

**„Parallelprozesse – Organisationsentwicklung
und Supervision/Coaching:
Bedingungen für produktive und
nachhaltige Entwicklung.“**

Präsentiert auf dem Fachforum Supervision
Friedberg, 20. Februar 2010

Vorgelegt von Gabriele Birth

„Parallelprozesse - Organisationsentwicklung und Supervision/Coaching: Bedingungen für produktive und nachhaltige Entwicklung.“

Präsentiert auf dem Fachforum Supervision

„Erfolgreiche Entwicklungsprozesse von Personen und Organisationen im Kontext von Strategischem Management“

Fachtagung für Führungskräfte und SupervisorInnen, Coaches, Personal- und OrganisationsentwicklerInnen

Friedberg, 20. Februar 2010
Vorgelegt von Gabriele Birth

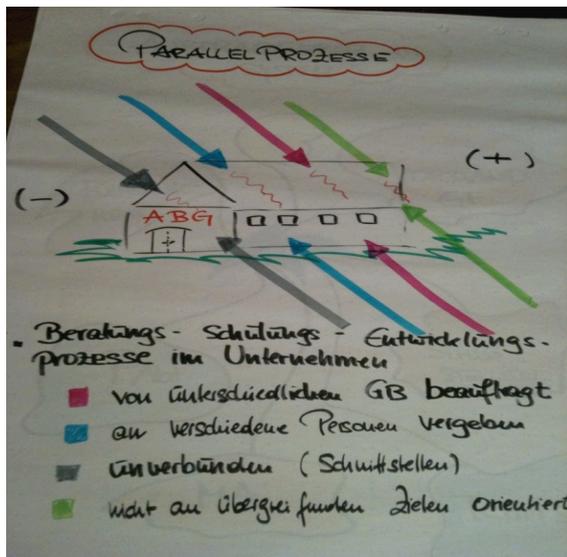
Summary

Der vorliegende Artikel reflektiert das Phänomen der Parallelbeauftragungen in Unternehmen/Organisationen und folgt den folgenden Fragestellungen:

Wie entstehen Parallelprozesse als unverbundene Beauftragungen in einem System und mit welchen negativen Auswirkungen auf Qualität und Zeitökonomie von Beratung ist zu rechnen? Welche Anforderungen stellen komplexe Beauftragungen an die Person des Auftragnehmers, dh. wie gestalten sich professionelle Prozesse der Rollenklärung zwischen internen und externen Beratungssystemen und wie sind die Anforderungen an eine interne Rollenklärung in der Person des externen Beraters? Ziel des Artikels ist die Vermeidung von Konfliktkosten, die aus unwillkürlichen, nicht geplanten Parallelprozessen entstehen.

Einführung

Die Ausführungen sind Ergebnis des gleichnamigen Workshops, durchgeführt am 20.02.2010 zur Fachtagung: „Erfolgreiche Entwicklungsprozesse von Personen und Organisationen im Kontext von Strategischem Management“. Entsprechend der Ausrichtung der Fachtagung ist die Fragestellung nach der Gestaltung von Beratung in komplexen Organisationsstrukturen eine logische Konsequenz. Die Idee des Workshops war angeregt durch die selbstverständliche Annahme, dass Beratung in zunehmend komplexer werdenden Organisationsstrukturen nicht nur inhaltlich anspruchsvoller wird, sondern auch erhöhte Aufmerksamkeit an die Auftragsklärung und das umfassende „Know how“ im internen und externen Beratungsmanagement erfordert. Die Zeiten, wo galt: „Ein Berater(**) bedient ein separates Beratungsformat“ scheinen längst überholt. Aktuell greift jede beraterische Intervention in die eng verzahnten Geschäftsfelder und Zielgruppen einer Organisation und zeigen Auswirkungen auf das große Spektrum vorhandener Beratungsformate. Hier heißt es „cool bleiben“ und aktiv die Auswirkungen der eigenen Intervention vorwegnehmen, das heißt ordnen, zuweisen und bereits in der Auftragsklärung den Fallen möglicher Parallelprozesse von Beratung im „Dschungel“ der Auftragsnetze entgegenwirken.



