

Martin Elbe

## Verstehende Organisationsentwicklung: Was macht die Praxis? Dokumentation eines Idealtypenvergleichs

Arbeitspapier an der  
H:G Hochschule für Gesundheit und Sport, Technik und Kunst  
Berlin, 2015

## Projektbeschreibung

Die nachfolgenden Überlegungen, Konzeptionen und Interpretationen beruhen auf den Arbeiten in einem Projekt, das unter Leitung von Nicole Saam und Martin Elbe an der LMU und der UniBw München ab dem Jahr 2002 unter Beteiligung von Natascha Nisic, Angela Obermaier, Michael Taglinger und Monika Wimmer durchgeführt wurde. Die zentralen Ergebnisse dieses Vergleichs von Idealtypen der Organisationsberatung mit den Selbstbeschreibungen von Organisationsberatern in der Praxis (anhand von 48 Interviews) wurden von Elbe und Saam (2008, 2010) veröffentlicht. Im Folgenden werden Detailergebnisse aus dem Teilprojekt zur Organisationsentwicklung (mit 12 Interviewpartnern, die sich selbst als Organisationsentwickler präsentieren) dargestellt. Die hier vorgestellten Ergebnisse dokumentieren die Zweitauswertung der Interviews anhand eines Idealtypenvergleichs. Die Bildung des Idealtyps wird erläutert.

## Die Entwicklung eines Idealtyps der Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) hat sich seit der Entwicklung des Ansatzes Mitte des 20. Jahrhunderts als verhaltenswissenschaftlich orientierte Methode der Organisationsberatung etabliert und schon bald den „Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses“ (Hruschka 1969) beeinflusst. Dabei unterliegt der Ansatz einem Paradoxon: Entwickelt aus dem Bestreben eine alternative, sowohl wissenschaftlicher Erkenntnis, als auch direkter Wirkung im sozialen Feld verpflichteten sozial-psychologischen Theorie (Lewin 1982) zu etablieren, entstand eine normative Richtung der Organisationsberatung, die unter einer gemeinsamen Theorietradition eine Vielzahl an teilweise sehr heterogenen Vorgehensweisen und Interventionen zu vereinen sucht. Als Konsequenz findet sich zum einen ein breites Feld an Definitionsversuchen dessen, was Organisationsentwicklung eigentlich ist (Trebesch 1982) und wird zum anderen kritisiert, dass die theoretische Absicherung ungenügend bleibt (Elbe 2001, Trebesch 1984) und teilweise nicht mal die Organisationsentwickler selbst den Ansatz verstehen (Church 2001).<sup>1</sup> Neuberger (1991: 254ff) und Kieser (1999: 124ff) schlüsseln diese recht globale Kritik nach grundlegenden Annahmen des Ansatzes auf.

Damit zeigt sich aber, dass trotz der prinzipiellen Gültigkeit des oben beschriebenen Paradoxons die Entwicklung eines Idealtyps der Organisationsentwicklung sehr wohl möglich ist. Hierfür spricht:

- die recht einheitliche Geschichtsschreibung zur Entstehung der Organisationsentwicklung (Cummings/Worley 1993: 6ff; French/Bell 1995: 36ff; French/Bell 1977; Hanson/Lubin 1995: 31f; Nevis 1993; Richter 1994), mit der Betonung von Kurt Lewin als „Gründungshelden“,

---

<sup>1</sup> Church (2001) fordert deshalb die Professionalisierung von Organisationsentwicklung, deren Grenzen (zumindest für die Etablierung einer eigenständigen Profession) Kühl (2001) anhand der Entwicklung im deutschsprachigen Raum aufzeigt.

- ein prinzipiell zugrunde gelegtes humanistisches Menschenbild (Becker/Langosch 1995: 20; Neuberger 1991: 242; Rieckmann 1991),
- die Betonung der Zieldualität von Humanisierung der Arbeit und organisationaler Effizienz (Becker/Langosch 1995: 17f; Neuberger 1991: 241f),
- die Beteiligung eines Beraters (Becker/Langosch 1995: 29ff; French/Bell 1995: 268ff; Hanson/Lubin 1995: 108ff),
- die Einbeziehung der Mitarbeiter (Schlagwort: Betroffene zu Beteiligten machen) zur Förderung der Partizipation (Becker/Langosch 1995: 32ff; Neuberger 1991: 242; Rosenstiel 1987),
- die Betonung der Prozesshaftigkeit im Beratungsvorgehen (Becker/Langosch 1995: 46ff; Cummings/Worley 1993: 25ff; French/Bell 1995: 113ff; Neuberger 1991: 242).
- eine sozial-psychologische Fundierung der angewandten Methoden.

Die gemeinsame Grundlage die sich hieraus und aus den Schnittmengen der Vielzahl an Definitionen (Trebesch 1982: 42) erarbeit lässt, bedarf zur Idealtypbildung der Übersteigerung nach der reinsten Form.

Phase des Beratungsprozesses	Sachlogische Inhalte des Beratungsprozesses	Idealtyp der Organisationsentwicklung
Startphase	first contacts with clients preliminary problem diagnosis assignment planning assignment proposals to client consulting contract	Die Klientenorganisation will einen andauernden Entwicklungsprozess initiieren und sucht deshalb von sich aus Kontakt zu einem OE-Berater, der den Prozess anstoßen und begleiten soll. Dabei geht es nicht nur um die kurzfristige Lösung eines spezifischen Problems. Im Vordergrund steht deshalb ein Kontrakt, in dem sich Klientenorganisation und OE-Berater auf einen ersten Erhebungs- und Feedbackzyklus im Sinne der Aktionsforschung einigen. Ziel ist dabei die Steigerung der organisationalen und der sozialen Effizienz der Organisation durch andauernden sozialen Wandel der Organisation. Hierzu bedarf es der Verpflichtung der Unternehmensführung das OE-Vorhaben intensiv zu unterstützen (Promotor für kombinierten Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz).
Diagnose	purpose analysis problem analysis fact finding fact analysis and synthesis	In reiner Form wird kontinuierlicher sozialer Wandel angestrebt. Hierzu müssen (zur Schärfung der Idealtypen würde ich statt „müssen“ „werden“ vorziehen) die Betroffenen in der Organisation (Mitarbeiter aller hierarchischen Ebenen) zu Beteiligten im Problemlösungsprozess gemacht werden. Der OE-Berater initiiert einen Datenerhebungsprozess, in dessen

