ULG mit den TN sämtliche Aspekte und Facetten von prozessbegleitenden Beratungsmaßnahmen durchgearbeitet haben. In unterschiedlichen Seminar- und Lernformen lernten die TN den Umgang mit der angewandten Gruppendynamik und erweiterten dadurch ihre sozialen Kompetenzen. Diese Qualifikation läßt sich auch beschreiben als eine Lernform, die gewissermaßen unabgeschlossen ist, weil sie in der Anwendung immer auch die Reflexion des eigenen Verhaltens einerselbst voraussetzt und andererseits permanent abverlangt.

Allen drei Interviewgruppen war gemeinsam, daß sie in den Interviews ihre Sichtweisen im Kontext von individuellen und gruppen- und organisationsbezogenen Lernerfahrungen formulierten – mit mehr oder weniger intensiven „Betroffenheiten“, je nachdem, wie stark sie in das jeweilige soziale Geschehen involviert waren. Diese Betroffenheiten lieferten für die Auswertung der Interviews wichtige Hinweise auf die Reichweite der Lernerfolge und stellten quasi einen Leitfaden in der Hypothesenbildung dar. Eine weitere Gemeinsamkeit war die durchgängige Lokalisierung der Lernerfahrungen: Als Ort des Lernens wurde die eigene Gruppe bzw. ihr Entwicklungsprozess angesehen (Lehrgangsruppe mit Subgruppierungen; Klientengruppen).

Sämtliche Interaktionen zwischen den beteiligten Gruppen waren im ganzen gesehen integrative Bestandteile in einem umfassenden Lernprojekt. Hier gab es schematisch betrachtet zwei Haupttappen: Den Lernprozess „zwischen“ den Lehrenden des ULG und den TN, und den „zwischen“ Beraterteam (externe Berater und TN) und den Klientengruppen.

Die TN waren laut ihren Aussagen auf Grund der sozialen Komplexität ihrer Aufgaben auch dementsprechend herausgefordert; sie machten ihre „gruppenspezi-

namischen“ Lernerfahrungen in unterschiedlichen Gruppenkonstellationen (Lehrgangsruppe, Reflexionsgruppen, Trainingsgruppen, Co-Beratungen, informelle Subgruppen) und lernten dabei verschiedene Methoden der Steuerungen von sozialen Prozessen kennen. Aus den Aussagen der Beratungsklienten ging hervor, daß den TN des ULG die Umsetzung ihrer Lernerfolge weitgehend gelungen ist. Sie wurden als relativ eigenständige, interne Berater erlebt, die sowohl als interne „Drehscheibe“ für die Artikulation von Beratungsbedarf genutzt werden können, wie auch für die Durchführungen von konkreten Beratungsmaßnahmen.

Die interne Beratung als Antwort auf Steuerungsdefizite

Die Ergebnisse der Begleitforschung belegen zum einen die Lernerfahrungen der Bezugsgruppen, geben aber auch Aufschluss über die Situation der internen Beratung. Demnach ist die interne Beratung keine für das Unternehmen „gewöhnliche“ Beratungsform, sondern eine, die stark und direkt in die Kommunikation der Klientengruppen interveniert. Ihr „Gegenstand“ ist die soziale Wirklichkeit und ihr Rahmen ist eine nicht-hierarchische Verankerung im Unternehmen, die ein autonomes Arbeiten gewährleisten soll. Die interne Beratung etabliert im Unternehmen die Möglichkeit zur Sinn- und Grenzreflexion des täglichen Arbeitens und bietet prozessbegleitend die Schaffung von neuen Steuerungsformen an.

Abgesehen von der spezifischen Unternehmenskultur der Deutschen Telekom AG lassen sich die sozial-ökonomischen Bedingungen bis zu einem gewissen Grad verallgemeinern. Interner Veränderungsdruck bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit sind beispielsweise typische Merkmale. Auch die „Steuerungsfrage“ ist ein Symptom, das auf komplexe strukturelle Veränderungsnotwendigkeiten verweist.

