

# Die Rolle des OE-Beraters

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Der Begriff des **Organisationsentwicklungsberaters** beschreibt einen Beratertypus der fast so viele Namen wie Aufgaben besitzt. Andere oft gebrauchte Bezeichnungen sind Organisationsberater, Unternehmensentwickler, Prozessbegleiter oder Change-Agent. Ähnlich wie der Beratertypus ist die Organisationsentwicklung keine eindeutig abgrenzbare Disziplin, ihr liegt kein gemeinsames Modell oder einheitliches Konzept zugrunde. Entsprechend inflationär wird der Begriff inzwischen verwendet und je nach eigenem Berater-Gusto interpretiert.<sup>[1]</sup>

Einen besonderen Teil der Organisationsentwicklung bildet die systemische Herangehensweise. Systemische Organisationsentwicklungsberater (OE-Berater) unterstützen Unternehmen in ihren Veränderungsprozessen. Dabei arbeiten sie stets gemeinsam mit den Beteiligten im Unternehmen. OE-Beratung versteht sich als Prozeß- und Systemberatung. Hierbei geht nicht darum, schnelle Lösungen aus dem Hut zu zaubern.<sup>[2]</sup>

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Konzepte zur Rolle des OE-Beraters
  - 1.1 Rollenverständnis nach Lippitt und Lippitt
  - 1.2 Rollenverständnis nach Nevis
- 2 Eigenschaften guter OE-Berater
- 3 Vertrauen in der Organisationsberatung
  - 3.1 Grundüberlegungen zu Vertrauen in Beratungen
  - 3.2 Vertrauensfördernde Maßnahmen durch Berater
- 4 Aufgaben des OE-Beraters
  - 4.1 Festlegung der Themen und Auswahl der betroffenen Abteilungen
  - 4.2 Rollen und Aufgaben des OE-Beraters während des OE-Prozesses
  - 4.3 Der Umgang des OE-Beraters mit Widerständen und Konflikten
- 5 OE-Prozess und Rollen des OE-Beraters
- 6 Konflikt in der OE-Rolle
- 7 Weiterführende Literatur
- 8 Weblinks
- 9 Quellen

## Konzepte zur Rolle des OE-Beraters

Eine Reihe von Konzepten, auf die häufig Bezug genommen wird, um die Rolle des OE-Beraters zu beschreiben.

### Rollenverständnis nach Lippitt und Lippitt

Gordon L. Lippitt und Roland Lippitt (1984) unterscheiden acht Beraterrollen. Die Beratungstätigkeiten und -rollen werden von den Autoren auf ihre Führungsinitiative hin untersucht und auf einer Skala von nicht-direktiv



Die acht Beraterrollen aus dem Rollenmodell von Lippitt und Lippitt (1984)

(passiv) bis direktiv angeordnet. Die Rollen schliessen sich nicht aus, sondern können im Beratungsprozess und im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen flexibel gestaltet werden. Berater sollten ihre Rolle und deren Gestaltung bewusst angehen – als eine Art Prozess mitten im umfassenden Beratungsprozess. Wer seine Rollenmöglichkeiten – das heisst auch die eigenen Kompetenzen und den persönlichen Stil – erkennt und versteht, wird sie auch transparent und präzise einsetzen und benennen können. Je vielseitiger das Rollenhandling, desto eher wird sich die Beratende auch in schwierigen Situationen bewegen können.<sup>[3]</sup>

## Rollenverständnis nach Nevis

"Die Rolle des OE-Beraters wird oft als eine Rolle an der Grenze beschrieben. Der Berater muss einen Unterschied zum Klientensystem machen. Nevis betrachtet die Rolle des Beraters unter dem Aspekt Kontakt, Präsenz und Intervention."<sup>[4]</sup>

"Kontakt" meint die Betonung und Anerkennung der Unterschiede zwischen Berater und Klientensystem. Die Organisation lernt dadurch, auf diese Unterschiede zu achten und Feedback-Prozesse annimmt.<sup>[5]</sup>

"Präsenz" bedeutet, dass sich der OE-Berater sowohl real als auch symbolisch seiner Rolle bewusst ist und dass er seine Rolle und deren Veränderungen kontinuierlich reflektiert. Die "Interaktion", als dritter Aspekt, weist auf die Tatsache hin, dass Beratung und jegliche Form des Beraterverhaltens ein Dazwischenkommen, eine Unterbrechung von ablaufenden sozialen Prozessen darstellt.