	feedback to client	<p>Rahmen soziale, technische und administrative Probleme durch die Betroffenen angesprochen werden. Hierbei handelt es sich bereits um einen gruppenspezifischen Prozess, da schon in der Problemformulierung Bewusstmachungs- und damit Veränderungspotential liegt. Unter methodischer Führung des OE-Beraters werden die vordergründig zu bearbeitenden Probleme systematisch gesammelt und analysiert. Dabei können sowohl qualitative und quantitative Verfahren der empirischen Sozialforschung, wie auch sozial- und tiefenpsychologische Verfahren eingesetzt werden. Das Feedback der erhobenen und ausgewerteten Daten erfolgt in der selben Beteiligungskonstellation, wie die ursprüngliche Erhebung, dieser Gruppe bleibt letztlich auch die abschließende Synthese der Problemkonstellation vorbehalten. Die Problemanalyse kann dabei mehrere Zyklen von Datenerhebung und -feedback umfassen. Im Rahmen der gemeinsamen Datenerhebung wird die Organisation „aufgetaut“ (ist dies nicht eher eine Metapher für das, was geschieht? welches Handeln ist damit bezeichnet? wenn dieses Handeln oben schon beschrieben ist, dann braucht es hier nicht durch eine Metapher gedoppelt werden; vielleicht gehört es eher zum theoretischen Hintergrundverständnis der Berater?), es entsteht Problembewusstsein und Betroffenheit (auf wessen Seite?).</p>
Handlungsplanung	developing solutions evaluating alternatives proposals to client planning for implementation	<p>Mit der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen und Handlungsalternativen geht die Phase des Auftauens in die Phase der Veränderung (Change) über, wobei die Phasen nicht strikt voneinander getrennt werden können (nur Metapher? siehe oben), ein Wiederaufgreifen der Problemanalyse muss (ist?) möglich bleiben. In gruppenspezifischen Prozessen, die durch den OE-Berater moderiert werden, wird auf Grundlage der vorliegenden Analyse durch die Beteiligten ein Handlungsplan entwickelt, der von diesen mitgetragen wird. Erst unter Zustimmung der Betroffenen und der Unternehmensführung wird letztlich ein Aktionsplan beschlossen, wobei durch die freiwillige Übernahme von Verantwortung für einzelne Realisationsschritte Engagement und Bindung erzeugt wird. Durch vereinbarte Terminierung von Projektfortschritten wird die ökonomische Effizienz des OE-Prozesses gewährleistet. Die Ergebnispräsentation wird durch die Beteiligten vorgenommen und vom OE-Berater moderiert.</p>
Implementation	assisting with implementation adjusting proposals training	<p>Aus OE-Perspektive ist (auch) die Implementierungsphase Teil des Change-Prozesses und von der Planung aus gruppenspezifischer Sicht kaum (nicht? wenn es ein Idealtyp ist, dann können wir dies doch problemlos übersteigern) zu trennen. Es ist (wird?) hierbei darauf zu</p>

		<p>achten, dass die Umsetzung im selben Rahmen erfolgt, wie die Problemanalyse und die Handlungsplanung. Auch hier unterstützt der OE-Berater als Methodenspezialist und Therapeut, indem er zum einen Hilfestellung leistet und Sozialverhalten trainiert, zum anderen aber Umsetzungsbemühungen so hinterfragt, dass eine sozialverträgliche Integration neuer Verfahren, Zusammenarbeitsstrukturen oder Technologien gewährleistet ist. Auch in dieser Phase muss (besteht?) die Möglichkeit bestehen, in die Problemanalyse oder -lösungsplanung wieder einzusteigen und den Aktionsforschungszyklus wieder zu beginnen. OE ist (letztlich) ein andauernder Prozess sozialen Wandel und deshalb nie endgültig abgeschlossen.</p>
Abschluß	<p>evaluation final report settling commitments plans for follow-up withdrawal</p>	<p>OE-Beratung endet mit der Reinstitutionalisierung der anfangs aufgebrochenen Verfahren (Wiedereinfrieren der Organisation) (nur Metapher?, siehe oben). Damit endet aber nicht der OE-Prozess, sondern nur der vereinbarte Beratungsabschnitt. Im Zuge der Reinstitutionalisierung wird OE als Form des andauernden sozialen Wandels selbst innerhalb der Organisation institutionalisiert. Hierin besteht auch die eigentliche Herausforderung an OE-Evaluation: Es gilt festzustellen inwieweit es gelungen ist, die Organisation zu beständiger OE zu befähigen. Die Evaluation einzelner Entwicklungsabschnitte erscheint aufgrund der vereinbarten Ziele und Terminierungen unproblematisch. Mit dem „Wiedereinfrieren“ endet die OE-Beratung (nur Metapher, wie stellt man das fest?), der Berater zieht sich aus der Organisation zurück, kann aber im Rahmen neuer OE-Vereinbarung zur erneuten oder weiteren Begleitung des OE-Prozesses in der Organisation wieder hinzugezogen werden (ist das ein Unterschied zu anderen Idealtypen? sonst kann man diesen Nebensatz weglassen). Durch den OE-Prozess wurde die Organisation zur kontinuierlichen Steigerung organisationaler und sozialer Effizienz befähigt.</p>
Verhältnis zum Klienten und zu den Mitgliedern der Klientorganisation		<p>In Reinform ist für den OE-Berater die beratene Organisation ein Klient, ein offenes soziales (genauer: sozio-technisches) System. Der Berater kann den Klienten nicht verändern, heilen oder für ihn die Probleme lösen, aber er kann ihm helfen, all dies selbst zu erreichen, indem er ihm Freiräume zur Selbsterkenntnis und Orte kontinuierlicher sozialer Begegnung zur moderierten Konfliktbearbeitung anbietet. Der Berater ist dabei Methodenspezialist für Veränderungsprozesse, für Datenerhebung, für gruppenspezifische Begegnung. Damit ermöglicht er es den Betroffenen zu Beteiligten zu werden, ihr vorhandenes Wissen einzubringen und ein höheres Maß an Selbstbestimmtheit und -zufriedenheit zu erreichen. Damit der OE-</p>