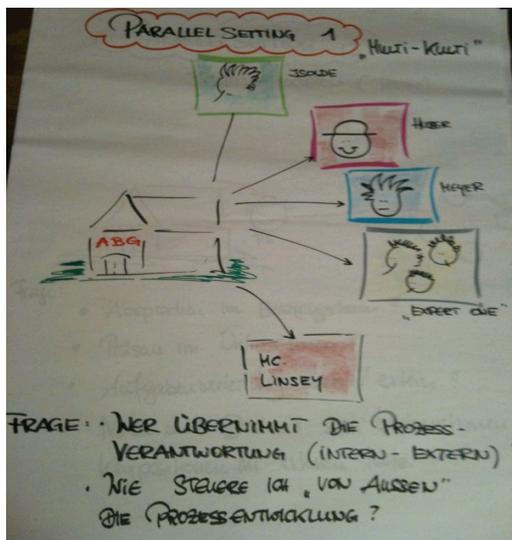
Flip 1

(**) Im Artikel sind die männliche und weibliche Formen der Substantive „Berater, Teilnehmer etc.“ in zufälliger Abfolge benutzt.

Verschiedene Settings von Parallelprozessen

Mit der zunehmenden Komplexität der Beratungsaufträge wächst die Wahrscheinlichkeit, dass mehrere Berater(teams) mit unterschiedlichen und ähnlichen Aufträgen in einem Unternehmen tätig sind. Wir sprechen von Parallelprozessen, wenn – im ungünstigen Fall – die Beraterteams „blind“ nebeneinander arbeiten und, im schlechtesten Fall, unverbunden die gleiche Zielsetzung verfolgen. Parallel aufgesetzte Prozesse in Unternehmen schließen alle gängigen Formate der Personal- und Organisationsentwicklung mit ein.

1. Parallele externe Beraterteams im Unternehmen

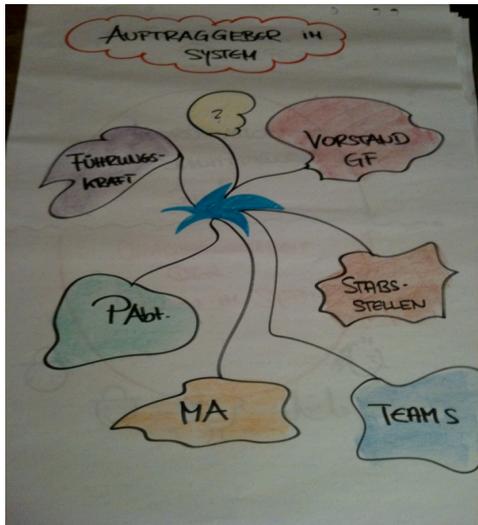


Flip 2

In jedem Unternehmen sind unterschiedliche Auftragsebenen wirksam, die offiziell oder auch inoffiziell für die Beauftragung verschiedener Qualifizierungen wie Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung, Fortbildung und Training zuständig sind. Im schlechtesten Fall operieren verschiedene Auftraggeber unabhängig voneinander, und da sie unterschiedliche Drähte zu externe Beratersystemen pflegen, holen sie verschiedene Systeme in die Organisation.

Es gibt Auftraggeber, die aus der Hierarchie heraus Beratungsaufträge vergeben (Geschäftsführung, Führungskräfte mit Budget) und aus einem aktuelle Bedarf aktiv werden. Führungskräfte, die mit dem oder anderen externen Berater gut zusammengearbeitet haben, holen sich mit Vorliebe ihre vertrauten Personen in die Organisation.

Sie agieren unverbunden im System und nicht in Koordination mit den Personalabteilungen..



Flip 3

Eine Ursache für die unverbundene Beauftragung ist die Parallelstruktur in den Organisationen. Krankenhäuser sind in den meisten Fällen als dreigliedriges Säulensystem (Medizin, Verwaltung, Pflege) aufgestellt. Die gemeinsame Schnittstelle ist das Direktorium an der Spitze der Organisation. In der Beauftragung von Qualifizierungs- und Beratungsprozessen sind die Säulen autark. Jede Säule für sich wird von einer zuständigen Personalstelle bewirtschaftet und unterhalb des Direktoriums ist die Kommunikationsstruktur (häufig) nicht mehr verzahnt. Über den Säulen existiert keine übergeordnete Koordinationsstelle für die Beauftragung von Schulung und Beratung.