Die Situation der Deutschen Telekom AG ist von den Rahmenbedingungen, wie sie auch in der Einleitung beschrieben sind, gekennzeichnet: Die Beratungsklienten nannten häufig das Problem der Steuerung von komplexen Strukturen und der Analyse von undurchschaubaren organisatorischen Mechanismen. Daran ergeben sich Defizite in der bereichsinternen Steuerung und in der Kommunikation. Präzise wird diese Situation vor allem dann, wenn notwendige, unternehmensinterne Umstrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden müssen. Dabei handelte es sich bei den befragten Beratungsklienten oft um die Einführung bzw. permanente Adaptierung von neuen Technologien und die Anpassung von organisatorischen Strukturen auf unbeeinflussbare Umweltbedingungen; als solche wurden genannt: Kundenorientierung, Konkurrenzkampf, Gang an die Börse, Innovationsdruck etc.

Die Beratungsklienten schilderten häufig ihre alltäglichen „Begleitsorgen“ im operativen Geschäft und nahmen dabei direkt oder indirekt Bezug auf „überorganisatorische“, globale Rahmenbedingungen des Wirtschaftens. Sie sahen sich betroffen von der „Unvernunft des Sachzwangs“; das Unternehmen müßte einerseits auf die Zumutungen von aussen mit entsprechenden organisatorischen Strukturen reagieren, andererseits würde aber gerade diese Ausdifferenzierung zur Erhöhung von interner Komplexität und damit zu einem enormen Steuerungs- und Koordinationsaufwand führen. Für die Bewältigung dieses Widerspruchs, der allem Anschein nach als „ökonomische Konstante“ gilt, fühlten sich

viele Interviewpartner verantwortlich, aber auch etwas alleingelassen. Andere und neue Kompetenzen, die nur vage benannt werden konnten, sollten das Spannungsverhältnis zwischen Anpassungsdruck und Veränderungszwang „managen“.

Die internen Beratungen bildeten laut Aussagen einiger Personen eine weitere „Zumutung“ zu ihrem Alltagsgeschäft, allerdings mit der Funktion, die vorhandenen organisatorischen und „persönlichen“ Differenzen aufzugreifen und zu bearbeiten. Die (oft von den Befragten unerwarteten) Lernerfolge daraus wurden umschrieben als „Erfolg der Beratung“, „Verbesserung der Zusammenarbeit“ und vor allem als Einsicht in „gruppendynamische Phänomene“, die als solche vorher nicht wahrgenommen wurden. Die Beratungen führten darüberhinaus auch zu Veränderungen im „sozialen Bewusstsein“, welches in weiterer Folge beispielsweise neue Sichtweisen in der Gestaltung von Führungsfragen bewirkte (z.B. gemeinsames Aushandeln von verbindlichen Besprechungszeiten, Anwendung von Feedbackschleifen etc). In diesem Zusammenhang bedauerten ein paar Befragte jedoch den Mangel an „eigenen Ressourcen“ zur Aufrechterhaltung von kontinuierlichen Reflexionsprozessen; nur in den Beratungen sei es gelungen, die alltäglich latent mitschwingenden, subtilen und als Tugenden verkleideten „kommunikativen Barrieren“ anzusprechen und aufzulösen.

Die TN des ULG beschreiben ihre Arbeit als eine Art von Antwort auf Steuerungsdefizite: Nachdem ihren Aussagen zufolge die hierarchisch-zentralistischen Steuerungsformen nicht mehr ausreichen, um die immer komplexer werdenden Organisationseinheiten zu steuern, müßten neue und bisher ungewohnte Formen der Selbststeuerung, die die interne Beratung unterstützt, etabliert werden.

Das Selbstverständnis der internen Berater (TN des ULG) setzt voraus, daß sie sich selbst gewissermaßen als Kontext der hierarchischen Organisationsform verstehen. Interne Beratung kann laut Aussagen aufgrund ihrer Organisationsform nicht „in der Linie“ installiert sein, weil die Arbeitsweisen grundsätzlich alle Charakteristika der Projektarbeit aufweisen: Die durchgeführten Beratungsmaßnahmen hatten jeweils einen Anfang und ein Ende, kannten keine Routine und verlangten einen ungewöhnlicheren und aufwendigeren Planungs- und Reflexionsaufwand als die Arbeitsabläufe in der Linienorganisation. In den Erhebungsgesprächen betonten einige TN die zentrale Bedeutung der Vermittlungsfunktionen der Beratung. Der zu verwaltende Hauptwiderspruch sei der zwischen Linie und den darin arbeitenden Gruppen. Auf der einen Seite anerkannten sie die für das Unternehmen unerlässlichen Veränderungsnotwendigkeiten, auf der anderen Seite sahen sie auch, daß bestehende Strukturen häufig nicht danach ausgerichtet sind, sich aufzulösen. Besonders die Implementierung von Teamarbeit oder Projekten erfordert „Vermittlungsfähigkeiten“, weil sie im strukturellen Widerspruch zur Linienorganisation stehen.