	Prozess nicht scheitert, hat die Unterstützung durch die Unternehmensführung (Promotor) hohen Stellenwert.
Kriterien für ein erfolgreiches und zufrieden stellendes Beratungsprojekt	Letztendliches Kriterium für erfolgreiche OE-Beratung ist die Etablierung eines dauerhaften, institutionalisierten OE-Prozesses in der Organisation. Dadurch soll sowohl die ökonomische, als auch die soziale Effizienz gesteigert werden (redundant; wir sollten uns überlegen, wo wir dieses Kriterium nennen). Erfolgreiche OE setzt die dauerhafte Unterstützung durch die Unternehmensführung und die Bereitschaft der betroffenen Mitarbeiter, sich in den Prozess einzubringen voraus.
Beratungsverständnis	Beratung ist Hilfe zur Selbsthilfe und somit zeitlich begrenzt. OE-Beratung ist zur Krisenintervention nur begrenzt geeignet, da sozialer Wandel ein dauerhafter Prozess ist. Eine Krise kann aber Auslöser für die Aufnahme einer Beratungsbeziehung sein. Aufgrund der sozialpsychologischen Orientierung versteht sich der OE-Berater als Therapeut und Methodenspezialist. Inhaltsberatung ist nicht Gegenstand der OE.
theoretischer Hintergrund	Organisationsentwicklung basiert auf einer sozialwissenschaftlichen Perspektive, in deren Zentrum gruppensdynamische Prozesse stehen. Der Mensch wird als prinzipiell bemüht, gutwillig und lernfähig eingeschätzt. Organisationen sind offene, sozio-technische Systeme, deren Effizienzbestreben sich mit den Zielen der Mitarbeiter in Übereinstimmung bringen lässt.

Tabelle: Kategorien des Idealtyps der Organisationsentwicklung

### Zusammenfassende Stichworte:

Aktionsforschung, Betroffene zu Beteiligten machen, gruppensdynamischer Prozess, Hilfe zur Selbsthilfe, andauernder geplanter sozialer Wandel, offenes sozio-technisches System,

## Projektergebnisse: Idealtypsentsprechung OE-Merkmale

Hauptkategorie	Neue Kategorien	Idealtyp der Organisationsentwicklung (c)	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	von 12
Startphase	Kontaktaufnahme	Kontaktaufnahme geht vom Klienten aus		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	10
Diagnose	Erkenntnisanspruch der Problemdiagnose	Unterstützung des Klienten bei der Selbstdiagnose		X	X	X			X	X		X	X		7
	Bekanntgabe der Problemdiagnose	nein			X	X									2
	<b>Ansatzpunkte für die Problemanalyse des Beraters</b>	<b>Kommunikationsorientierung: individuelle Verhaltensmuster, Strukturen und Kulturen in Organisationen</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
	Problembewertung durch den Berater	Negativ, weil sozial und ökonomisch ineffizient	X	X		X	X	X		X	X	X			8
	<b>Grundlagen der Problemdiagnose</b>	<b>Wechselwirkungen zwischen individuellen Verhaltensmustern und Gruppenprozessen</b>	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	10
	<b>Methodik</b>	<b>Aktionsforschung, Schaffung von Beteiligungsräumen</b>	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	10
Handlungsplanung	Erstellen des Handlungsplans	Ablaufplan: gemeinsame Ausarbeitung von Projektschritten durch Berater und Betroffene		X	X		X	X	X	X	X	X	X		9
	Beitrag des Beraters zur Problemlösung	Methodenspezialist: Moderation von gruppendynamischen Prozessen		X	X	X	X	X	X	X	X	X			9
	Beitrag des Klienten zur Problemlösung	Erarbeitung von Lösungsvorschlägen durch die Betroffenen		X	X	X	X		X	X	X		X		8
	Ergebnispräsentation	Workshops		X	X	X	X	X	X	X		X	X		9
Implementation	Beteiligung des Beraters	ja	X	X		X	X	X		X	X	X	X	9	

Hauptkategorie	Neue Kategorien	Idealtyp der Organisationsentwicklung (c)	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	von 12
			1												
	Widerstand	Widerstände sind produktiv: durch die Beteiligung der Betroffenen werden Widerstände als Veränderungspotentiale genutzt							X	X			X		3
	<b>Abschluß</b>	<b>Institutionalisierung eines andauernden sozialen Entwicklungsprozesses der Organisation</b>	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	10
Verhältnis des Beraters zum Klienten und zu Mitgliedern der Klientenorganisation	Selbstverständnis des Beraters und Klientenverständnis	Berater ist Therapeut, Klienten sind Menschen in Gruppen	X		X	X	X	X		X	X		X		8
	<b>Verhältnis zum Auftraggeber</b>	<b>Auftraggeber ist als Promotor beteiligt und offen gegenüber Veränderungsprozessen</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
	Neutralitätsverständnis	Neutralität gegenüber Personen, und Lösungsvorschlägen			X	X	X	X	X		X				6
	<b>Organisationsauffassung</b>	<b>Organisationen sind offene, sozio-technische Systeme</b>		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
	Rolle der Mitarbeiter der Klientenorganisation	kombinierter Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz; aktive Rolle der Mitarbeiter: sie sind Beteiligte im Problemlösungsprozess	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		10
Kriterien eines erfolgreichen Beratungsprojekts	Erfolgskriterien	Institutionalisierung eines andauernden sozialen Entwicklungsprozesses der Organisation		X		X	X	X		X	X	X	X	X	9