Die Struktur macht es möglich, dass die Themen „Führen und Management“, „Teamentwicklung“ und „Organisationsentwicklung“ parallel in jeder Säule beauftragt wird, und zwar von sehr unterschiedlich aufgestellten Beraterteams bzw. –Firmen. Dies ist der Boden für das Symptom „Beraterchaos“ mit all seinen negativen Folgen für Auftraggeber und Auftragnehmer.

Am Beispiel:

In einem extremen, aber sicher nicht seltenen, Beispiel für Beraterchaos wurde in einer Großklinik auf Leitungsebene (GF, Pflege- und ärztlicher Direktor) ein Leitbildprozess mit allen Führungskräften aus den verschiedenen Fachdisziplinen angesetzt und eine externe Beratungsfirma entsprechend beauftragt. Das Leitungsgremium hatte in vorbildlicher Weise die Autonomie der Säulenstruktur überwunden und eine gemeinsame Plattform für interdisziplinär organisierte Organisationsentwicklung geschaffen.

Zeitgleich und parallel zur Leitbildmaßnahme wurde von Seiten des Trägers ein sehr breit angelegtes und über verschiedene Häuser ausgerichtetes Führungskräfteentwicklungsprogramm mit strategischer Ausrichtung verpflichtet, welches nach Bekanntgabe von der Klinikdirektion nicht zu stoppen, geschweige denn in Auswahl und Ausführung zu beeinflussen ist. Das Chaos für die Teilnehmer zeigte sich nicht nur in Form einer inhaltlichen Verwirrung; in der Qualifizierung wurden Konzepte und Instrumente vorgegeben, die der Strategieentwicklung in den Workshops zur Leitbildentwicklung widersprachen. Auch organisatorisch waren die verschiedenen Veranstaltungen unverbunden, so dass sich die auf 2 Jahre festgelegten Seminartermine mit den Leitbildterminen überschneiden. In einem dritten, unverbundenen Prozess waren Teile der Ärzteschaft und der Pflegedienstleitung in einem Bausanierungsprojekt involviert, wo nicht nur Architektur sondern auch neue Strukturen für die Organisation diskutiert wurden.

Letztendlich fanden sich drei Interventionen aus drei verschiedenen Organisationsebenen mit kontroverser strategischer Ausrichtung.

Wir finden Organisationsstrukturen in großen Einrichtungen (insb. der öffentlichen Hand), die in ihrer Komplexität und Starre, die Ausbreitung von der Parallelprozessen da begünstigen.

Ein weiterer guter Nährboden bieten Unternehmen und Institutionen, die unter Veränderungsdruck stehen und häufig unter „Stress“ eine oder mehrere Umstrukturierungen vornehmen. Beschleunigungskräfte sind schlechte Zahlen, Marktdruck oder Existenzkrisen. Druck begünstigt die Suche nach schnellen Lösungen von außen und erschweren die Entwicklung einer gut koordinierten Strategie für externe Beratungsaufträge. Nicht zuletzt sind „Koordination und Absprachen“ für gestresste Organisationen mit inneren eskalierten Konflikten fern des machbaren.

Letztendlich spielt hier die Professionalität der Beraterteams eine besondere Rolle. Eine von Beraterseite nicht durchgeführte Abfrage von bestehenden Beratungsprozessen in der Organisation stellt in so fern ein Versäumnis dar. Fragen wie: „Wo stehen sie gerade? , Wer beauftragt wo und wen in diesem Unternehmen?“ , Wer operiert noch im System? Wo finden sich parallele Strukturen in der Gesamtarchitektur? Welche

Ebene ist in Bezug auf das Qualifizierungsziel involviert und muss mit einbezogen werden?“ sind Beispiele, die eine aktive Vorgehensweise auf Seiten der Berater demonstrieren.

Im Umgang mit Parallelphänomenen müssen wir uns als Berater ein bisschen an die eigene Nase fassen und bestimmte „sozialisierte“ Haltungen wie

A: Ich bin alleine im Unternehmen

B: Das oberste Gebot der Beratung ist Verschwiegenheit.