Nevis betont, dass jede Art von OE-Interventionen eine Zumutung und eine Störung für das Klientensystem ist.<sup>[6]</sup> Aus diesem Grund sei es nicht verwunderlich, dass Widerstände ein ständiges Begleitphänomen von OE-Prozessen sind. Es wäre jedoch falsch den Widerstand von Individuen und Organisationen gleichzusetzen. Im Gestaltungsansatz der Organisationsberatung wird Widerstand umschrieben als ein Konstrukt oder Konzept, das primär bei Personen Anwendung findet, die professionell Einfluss ausüben wollen, also Manager, Führungskräfte oder Berater.<sup>[7]</sup> "Widerstand" entspricht nicht unbedingt dem subjektiven Erleben der Betroffenen (Nevis 1988). Man kann noch weitergehen und sagen, „daß Widerstand die psychologische Folge des eigenen Vorgehens darstellt“. Widerstand begleitet alle Lern- und Veränderungsprozesse von Menschen, Gruppen oder Organisationen. Er stellt die Kehrseite von Kontakt dar und wurde durch Gordon Wheeler (1993) entscheidend erweitert: „Es ist daher sinnlos, von Kontakt zu sprechen ohne Bezug auf Widerstand und Konfluenz.“<sup>[8]</sup>

## Eigenschaften guter OE-Berater

„Gute“ oder „schlechte“ Organisationsberater zeichnen sich nicht nur durch besondere Kompetenzen aus, sie besitzen auch ein Gefühl für die politische und kulturelle Dimension ihrer Tätigkeit

Der Berater sollte neben einem systemumfassenden und ganzheitlichen Verständnis von Organisationsentwicklung auch ein breites Wissen, vielfältige Fähigkeiten und interdisziplinäre sowie mehrdimensionale Orientierungen vorweisen können, da es sich um eine anspruchsvolle und komplexe Tätigkeit handelt.<sup>[9]</sup>

## **Vertrauen in der Organisationsberatung**

Vertrauen zu Beratern ist ein wesentliches Element der Organisationsentwicklung. Beratung kann als eine Kooperationsform zweier autopoietisch sozialer Systeme beschrieben werden. Die Interaktion findet unter der Bedingung wechselseitiger Intransparenz statt und führt so zu einem gegenseitigen Vertrauensbedarf.<sup>[10]</sup>

### **Grundüberlegungen zu Vertrauen in Beratungen**

Sowohl seitens der Unternehmensführung als auch seitens der Mitarbeiter ist die Bildung einer persönlichen Vertrauensbeziehung gegenüber externen Beratern von entscheidender Bedeutung für eine gute Zusammenarbeit.<sup>[11]</sup> Die Rolle von Beratern wird symbolisch oft mit der eines Arztes verglichen. Vergleichbar der Konstellation einer klassischen Prinzipal-Agent-Beziehung nimmt der Unternehmensvertreter als Klient die Rolle des Prinzipals, der Berater die des Agenten ein.<sup>[12]</sup>

### **Vertrauensfördernde Maßnahmen durch Berater**

Als wichtige Grundformen zur Vertrauensbildung gelten Transparenz, Identität und Authentizität der Beraterperson.<sup>[13]</sup> Auch eine offene Kommunikation gilt als notwendige Voraussetzung für die Bildung von Vertrauen.<sup>[14]</sup> Berater sollten eine schnelle Auffassungsgabe haben und Problemsituationen durch ihre Kompetenz beherrschen. Beharrlichkeit und Kontinuität sind ebenso vertrauensfördernd wie ferner die Kommunikationsart. Eine Erkundung der Problematik durch den Berater wirkt beruhigend auf den Klienten als ein vorschnelles Präsentieren von Lösungen.<sup>[15]</sup> Auch die Verwendung von Symbolen (z.B. Corporate Identity, einheitliche Kleidung, Auftreten, sprachliche Ausdrucksweise) kann als vertrauensstiftende Maßnahme bezeichnet werden. Berater gebrauchen oft Symbole um Vertrauen aufzubauen. Symbole gelten als non-verbale Kommunikationsinstrumente.<sup>[16]</sup>

## **Aufgaben des OE-Beraters**

Grundsätzlich sieht ein OE-Berater seine Funktion in der Gestaltung des Prozesses zur Veränderung der Organisation gemeinsam mit den Mitarbeitern der Organisation. Dabei wird die zu verändernde Organisation als ein soziales System, bei welchem Wechselwirkungsprozesse zu beachten sind, verstanden. Aus diesen Wechselwirkungen, welche beispielsweise zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen, innerhalb der Teams und zwischen der Organisation und den Mitbewerbern stattfinden können, ergeben sich für den OE-Berater unterschiedliche Aufgaben.<sup>[17]</sup>