Hauptkategorie	Neue Kategorien	Idealtyp der Organisationsentwicklung (c)	A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12												von 12	
			A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12		
	Effizienzkriterien	soziale und ökonomische Effizienz und Effektivität	X	X	X		X			X	X	X	X			8
	Zurechnung des Beratungserfolgs	Klient			X			X	X	X		X	X			6
Beratungsverständnis	Beratung als Tätigkeit	Beratung ist Hilfe zur Selbsthilfe (methodische Unterstützung der Klientorganisation bei der Problemlösung).		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		10
	Beratungsprodukt	methodische Beratung: qualitative und quantitative Verfahren der empirischen Sozialforschung, sowie sozial- und tiefenpsychologische Verfahren zur Entwicklung von Problemlösungen		X	X	X	X	X	X	X		X	X			9
	Vertragsbedeutung	hybrid (transaktional und relational)	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
theoretischer Hintergrund	Wissenschaftsdisziplin	sozialwissenschaftliche Perspektive, in deren Zentrum gruppodynamische Prozesse stehen		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		10
	Erkenntnistheoretische Position	verstehend-subjektivistisch		X	X	X	X	X		X	X	X		X		9
Summe je Berater			11	20	2	2	2	2	1	2	1	22	22	12		
					1	2	3	2	8	5	7					

## Analyse der Merkmalsausprägungen Organisationsentwicklung:

### Merkmals 1:

Startphase	Kontaktaufnahme	Kontaktaufnahme geht vom Klienten aus	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
------------	-----------------	---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Berater 1:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater nutzt auch die Gelegenheiten potentielle Klienten gezielt anzusprechen und gegebenenfalls über lange Zeit im Vorfeld eines Beratungsauftrages Kundenkontakt zu halten. Der Berater will 'sich nicht verbiegen', handelt aber marktorientiert und sieht sich selbst als ‚Markenzeichen‘.

Berater 2:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Kontaktaufnahme erfolgt ‚zufällig‘, Beraterin betreibt keine ‚Kaltakquise‘

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Kontaktaufnahme geht vom Klienten aus, wichtig ist hierbei festzustellen inwiefern Berater und Klient ‚auf der gleichen Wellenlänge sind‘ und ‚Alibi-Aufträge‘ herauszufiltern und abzulehnen.

Berater 4:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Grundsätzlich geht die Kontaktaufnahme vom Klienten aus; in Abweichung von Kollegen versucht die Beraterin aber auch eigene Konzepte zu entwickeln und diese ‚zu verkaufen‘.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Kontaktaufnahme geht vom Klienten aus, die Beraterin macht keine ‚Eigenakquise‘. Die Startphase ist geprägt von Beziehungs- und insbesondere Vertrauensaufbau. Hierbei soll Kompetenz und Verständnis für OE vermittelt werden. Gelingt dies nicht kommt der Auftrag nicht zu stande.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Kontaktaufnahme geht vom Klienten aufgrund von Referenzen oder Empfehlungen aus. Schon in der Kontaktaufnahme treffen die Wirklichkeitskonstruktionen von Berater und Klienten zusammen, hier beginnt schon Beratung. Die entscheidenden Punkte in dieser Phase sind ‚... drei Sachen: das erste ist, daß ich es schaffe eine Beziehung aufzubauen. Das zweite ist, daß Sie es schaffen sein Thema, sein Problem zu verstehen, daß sie inhaltlich sagen können, wissen worum es geht, das dritte ist, daß ihm eine attraktive Perspektive vermitteln können.‘

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater nimmt nicht von sich aus Kontakt zu potentiellen Klienten auf, sie ‚kommen zustande‘, z.B. auch durch

Vermittlung anderer Auftraggeber. In mehreren Treffen wird die zwischenmenschliche und inhaltliche Seite der Beratungsbeziehung abgeklärt und versucht eine klare Vereinbarung zu treffen.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Kontaktaufnahme geht vom Klienten aus, der ein Problem oder einen Veränderungswunsch hat. Im Erstkontakt geht es darum eine ‚Art von Passung herzustellen‘. Die Startphase bis zur Auftragserteilung kann ‚relativ lange‘ dauern.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Kontaktaufnahme geht vom Klienten aus, Gegenstand der Startphase ist dabei ‚erst mal herauszufinden, um was geht es eigentlich.‘ Es gilt die eigentliche, verdeckte Problemstellung herauszufinden

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Schon die Kontaktaufnahme ist für die Beraterin eine Intervention, wobei bereits eine Beziehung aufgebaut wird und erste Hypothesen gebildet werden. Wichtig ist hierbei abzuklären, was die Motivation des Auftraggebers ist (‚ob man benutzt wird‘). ‚Also ich versuche im ersten Treffen herauszufinden, wieso er mich ruft, was das Problem ist, wieso ausgerechnet mich‘.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Kontaktaufnahme geht vom Klienten aus, der Berater kann es sich leisten die Projekte auszuwählen: ‚wissen Sie, am Ende des Gesprächs müssen Sie sich entscheiden und sagen, ob Sie das Gefühl haben, ich sei der Richtige und ich möchte mich gern entscheiden ob ich das Gefühl habe: ja, Sie sind der Kunde und das ist das Projekt in dem ich das leisten kann, was notwendig ist.‘ Dabei achtet er insbesondere darauf, ob er instrumentalisiert werden soll und welche ‚Nebenziele‘ der Auftraggeber hat.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Kontaktaufnahme geht vom Klienten aus (‚ich habe nie akquirieren müssen in 30 Jahren‘). Nach der Kontaktaufnahme sieht der Berater sich als Bewerber, der den Klienten ‚an den Haken‘ kriegen muss. Gleichzeitig betont er die Notwendigkeit, dass die ‚Chemie stimmt‘.