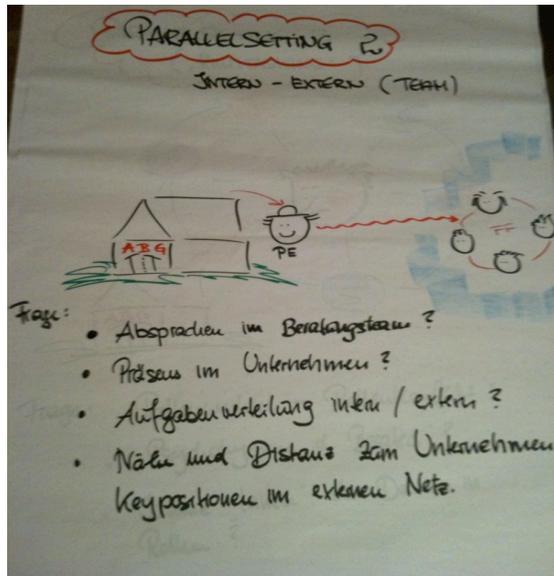
B: Parallelberater sind Konkurrenten

über Bord werfen und einer größtmöglichen Transparenz Platz zu machen.

In der heutigen Zeit können Berater in komplexen Systemen davon ausgehen, dass sie nicht alleine „unterwegs“ sind, sondern Teil eines Beraterpuzzles darstellen, das je nach Kultur und Struktur des Hauses transparent oder verdeckt aktiv ist. Die alte Kultur der „vertrauensvollen“ Beauftragung mit dem Anspruch an Intimität und Unwissenheit sind im Begriff sich aufzulösen und geben den Raum frei für eine aktiv geführte Auftragsklärung, die die Gesamtarchitektur der Organisation im Auge hat und parallele Beratungsprozesse aufdeckt und nach Möglichkeit in die Vernetzung bringt. Hier ist die Auftragsklärung wichtigster Teil des Gesamtprozesses und streng genommen ist bei jeder Beauftragung die Brille des „Organisationsentwicklers“ gefragt.

Auf diese Weise wird so aus dem Auftrag zum Einzelcoaching Teil der Organisationsentwicklung großer Systeme. Dazu gehört ggf. auch der Austausch von Dokumenten zwischen den Beratern. Es verhindert paralleles Beraten und Schulen, wenn - koordiniert durch die Personalabteilung - Kursmaterialien und Abläufe viel mehr als in der gängigen Praxis in den Austausch kommen.

2. Parallelprozesse Intern - Extern



Flip 4

Ein anderes Setting von parallelen Beratungsprozessen manifestiert sich in der schlechten Koordination der internen Personalentwickler und externen Beraterteams (Flip 4).

Der Einsatz von internen Beratern in der Organisation hat sich in den letzten Jahren sehr (zum Vorteil) verändert: Größere Unternehmen nehmen verstärkt das eigene Beraterpotential in Anspruch, um klassische PE-Formate abzudecken: Fachliche und außerfachliche Fortbildungen, Strategieworkshops, Symposien für aktuelle Fragen, Führungskräfteentwicklung, Coaching, um nur einige zu nennen. Die Hoheitsgebiete für externe Kräfte werden weniger. In den Unternehmen mit einer ausgebauten Personalentwicklung sind die Einsätze wohl überlegt: „Wozu benötigen wir interne Trainer und Berater und für welchen speziellen Aufträge laden wir externe ein?“

In der Umstellungsphase von externer zu Interner Beauftragung wurden die Berufsgruppen gerne gemeinsam auf Beratungsprojekte angesetzt. Externe Kräfte übernahmen Fortbildungsaufträge, die von internen Kräften begleitet wurden, um sie dann nach und nach zu übernehmen. Die Systeme gerieten in die Konkurrenz. Das hat die Zusammenarbeit der Gruppen nicht sonderlich gefördert

und Diskussionen über Wertigkeit entzündeten sich an den Fragen: „Wer ist den jetzt eigentlich der wirkliche Berater: die Internen, die das ganze interne Know-how mitbringen oder die externen, die in den Rollen Unabhängigkeit sind und den Blick von außen liefern?.“

Letztendlich sind diese Fragen überholt. In einem guten Tandem zwischen extern-intern sind Parallelprozesse unmöglich: In der Regel halten die internen Berater und Fortbildner die Struktur für aufgesetzte Fortbildungs- und Beratungsmaßnahmen.