Eine weitere Funktion der internen Beratung ist laut Ergebnis der Begleitforschung die „Bewältigung von Komplexität“ durch „Komplexitätserweiterung“, d.h. daß innerhalb von Beratungen „interne Aussensichten“ zur Verfügung gestellt werden und daß mit jeweils abzustimmenden Methoden, Designs und Arrangements Reflexionsprozesse ermöglicht und vorangetrieben werden. Dies soll zur „Selbststeuerung“ der beratenen Systeme beitragen. Selbststeuerung setzt allerdings voraus, daß ein Bewußtsein über das Selbst vorhanden ist, das gesteu-

ert werden soll. Dieses Selbstbewußtsein braucht im Unterschied zum Selbstverständlichen einen Punkt ausserhalb, von dem aus Selbstbeobachtung und -beschreibung geleistet werden kann. Dies geschieht auf einer „Metaebene“, die dann erreicht ist, wenn Gruppen (auch Individuen) sich zu sich selbst in Distanz gebracht haben. Diesen Prozess ermöglicht die interne Beratung: Als „Ausseninstanz“ ist sie dazu angehalten, das Selbstbewußtsein von sozialen Systemen über eine begleitend-steuernd-arrangierende Prozessberatung herzustellen, wo Selbststeuerung über Feedbackschleifen und Reflexionen inszeniert wird.

Die interne Beratung übernimmt demnach angesichts der massiven organisatorischen Veränderungsnotwendigkeiten die Funktion einer begleitenden „Kontextsteuerung“, wobei auch ein Führungswissen vermittelt wird, das nicht auf die individuelle Aneignung von instrumentellen Führungswerkzeugen abzielt, sondern die jeweils notwendigen Steuerungsfähigkeiten aus den beratenen Systemen rekrutiert. Dadurch soll einerseits das in hierarchischen Strukturen wesentlich verankerte „Einzelentscheidungsprinzip“ entlastet werden, andererseits sollen alle Beteiligten dazu befähigt werden, neue Führungsrollen aktiv mitzugestalten.

Literaturverzeichnis

- Buchinger, K. (1998). Organisation und die „Expertise des Nicht-Wissens“. In V. Dahlheimer, E. Krainz & M. Oswald (Hrsg.), *Change Management auf Biegen und Brechen?* (S. 39-66). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gärtner, K. & Timel, R. (1995). *Der Kampf mit dem Polypen*. In R. Grossmann, E. Krainz & M. Oswald (Hrsg.), *Veränderung in Organisationen* (S. 191-204). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Grottenthaler, H. & Schwendenwein, J. (1998). *Zur Situation interner Berater*. In Dahlheimer et al (Hrsg.), *Change Management auf Biegen und Brechen?* (S. 117-128). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heintzel, P. (1998). *Thesen zur Rolle des internen Beraters aus externer Perspektive*. Organisationsentwicklung, 2, 42-51.
- Heintzel, P. & Fett, N. (1995). *Vom Seminaranbieter zur Organisation von Service und Beratung am Beispiel der Gruppe Führungsausbildung der Deutschen Bank AG*. In R. Grossmann, et al (Hrsg.), *Veränderung in Organisationen* (S. 117-190). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heintzel, P. & Krainz, E. (1992). *Beratung als Projekt*. Zur Bedeutung des Projektmanagements in Beratungsprojekten. In R. Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte* (S. 128-150). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lohmer, M. (1995). *Dompteur oder Diplomat*. Die Rollen des internen Beraters im Management von Veränderungen. In R. Grossmann, et al (Hrsg.), *Veränderung in Organisationen* (S. 205-214). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Zur Autorin: Barbara Lesjak, Mag. phil., geb. 1970, Studium der Philosophie und Gruppendynamik in Klagenfurt, Ausbildung bei der ÖGGO, freiberufliche Tätigkeiten im Bereich der angewandten Sozialwissenschaften.