### **Zusammenfassung Merkmal 1:**

Zehn von zwölf Befragten stimmen in Bezug auf die Startphase mit dem Idealtyp überein, bei ihnen geht die Kontaktaufnahme vom Klienten aus. Nur zwei Berater betreiben auch ‚Kaltakquise‘, was sie durch ökonomische Begrifflichkeiten unterstreichen; so betrachtet der eine Berater sich selbst als ‚Markenzeichen‘, die andere Beraterin entwickelt eigene Konzepte, die sie ‚zu verkaufen‘ sucht. Generell ist die Startphase geprägt von einem Beziehungs- und Vertrauensaufbau zwischen Berater und Klienten sowie davon, dass der Berater ein adäquates Problemverständnis (einschließlich verdeckter Probleme und von Nebenzielen) entwickelt.

## Merkmals 2:

Diagnose	Erkenntnisanspruch der Problemdiagnose	Unterstützung des Klienten bei der Selbstdiagnose	X	X	X	X	X	X	X	7
----------	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Berater 1:

**Dominant ist die Abweichung vom Idealtyp;** der Berater selbst ordnet die Probleme, deckt den Bedarf auf, definiert den ‚Kundennutzen‘ und ‚macht sich Vorstellung von der Problematik‘, wobei er den Klienten aber mit einbezieht. Hintergrund dieses Vorgehens ist seine Erfahrung („Unternehmen haben überhaupt keine Vorstellung davon“) und seine Nutzenorientierung für den Klienten, welche die Methodenorientierung dominiert. Er will ‚nicht nur Beratungstage verkaufen‘, sondern zielgerichtet arbeiten.

Berater 2:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Klienten haben keine klare Vorstellung von ihren Problemen, die Beraterin hilft, aufgrund ihrer Erfahrung, den Klienten die Probleme zu erkennen; Diskrepanzen gibt es dabei kaum.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Kunden wissen vielfach nicht was sie wollen, der Berater hilft ihnen dabei das herauszufinden, ‚null-acht-fünfzehn-Lösung‘ gibt es dabei nicht.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** ‚Die meiste Arbeit macht der Klient selber, ich frage gezielte Fragen und er antwortet, bis er selber darauf kommt, was das Problem ist.‘

Berater 5:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Die Beraterin nimmt die Problembeschreibung des Klienten an und versucht sich selbst ein Bild zu machen. Sie verwendet OE-typische Begriffe („Defreezing“) und rekurriert auf ‚richtige OE‘, die Problemdefinition überlässt sie den Klienten. Sie scheint aber die Problemdiagnose im Laufe des Prozesses eher selbst vorzunehmen („Mobbing-Fall“).

Berater 6:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater verschafft sich Vorwissen über die Organisation und konfrontiert diese mit so gebildeten Hypothesen („inhaltliche Aussagen“). Die Diagnose wird letztlich aber gemeinsam erstellt: ‚Sie müssen darauf gucken, daß die Organisation selber handeln kann...‘.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater erarbeitet die Diagnose zusammen mit dem Klienten im Gespräch. Er setzt dabei Teamdiagnose als spezifisches Instrument ein und geht hypothesengeleitet vor. Der Übergang von der Kontaktaufnahme zur Diagnose ist für ihn dabei ‚schwimmend‘.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater unterstützt den Klienten bei der Selbstdiagnose, er versucht seinen ‚Kunden dazu zu verführen, sich mit mir auf die Suche nach einer passenden Antwort oder Strategie zu begeben‘. Er versucht ‚so etwas wie ein ‚Wieder-mit-den-Alternativen spielen zu etablieren‘.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater erstellt selbst eine Diagnose, mit der er den Klienten konfrontiert und die er im weiteren Beratungsprozess verifiziert.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin versucht durch Datenerhebung und –rückmelden („dort wo sie entstanden sind“) den Klienten zur Selbstdiagnose anzuregen, stellt aber auch ihre eigene Problemdiagnose vor.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater geht davon aus, dass die Vorstellungen des Klienten selbst ein Teil des Problems sind. Die Diagnose beginnt er mit einem ‚Grob screening‘, mit Hilfe von Interviews, die eigentliche Diagnose macht dann eine Projektgruppe aus der Organisation, die er unterstützt.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater bildet Hypothesen, mit denen er den Klienten konfrontiert, er betont seine Problemsicht und seine Eigenständigkeit („daß man unabhängig ist, daß man seine eigenen Ansichten hat“). Eine eigenständige Diagnosephase nutzt er nicht.

### Zusammenfassung Merkmal 2:

Sieben Berater entsprechen hier der idealtypischen Merkmalsausprägung, fünf hingegen nicht oder nur teilweise. Dominant ist als Erkenntnisanspruch der Problemdiagnose die Unterstützung des Klienten bei der Selbstdiagnose für neun der zwölf befragten Berater. Nur drei Berater scheinen ihre Problemsicht dem Klienten zu oktroyieren. Die Vorgehensweise erscheint dabei recht unterschiedlich: Während Einige versuchen,

### Merkmal 3:

Diagnose	Bekanntgabe der Problemdiagnose	nein	X	X	2
----------	---------------------------------	------	---	---	---

---

Berater 1:

**Deutliche Abweichung vom Idealtyp:** Im Rahmen der Diagnose und Problemdefinition will der Berater ganz deutlich sein, deswegen „macht er dem Kunden klar, wo es bei ihm fehlt“ – gibt seine Diagnose also bekannt und riskiert bei Dissens mit dem Klienten über die Diagnose, diesen nicht „als Kunden gewinnen zu können“.

Berater 2:

**Abweichung vom Idealtyp:** Obwohl die Beraterin behutsam vorgeht benennt sie letztlich die Probleme klar, wobei sie darauf achtet, dass die nicht als „Anklage“ erscheint.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater regt den Klienten an, seine Probleme selbst zu analysieren und begleitet die Selbstdiagnose des Klienten.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin gibt die Problemdiagnose nicht bekannt.

Berater 5:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Es finden sich verschiedene Ausführungen hierzu im Interview: An einer Stelle betont die Beraterin, dass die Diagnose vom Klienten selbst zu stellen sei, an einer anderen Stelle gibt sie die Diagnose bekannt, wobei sie auf die Form der Bekantgabe achtet („Es kommt dann wirklich auf die Verpackung an“) und dies nicht personalisiert („Vertrauensschutz“).