Sie übernehmen die Managementrollen für große Projekte und informieren die Hierarchien über Ziel und Ergebnis von PE-Maßnahmen. Im guten Zusammenspiel intern-extern halten die internen Berater die Verschaltung mit Entscheidern im Unternehmen aufrecht. Sie informieren über geplante Prozesse und integrieren Hierarchien, um Akzeptanz von Fortbildung und Coaching zu erhöhen, bzw. die Umsetzung von Qualifikations-Maßnahmen zu erleichtern. Externe Berater sind gegenüber den internen Personalentwicklern in einer Servicefunktion. Sie „beliefern“ die Unternehmen mit frischem Schulungs-Know-how (Was gibt es neues?) und stehen für personenbezogene Coachings/ Supervisionen, hierarchieübergreifende Beratungen und immer häufiger für Konfliktmoderation und Mediation.

Neben diesem Ideal sind die Kooperationen zwischen intern und extern in vielen Organisationen immer noch sehr steif und durch die oben beschriebenen Klischees erschwert. Ich vertrete die Ansicht, dass die Verantwortung der Rollenklärung intern-extern zum großen Teil bei externen Kräften liegt und zur professionellen Auftragsklärung unbedingt dazu gehört.

3. Multitasking bei knappen Ressourcen



Flip 5

Ein weiteres Erscheinungsbild von Parallelprozessen: Ein/e Berater/in ist angefragt in unterschiedlichen Settings und für unterschiedliche Auftraggeber in einer Organisation ganz unterschiedliche Fortbildungs- und Beratungsthemen zu besetzen (Flip 5).

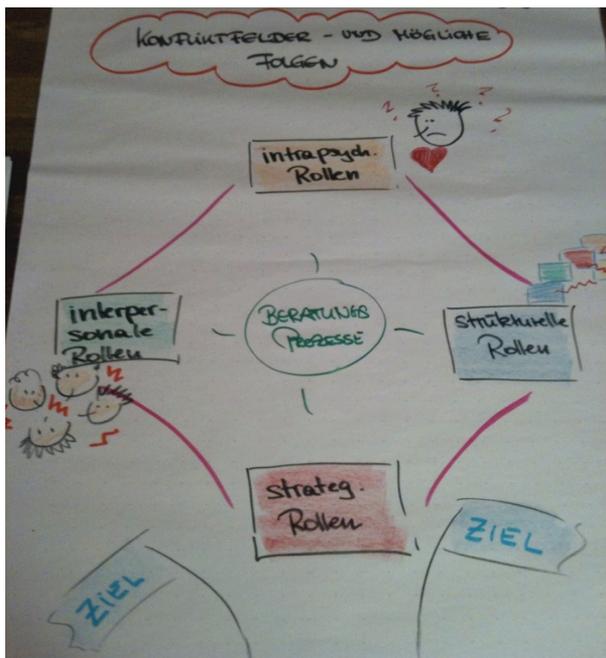
Dies ist vor allem in kleineren oder auch in finanziell schwachen Unternehmen ein übliches Vorgehen. Der Auftraggeber hat mit einem Beraterteam gute Erfahrungen gemacht und beauftragt ihn mit sehr unterschiedlichen Formaten in seinem Unternehmen. In bestimmten Unternehmen ist das „Multitasking“ selbstverständlich. Am Beispiel: Die Beauftragung für Einzelcoaching und Teamentwicklung weiten sich aus in PE- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, weil neue Bedarfe sichtbar werden und der Berater das volle Vertrauen des Auftraggebers genießt.

Das ist gut für die Auftragslage der Beraterin, allerdings muss sie aufpassen, dass der ständige Auftrags- und Rollenwechsel innerhalb des Unternehmens zu bewältigen ist. Ich spreche hier von Parallelprozessen, die intern zu „managen“ sind.