### **Festlegung der Themen und Auswahl der betroffenen Abteilungen**

Damit der OE-Berater seiner Tätigkeit innerhalb der Organisation nachkommen kann, müssen die Aufgaben vorher konkretisiert werden. Es ist unter anderem zu klären welche Themen bearbeitet werden sollen und ob der OE-Berater in einer Abteilung, mehreren Abteilungen oder in der gesamten Organisation tätig werden soll.<sup>[18]</sup>

Hierbei ist eine Begrenzung der Themen zu empfehlen um das vorhandene System nicht zu destabilisieren.<sup>[19]</sup>

## Rollen und Aufgaben des OE-Beraters während des OE-Prozesses

Um der Vielfalt der Anforderungen begegnen zu können, muss der OE-Berater verschiedene Rollen und Aufgaben erfüllen. Zum Projektstart ist seine Planungskompetenz gefragt, um eine sinnvolle Konkretisierung und umsetzbare Eingrenzung der späteren Aufgabe vorzunehmen. Sodann erarbeitet der OE-Berater Handlungsalternativen und eruiert deren Konsequenzen. In dieser frühen Phase ist er ein „Beobachter zweiter Ordnung“. Dies bedeutet, dass die Aufgabe des OE-Beraters in der organisationssoziologischen Beobachtung der Beobachtung eines Mitglieds der Organisation besteht, wodurch es ihm möglich ist Zusammenhänge, Muster und Regeln aufzudecken.<sup>[20]</sup> In der Kernphase der Beratungstätigkeit ist der OE-Berater ein Prozessbegleiter, welcher seine Aufgabe in der Förderung der Problemlösekompetenz und in der Unterstützung der Selbstorganisationsprozesse der Mitarbeiter sieht.<sup>[21]</sup> Kommt es zu Konflikten während des Beratungsprozesses, so wird der OE-Berater vermittelnd tätig. Seine Aufgaben liegen in der Identifikation, Differenzierung und Bearbeitung von Konflikten sowie Widerständen.<sup>[22]</sup>

## Der Umgang des OE-Beraters mit Widerständen und Konflikten

Da komplexe Veränderungsprozesse immer mit Verunsicherung und Ungewissheit einhergehen, resultieren daraus Belastungen und Konflikte.<sup>[23]</sup> Zu unterscheiden sind dabei projektexterne Konflikte, wie zum Beispiel die Projektverhinderung durch Sabotage und die Erzeugung von Druck durch die Erhöhung von Zeit-, Kontroll- und/oder Ergebnisdruck, und projektinterne Konflikte, wie zum Beispiel eine Orientierungslosigkeit aufgrund unklarer Regelungen von Verantwortungen und Kompetenzen.<sup>[24]</sup> Der OE-Berater sollte sich klar machen,

- was er unter einem „Konflikt“ versteht,
- welche Belastungen und Konflikte in einem konkreten Fall vorliegen,
- welche Interventionsformen für welche Stufe der Eskalation eines Konflikts angemessen sind und
- dass er eine Kommunikationskompetenz zur Vermittlung zwischen unterschiedlichen Positionen, Interessen und Wünschen von Personen oder Gruppen benötigt.

Bezüglich des Umgangs mit Konflikten können drei Phasen unterschieden werden:

### 1. Identifikation

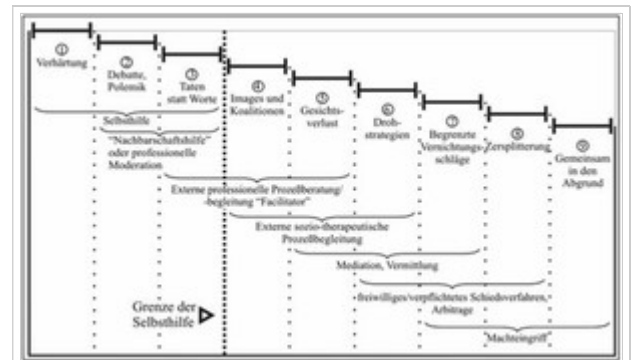
Konflikte können durch unterschiedliche Symptome auf verbaler und non-verbaler Ebene und durch aktive und passive Unterscheidungsmerkmale gemäß **Tabelle 1** durch den OE-Berater identifiziert werden.<sup>[25]</sup>

	<b>Verbal</b> (Reden)	<b>Non-verbal</b> (Verhalten)
<b>Aktiv</b> (Angriff)	<b>Widerspruch</b> (Gegenargumentation, Vorwürfe, Drohunge etc.)	<b>Aufregung</b> (Unruhe, Streit, Intrigen etc.)
<b>Passiv</b> (Flucht)	<b>Ausweichen</b> (Schweigen, Bagatellisieren, Blödeln etc.)	<b>Lustlosigkeit</b> (Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben etc.)