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater bringt aufgrund seiner ‚Wirklichkeitswahrnehmung‘ Hypothesen ein und präsentiert der Geschäftsführung seine ‚außenstehende Perspektive‘. Diese überrascht die Klienten teilweise, so dass die ‚kommunikative Vermittlung‘ für die Akzeptanz wichtig ist.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater gibt dem Klienten seine Hypothesen bekannt, dabei beachtet er aber Grenzen: Wenn die Diagnose eine Änderung des Projektthemas bedeutet, dann soll dies nicht ‚übergreiflich‘ wirken.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater bildet Hypothesen, die ggf auch von denen des Klienten abweichen, er spricht sie aber erst dann aus, wenn er meint, der Klient sei bereit, sich damit auseinandersetzen zu können.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater gibt die Diagnose bekannt und verifiziert sie ‚ganz vorsichtig‘.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Die Beraterin gibt ihre Diagnose bekannt, meldet aber auch Daten (teilweise anonymisiert) an die Betroffenen zurück.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Die Diagnose wird ‚offiziell präsentiert‘, wobei der Berater in schwierigen Fällen das Management vorab informiert.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater gibt seine Problemsicht als Hypothesen bekannt, er sieht diese als Vorurteile, die Diagnoseprozesse ersparen und revidierungsfähig sind.

#### Merkmal 4:

Diagnose	Ansatzpunkte für die Problemanalyse des Beraters	Kommunikationsorientierung: individuelle Verhaltensmuster, Strukturen und Kulturen in Organisationen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
----------	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

---

Berater 1:

**Dominant ist die Entsprechung des Idealtyps:** Der Berater ist stark kommunikationsorientiert, arbeitet in Workshops mit Gruppen unter Einsatz verschiedener Instrumente, bis hin zum Coaching. Kommunikation ist für ihn der zentrale Problembereich in den Unternehmen, wobei informelle Kommunikation, aber auch der Umgang mit Widerstand große Bedeutung haben. Vom Idealtyp weicht er insofern ab, als er eine klare inhaltliche Orientierung seiner Beratungsleistung vornimmt: Strategien, Prozesse und Projekte sind in seinem Fokus, dies analysiert er zuerst einmal aus einer Top-down-Perspektive.

Berater 2:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin ist stark kommunikationsorientiert, führt Interviews und beobachtet Kommunikationssituationen (Besprechungen). Die historische Entwicklung der Organisation wie auch von einzelnen Projekten ist für sie dabei wichtig, um die Problemlage zu verstehen. Dazu analysiert sie auch ‚Konzepte‘, was auf die Auswertung vorhandener Unterlagen hindeutet.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater nutzt Kommunikationsprozesse um die Problemanalyse anzuregen, dabei nutzt er verschiedene Techniken (u.a. Bilderstellung und -analyse) um Visionen und Ziele zu entwickeln und Diskrepanzen zum Ist-Zustand deutlich werden zu lassen.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Problemanalyse ist selbst ein kommunikativer Prozess, bei dem individuellen Verhaltensmuster ebenso analysiert werden, wie auch Machtstrukturen.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Für die Beraterin stehen Interaktionen, Strukturen und Kulturmanifestationen (Artefakte) im Zentrum der Analyse, dies versucht sie sich kommunikativ und durch Beobachtung zu erschließen. Hierbei spielen informelle Kommunikationssituationen eine große Rolle.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Ansatzpunkte für den Berater sind zum einen der Beziehungsaufbau zum Klienten, dass er diesen und sein Problem empfinden versteht und auf dieser Basis eigenständiges Handeln des Klienten befördert. Dies gilt es kommunikativ zu vermitteln und dabei verschiedene Methoden einzusetzen (Workshops, Kulturanalyse: ‚welche verschlossenen Türen gibt es, welche offenen Türen gibt es, wie sind die Farben, wie ist die Atmosphäre; gucken Sie, wie fühlen Sie sich in dieser Organisation, also daß Sie ihre ganzen Sinneskanäle aufmachen und lassen sich mal beeinflussen von diesen Dingen.‘).

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater arbeitet kommunikationsorientiert mit Gruppen-, aber auch mit Einzelgesprächen. Von besonderer Bedeu-

tung sind für ihn dabei Prozesse und Strukturen in der Organisation, aber auch das Umfeld. Er zeigt ein dezidiertes OE-Verständnis („Struktur, Strategie, Prozesse, Personal-Lernen, das ist so das was ich unter OE verstehe“).

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater arbeitet stark kommunikationsorientiert, wobei er menschliche Konflikte eingebettet in Subsysteme und Umfeldbedingungen analysiert. Er bezieht sich hierbei auf den Tavistock-Ansatz.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater arbeitet in hohem Maße kommunikationsorientiert und analysiert dabei sowohl individuelles Verhalten, wie auch Strukturen und kulturelle Aspekte der Organisation.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin ist in hohem Maße kommunikationsorientiert, wobei sie sowohl kulturelle als auch strukturelle Aspekte und individuelle Personen in die Analyse mit einbezieht.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater ist in hohem Maße kommunikationsorientiert, beobachtet aber auch Verhaltensweisen und Artefakte in der Organisation und analysiert Unternehmensdokumente (z.B. Leitbild, Führungsgrundsätze). Ein hoher Anteil der verarbeiteten Information ist dabei auch informellen Ursprungs – über die Ambivalenz dieser Information ist sich der Berater bewusst.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Seine Problemanalyse basiert auf Kommunikation mit den Betroffenen, Gegenstand der Analyse sind z.B. Teams.

**Merkmal 5:**

Diagnose	Problembewertung durch den Berater	Negativ, weil sozial und ökonomisch ineffizient	X	X		X	X	X		X	X	X				8
----------	------------------------------------	---	---	---	--	---	---	---	--	---	---	---	--	--	--	---

Berater 1:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp,** wobei für ihn inhaltlich die ökonomische Effizienz im Vordergrund steht.