Wenn das Rad sich zu schnell dreht, transformiert die beratende oder schulende Person zum „Mädchen für alles“ und im Extremfall geht sie an sechs Tagen in der Woche ins gleiche Unternehmen und immer in unterschiedlichen Rollen. Frage: „Wie lange kann die externe Person die komplexe Rollenanforderung managen, die Prozesse getrennt halten und den Blick für Auftragsverwicklungen immer wieder neu schärfen?“ Ohne gute psychohygienische Pflege und Hilfen zur Selbstreflexion sind diese Multitasking-Jobs nicht zu schaffen. Mit dem Verlust der Unabhängigkeit und Rollenflexibilität in Parallelbeauftragung ist das Ende der professionellen Beratung abzusehen. Es ist nichts neues, wenn ich behaupte, dass jeder Trainer und Berater tagtäglich einer Vielzahl von internen und externen Rollenkonflikten ausgesetzt ist und je mehr Rollenformate besetzt sind, umso größer ist die Gefahr der Verstrickung (Flip 6)

Auswirkungen auf die Organisation und den Berater (Konflikte).

Wie lassen sich die Folgen des „internen Beraterchaos“ vermeiden? Selbstverständlich spielen hier die Maßnahmen zur Psychohygiene der Berater eine zentrale Rolle. Ungeklärte Fragen von Loyalität, Sinnhaftigkeit und persönlicher Rollendefinition sind Nährboden für intrapsychische Rollenkonflikte, die im Zuge von guter Intervision und Selbstreflexion zu klären sind.



Flip 6

Zusammengefasst: Parallelprozesse treten in unterschiedlichen Formen und Farben auf und sind der Alltag des Beraters. Der professionelle Umgang mit externen und internen Parallelprozessen erscheint mir als besondere Herausforderung.

Das „Präventivprogramm“ ist die fortlaufende Auftragsklärung, die nach jedem Prozess von neuem stattfindet und den Berater zum aufmerksamen Architekten der Beratungs- und Schulungsprozesse macht und ihn eng an die Schaltstellen des Unternehmens bindet ohne seine Unabhängigkeit Preis zu geben.

Das bedeutet für den aktiven Berater schon vor und immer auch während der ersten Auftragsklärung einen großen Forschergeist und Wissensdurst im Bezug auf das Unternehmen zu entfachen und sich sehr engagiert für die Erfassung der Gesamtarchitektur des Unternehmens (Organigramm, Internetauftritt, Betriebsbesichtigung etc.) einzusetzen.

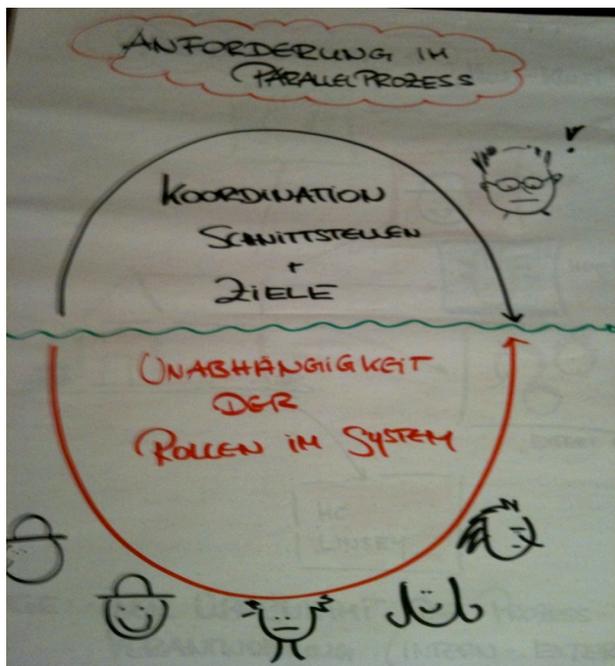
Es bedeutet im Extremfall einen Paradigmenwechsel vorzunehmen und die „Neutralität“ der Beraterperson neu zu definieren:

Professionelle Beratung funktioniert in komplexen Systemen nach der Formel: „Maximales Know-how über interne Strukturen, Kulturen und Beraterressourcen - bei gleichzeitiger Unabhängigkeit in der Anwendung von Methoden und Feedbackqualität“ (Flip 7). Ein professioneller Spagat, wie es aussieht; und eine zunehmende Bereitstellung von zeitlichen und materiellen Ressourcen auf Seiten des Beraters (die nicht immer im Verhältnis zum finanziellen Ausgleich stehen).