**Tabelle 1:** Identifikation von Konflikten durch unterschiedliche Symptome<sup>[26]</sup>

## 2. Einordnung und Differenzierung

Die Konflikte werden gemäß ihrer Ursache auf verschiedene Ebenen, die Sachebene oder die psychosoziale Ebene, differenziert<sup>[28]</sup> und auf eine Stufe der Konflikteskalation eingeordnet.<sup>[29]</sup> Friedrich Glasl hat die in der Grafik dargestellten Stufen der Konflikteskalation definiert. Somit steht ein Modell zur Verfügung, welches eine Analyse des Konflikts ermöglicht und die Grundlage für situative Reaktionsmöglichkeiten bietet.



Stufen der Konflikteskalation nach Glasl (1998)<sup>[27]</sup>

## 3. Bearbeitung

Zur Bearbeitung eines Konflikts gibt es verschiedene Methoden und Instrumente, wie zum Beispiel die System-Struktur-Zeichnung, die Konfliktmoderation und/oder die Konfliktmediation.<sup>[30]</sup>

## OE-Prozess und Rollen des OE-Beraters

Die Vielfalt der Rollen, die ein OE-Berater beherrschen muss wird klar wenn man sich die Aufgaben vergegenwärtigt die im Laufe eines OE-Prozesses zu erfüllen sind.

Prozessschritt/Zentrale Frage	Fähigkeiten, Methoden	Rolle
<b>Kick-Off Meeting</b> (Was ist das konkrete Ziel? Wer ist beteiligt?)	Kommunikation (Fragetechniken, Deutung von Körpersprache etc.), Branchenerfahrung, Konkretisierung	Verkäufer/Berater
<b>Projektplanung</b> (Welche Projektphasen sind nötig?)	Projektplanungsfähigkeiten	Planer
<b>Ist-Analyse</b> (Was ist das Problem?)	Datensammlungs- und Visualisierungstechniken	Beobachter
<b>Soll-Zustand definieren</b> (Wie sieht der angestrebte Zustand aus?)	Kreativitätstechniken, Moderation, Visualisierungstechniken	Prozessbegleiter
<b>Implementierung</b> (Wo gibt es Konflikte?)	Konfliktlösung, Beobachtungstechniken (z.B. Multi-Moment Aufnahme), Coaching	Moderator
<b>Analyse</b> (Wie ist das Projekt verlaufen?)	Datensammlungstechniken, Visualisierungstechniken, Kreativitätstechniken	Prozessbegleiter, Moderator

## Konflikt in der OE-Rolle

Bei einer Betrachtung der Rolle des OE-Beraters kann es nicht ausbleiben die Konfliktpotentiale zu betrachten denen der OE-Berater sich ausgesetzt sehen kann. Diese sind vielfältig und betreffen sowohl sein Verhältnis zur

Umwelt, als auch sein Selbstverständnis.

Folgende Konflikte können dem OE-Berater begegnen:

- Konflikte zwischen OE-Berater und den Auftraggebern
- Widerstände von Mitarbeiter
- Keine Würdigung des Projekts
- Komplexe Strukturen des Problemfeldes
- Umfang der Aufgabe
- Mangelnde Fähigkeit des OE-Beraters

Neben den Umweltproblemen des OE-Beraters ist die mangelnde Befähigung als interne Problematik vor dem Hintergrund des skizzierten Rollenbildes recht wahrscheinlich, denn ein OE-Berater muss sehr viele und spezielle Fähigkeiten und Methoden (siehe z.B. „OE-Prozess und Rollen des OE-Beraters“) beherrschen, um diesem umfangreichen Bild entsprechen zu können. Es ist fraglich, ob ein OE-Berater überhaupt in der Lage ist sich die benötigten Fähigkeiten anzueignen. Hier deutet sich an, dass das aufgebaute Rollenbild unpraktikabel ist, da kaum jemand qualifiziert genug ist, um es zu erfüllen.