Berater 2:

**Dominant ist die Entsprechung des Idealtyps:** Die Beraterin schildert Probleme nicht als Entwicklungschance, sondern sieht sie als zu ändernde negative Zustände – dabei behält sie aber das Machbare im Blick und nimmt bestimmte Problemkonstellationen als unveränderbar an.

Berater 3:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Grundsätzlich bewertet der Berater Probleme als soziale und ökonomische Ineffizienzen, die aufzudecken sind. Er lässt dem Klienten aber den Spielraum auch vorhandene Lösungen beizubehalten.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Probleme werden durch die Beraterin als negativ bewertet, dies kann auch zu Spannungen im Verhältnis zum Klienten und ggf. zum Scheitern des Projekts führen. Grundsätzlich erscheint ihr aber die Problembewertung zutiefst subjektiv.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Probleme werden als negativ bewertet, thematisiert werden sowohl ökonomische als auch soziale Ineffizienz. Kontroversen darüber in der Organisation sind aber wünschenswert.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater betrachtet Probleme offensichtlich als Schwierigkeiten, die es zu bewältigen gilt. Dabei hat er einen systemischen Zugang und analysiert das Problem als komplexe Struktur: ‚Natürlich hat das Klientensystem ein tatsächliches Problem, was sie juckt, aber das ist nur die oberste Schicht, und da drunter gibt es weitere Schichten, oder da drunter oder da drüber oder daneben, je nachdem von welchem man ausgeht‘.

Berater 7:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater bildet zwar Hypothesen und kommuniziert diese, auch geht es ihm darum Prozesse zu optimieren (insofern hat er auch Effizienzvorstellungen), generell scheint er aber Problemen und Themenstellungen gegenüber offen zu sein und diese nicht eindeutig negativ zu bewerten.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater bildet Hypothesen über Dysfunktionalitäten, sieht diese aber häufig als ‚eine Ausgliederung von Führungsaufgaben‘.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater hat deutliche Vorstellungen davon, was effizient ist, wobei er sowohl Aspekte ökonomischer, wie auch sozialer Effizienz anspricht. Er ist dabei aber der Auffassung, dass nicht alle Mitarbeiterentwicklungsfähig sind.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Beraterin ist es wichtig, nicht die ‚verkehrten‘ Probleme zu identifizieren, sondern hinter Tabus zu blicken. Grundsätzlich ist dabei wichtig ‚Mehrwert‘ zu erbringen, aber auch Personen oder Teams mit einzubeziehen. Sie vertritt eine betriebswirtschaftlich erweiterte klassische OE.

Berater 11:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater achtet darauf, dass sowohl soziale, als auch ökonomische Aspekte analysiert werden (Kennzahlen, Prozesse, Befindlichkeiten), er scheint das Problem aber nicht zu bewerten.

Berater 12:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Die Problembewertung ist stark negativ aufgeladen, der Berater bildet sich (Vor-) Urteile mit denen er den Klienten konfrontiert. Dabei lehnt er gewisse Konzepte („Benchmarkin“) explizit als Ineffizient ab. Soziale Effizienz thematisiert wer nicht.

### Merkmale 6:

Diagnose	Grundlagen der Problemdiagnose	Wechselwirkungen zwischen individuellen Verhaltensmustern und Gruppenprozessen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
----------	--------------------------------	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Berater 1:

**Grundsätzliche Entsprechung des Idealtyps.** Der Berater macht Workshops zur Grundlage seiner Problemdiagnose, wobei diese auf der obersten Führungsebene der jeweiligen Organisation angesiedelt sind.

Berater 2:

**Abweichung vom Idealtyp:** Grundlage der Problemdiagnose sind für die Beraterin insbesondere die Perspektive der Geschäftsleitung, ihre eigene Erfahrung, vorhandene Unterlagen („Konzepte, Material“) und die von ihr eingeschätzten Möglichkeiten der Realisation. Die Gesprächsführung bleibt dabei formal geplant.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater der ‚Interaktionellen Organisationsentwicklung‘ zu und sieht den ‚gruppensystemischen Ansatz‘ als seine Grundlage. Bei der Schilderung von Analyseprozessen greift er aber primär auf Maßnahmen auf der individuellen Ebene zurück (Bilder).

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Grundlage der Problemdiagnose ist für die Beraterin ein Vertrauensverhältnis zwischen Klienten und ihr, das von empathischem Verstehen geprägt ist. Hierbei werden Interviews und Mitarbeiterbefragungen eingesetzt.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Probleme werden anhand sozialer Beziehungen analysiert, was die Beraterin anhand eines Mobbing-Beispiels erläutert, als Problemgemengelage in einer spezifischen sozialen Konstellation.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater betrachtet Beratung an sich als Interaktion zwischen Individuen mit unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen. Dabei bezieht er Menschen in allen erdenklichen Kontexten in seine Analyse ebenso mit ein wie kulturelle Artefakte.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater analysiert Strukturen und Prozesse anhand von Gruppenbeziehungen.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater analysiert individuelles Verhalten in Bezug auf Gruppenprozesse und organisatorische Subsysteme, aber auch als Übertragung aus anderen sozialen Kontexten (z.B. Familienbeziehungen).

Berater 9:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater analysiert individuelles Verhalten eingebunden in Strukturen (z.B. Familienunternehmen, Führungsstruktur), weniger in konkreten Gruppenprozessen.

Berater 10:

Der Berater entspricht dem Idealtyp: Die Beraterin analysiert ‚Situationen‘ in Organisationen anhand von formellen und informellen Beobachtungen, Einzelgesprächen und Workshops.

Berater 11:

Der Berater entspricht dem Idealtyp: Der Berater analysiert sowohl das Verhalten der Mitarbeiter als auch einzelne Prozesse.

Berater 12:

Der Berater entspricht dem Idealtyp: Grundlage der Problemdiagnose sind Haltungen und Handlungen von Individuen, eingebunden in soziale Beziehungen (z.B. Teamarbeit).