Neben dem notwendigen Wissenscontainer auf Seiten des Beraters spielt Rollenklarheit auf Seiten des Auftraggebers eine mindestens genau so wichtige Rolle: Es ist nicht immer selbstverständlich, dass sich die Führungskräfte im Unternehmen verantwortlich fühlen für die Strukturierung und Kontrolle von Beratungsprozessen. Häufig begreifen sich die Auftraggeber eher in der Rolle des Initiators von Beratung und Fortbildung, weniger in der Rolle des Prozessgestalters und Controllers.

Für eine solide Qualifizierung in tragfähigen Strukturen ist die verantwortliche Prozesssteuerung durch die Führungskraft unerlässlich. Die Aufgabe des Beraters ist – wenn nötig – das Rollencoaching am Auftraggeber so zu gestalten, dass er im Zuge der Auftragsklärung über seine Rolle als „Kapitän“ der Qualifizierung die verantwortliche Prozesssteuerung übernimmt.

Gute Beratungsarbeit steht im kausalen Zusammenhang mit Führungskräften, die ihre Zeit und die der zu qualifizierenden Mitarbeiter bewusst einsetzen, und für die erfolgreiche Zielerreichung genau so viel Verantwortung übernehmen wie der eingesetzte Berater.



Flip 7

Fazit

Einen Universalschutz zur Vermeidung von Verstrickungen in Parallelprozessen gibt es sicher nicht.

Parallelprozesse sind eine selbstverständliche Erscheinungsform, die aus den beschriebenen strukturellen, kulturellen und menschlichen Basicseiner Organisation entstehen.

Das gegen Ende zusammengetragene „Präventivprogramm“ ist aus dem Workshop entstanden. Die regen fachlichen Diskussionen schlossen mit einer Sammlung von Strategien, die den professionellen Umgang mit Parallelprozessen unterstützen. Ich möchte nicht darauf verzichten, sie mit zu liefern. Der entstandene Katalog ist als Brainstorming zu verstehen und hält keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Aber sicherlich können die ein oder anderen Maßnahmen dazu beitragen, dass wir als Berater oder Trainer die Prozessübersicht behalten und die Kooperationen mit internen Beraterstäben und den Schlüsselpersonen in der Hierarchie aktiv und erfolgreich gestalten. Hier sind sie:

- Gute Kenntnis über Organigramm und Gesamtarchitektur des Unternehmens.
- Klärung der Zusammenarbeit mit Vertretern von PE.
- Einbindung von Stab und Linie (Wer muss bei der Auftragsklärung an den Tisch?).
- Einbindung der Hierarchien bei der Auswertung von PE-Maßnahmen.
- Fragen der Umstrukturierung in der Supervision werden wie verortet bzw. kommuniziert? Wo sind die Grenzen der Wirksamkeit?

- Auftragsklärung, Controlling und Ergebnissicherung in der Hierarchie.: Wer muss wie committet werden? Wann schalte ich die Hierarchien ein? Welche Fragen werden auf welcher hierarchischer Ebene geklärt? Wer muss einbezogen werden und bekommt ein Feedback?
- Interessenskonflikte und Verwicklungen im Prozess: Auf wie vielen Ebene kann ich als Person unterwegs sein?, Grenzen der Rollenabgrenzung? Wann steige ich aus?
- Das Beraterchaos in der Organisation. Transparenz über laufende Prozesse und wo laufen die Drähte zusammen? Fragen nach der Konkurrenz stellen und in die Prozess einsehen.
- PE, OE, Coaching und der Versuch der Abgrenzung in verschiedene Formate und Auftragsebenen. Schnittstellen und klare Unterschiede deutlich machen.
- Rollentheorie im Klientensystem. Welche Rollen werden wie und wo bearbeitet?
- Was hat Wert- und was ist Erfolg? Grenzen der Beratung im Kontext des praktisch machbaren reflektieren.

Ein Motiv, diesen Workshop zu halten, war es sicherlich die Gelegenheit wahrzunehmen, mit Kollegen und Kolleginnen aus der Beratungslandschaft über Probleme, Konflikte und Lösungsmöglichkeiten nachzudenken, die in Parallelprozessen wirksam sind. Ich habe die professionelle Fachdiskussion genossen, und hoffe der Artikel kann einen bescheidenen Teil der Erkenntnisse widerspiegeln.