## Weiterführende Literatur

Die folgenden Angaben stellen nur einen Auszug aus der sehr umfangreichen Fachliteratur zum Thema dar:

- Marc Biedermann: *Problem- und Zieldefinition in der Organisationsberatung*, München 2003, ISBN-13:978-3640438709
- Degele, N., Münch, T., Pongratz, H. J., Saam, N. J. (Hrsg.): *Soziologische Beratungsforschung, Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung.*, Opladen: Leske + Budrich 2001, ISBN

## Weblinks

- Wikipedia (<http://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Hauptseite>)

## Quellen

1. ↑ Karsten Trebesch: *Buchtitel*. Ort Jahr, S. 111ff.
2. ↑ Nachweis (<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/karriere/article390605/OE-Berater.html>)
3. ↑ Nachweis ([http://www.sinnwerkstatt.ch/DA\\_Website/2\\_3.htm](http://www.sinnwerkstatt.ch/DA_Website/2_3.htm))
4. ↑ Nachweis ([http://www.trias.ch/pdf/pressespiegel/OB%2BOE\\_Fatzer.pdf](http://www.trias.ch/pdf/pressespiegel/OB%2BOE_Fatzer.pdf))
5. ↑ Gerhard Fatzer: *Organisationsberatung und -entwicklung – Veränderung durch Entwicklung und Lernen*, erscheint in: Nestmann F. (Hg.) *Handbuch der Beratung*, DGVT Tübingen 2004 ([http://www.trias.ch/pdf/pressespiegel/OB%2BOE\\_Fatzer.pdf](http://www.trias.ch/pdf/pressespiegel/OB%2BOE_Fatzer.pdf))
6. ↑ Autor: *Buchtitel*. Ort Jahr, S. 111ff.
7. ↑ Autor: *Buchtitel*. Ort Jahr, S. 111ff.
8. ↑ Autor: *Buchtitel*. Ort Jahr, S. 111ff.
9. ↑ Nachweis (<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/karriere/article390605/OE-Berater.html>)
10. ↑ Marc Biedermann: *Problem- und Zieldefinition in der Organisationsberatung*, 1. Auflage, München 2003, S. 23
11. ↑ Marc Biedermann: *Problem- und Zieldefinition in der Organisationsberatung*, 1. Auflage, München 2003, S. 93
12. ↑ Marc Biedermann: *Problem- und Zieldefinition in der Organisationsberatung*, 1. Auflage, München

2003, S. 84

13. ↑ Christian Mencke: *Vertrauen in sozialen Systemen und in der Unternehmensberatung*, (1. Aufl.), 2005 Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/ GWV Fachverlage GmbH, S.392
14. ↑ Degele, N., Münch, T., Pongratz, H. J., Saam, N. J. (Hrsg.): *Soziologische Beratungsforschung, Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung.*, Opladen: Leske + Budrich 2001, S. 130
15. ↑ Marc Biedermann: *Problem- und Zieldefinition in der Organisationsberatung*, 1. Auflage, München 2003, S. 86f.
16. ↑ Autor: *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*. Stuttgart 2006, S. 136.
17. ↑ Heinz-Ulrich Thiel: *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3. Auflage, 2011 Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 16
18. ↑ Heinz-Ulrich Thiel: *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 17
19. ↑ Heinz-Ulrich Thiel: *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 29
20. ↑ Heinz-Ulrich Thiel: *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 82.
21. ↑ Heinz-Ulrich Thiel: *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 83.
22. ↑ Heinz-Ulrich Thiel: *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 417f.
23. ↑ Heinz-Ulrich Thiel: *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 417
24. ↑ Heinz-Ulrich Thiel: *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 423f.
25. ↑ Klaus Doppler/Christoph Lauterberg: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 10. Auflage, Frankfurt/Main 2002, S. 326
26. ↑ Klaus Doppler/Christoph Lauterberg: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 10. Auflage, Frankfurt/Main 2002, S. 326
27. ↑ Heinz-Ulrich Thiel: *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 427.
28. ↑ Heinz-Ulrich Thiel: *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 419ff.
29. ↑ Heinz-Ulrich Thiel: *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 426ff.
30. ↑ Heinz-Ulrich Thiel: *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 429ff.

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Die\\_Rolle\\_des\\_OE-Beraters](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Die_Rolle_des_OE-Beraters)“

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 14. August 2013 um 12:14 Uhr geändert.