**Merkmals 7:**

Diagnose	Methodik	Aktionsforschung, Schaffung von Beteiligungsräumen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
----------	----------	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Berater 1:

Entsprechung des Idealtyps: Schrittweises, zyklisches Vorgehen („Bausteine, die öfters vorkommen“) unter Beteiligung von Mitarbeiter und des Beraters („schon etwas mitzuarbeiten“).

Berater 2:

Der Berater entspricht dem Idealtyp: Die Methodik der Beraterin entspricht dem Ansatz der Aktionsforschung (Form des Survey-Feedback), wobei sie eine stark verstehende Perspektive einnimmt. Die Phasen der Beratung sind dabei nicht strikt getrennt, sondern „es geht ineinander über“.

Berater 3:

Der Berater entspricht dem Idealtyp: Der Berater nutzt Ansätze der Aktionsforschung (keine klare Phasentrennung), schafft Beteiligungsräume und nutzt psychologische Interventionen (Bilder) sowie Formen der interaktionellen Organisationsentwicklung.

Berater 4:

Der Berater entspricht dem Idealtyp: Die Beraterin setzt verschiedene Instrumente ein (Mitarbeiterbefragung, Interviews); sie geht dabei pragmatisch vor und orientiert sich an der Organisationsentwicklung, setzt verschiedene Module ein und schafft Beteiligungsräume.

Berater 5:

Der Berater entspricht dem Idealtyp: Die Beraterin beteiligt die Mitarbeiter bei der Diagnose im Rahmen ihrer jeweiligen Arbeitsbereiche, damit schafft sie

Beteiligungsräume. Das Vorgehen wird im Sinne der Aktionsforschung im Diagnoseprozess entwickelt.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Mit konstruktivistischer Grundeinstellung, zyklischem Vorgehen, gemeinsamer Diagnoseerstellung, Anwendung von Workshops und Ansätzen von Kulturanalyse orientiert sich der Berater (unter Verweis auf Kurt Lewin) an Methoden der Organisationsentwicklung.

Berater 7:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater setzt unterschiedliche Methoden ein (Moderation, Outdoor-Erfahrungen, Traumreisen), bleibt dabei aber stark kommunikationsorientiert. Einen dezidierten Ansatz von Aktionsforschung hat er nicht.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater schafft Beteiligungsräume zur ‚gemeinsamen Problemdefinition‘ und setzt vielerlei Methoden ein (Interviews, Fragebogen, Workshops), wobei szenisch-psychologische Deutungsmuster im Vordergrund stehen.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Trotz Kommunikationsorientierung und einer intuitiven Verstehensauffassung ist kein eigentlicher Ansatz der Aktionsforschung unter Schaffung von Beteiligungsräumen zu erkennen. Das Methodenrepertoire ist dabei ‚begrenzt‘.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin orientiert sich an der ‚klassischen Aktionsforschung‘ und nutzt dazu Workshops, dabei ‚muß man ein Setting schaffen, wo die Person zuhören kann und begreifen kann, um was es geht.‘

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater schafft Beteiligungsräume für die Organisationsmitglieder (Workshops, Einbeziehung von Prozessbeteiligten) und arbeitet nach sozialwissenschaftlichen Standards (Interviews), er begleitet die Organisationsmitglieder bei der Diagnose.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater unterteilt nicht nach spezifischen Phasen sondern sieht bereits die Diagnose als hypothesengeleitete Intervention. Eine eigene Diagnosephase lehnt er ab, er schafft Beteiligungsräume (Teamarbeit) und beruft sich auf den Ansatz der OE.

**Merkmal 8:**

Handlungsplanung	Erstellen des Handlungsplans	Ablaufplan: gemeinsame Ausarbeitung von Projektschritten durch Berater und Betroffene	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
------------------	------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Berater 1:

Teilweise Entsprechung des Idealtyps: Projektschritte werden offensichtlich von dem Berater in Verbindung mit der Unternehmensleitung festgelegt, wobei

eine dezidierte Handlungsplanung aber nicht erkennbar wird. Geplant werden offensichtlich eher einzelne Maßnahmen, das Beratungsprojekt insgesamt bleibt dabei sehr flexibel und offen für erhebliche inhaltliche Veränderungen (insbesondere Strategien und Strukturen).

Berater 2:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Obwohl die Beratungsphasen für die Beraterin nicht strikt getrennt sind, gibt es doch einen Handlungsplan, der schrittweise mit der Leitung abgestimmt wird.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Kunde und Berater erarbeiten gemeinsam einen Handlungsplan, wobei der Berater nur für das Vorgehen, nicht aber für den Inhalt zuständig ist.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise:** Die Beraterin entwirft den Handlungsplan selbst oder zusammen mit Kollegen. Sie plant dabei im Sinne der Organisationsentwicklung, meidet aber zu umfangreiche Projektierung, da mit dem Umfang das Scheiterrisiko steigt.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin betont selbst keine Konzepte zu machen, sondern die Betroffenen zur Lösungsplanung anzuleiten („anleite, initiere, koordiniere, im zeitlichen Ablauf zusammenführe“).

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Es erfolgt eine dezidierte Ablaufplanung mit Projektschritten („milestones“) durch Berater und Auftraggeber in einem zyklischen Prozess. Für die Umsetzung macht der Berater dann ein Angebot.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater erarbeitet mit dem Klienten Alternativen und lässt Fragestellungen und Teilschritte gemeinsam entwickeln.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater konstruiert ein ‚Workshop-Setting‘, um Freiwilligkeit zu erzeugen und so Arbeitsgruppen zu bilden, die den weiteren Prozess mitstrukturieren und Verantwortung übernehmen.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater erstellt einen Handlungsplan, wobei er die Abläufe in Einzelschritte zerlegt und hierüber ‚Einvernehmen‘ zu erzielen sucht.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin bespricht gemeinsam mit dem Klienten die Vor- und Nachteile von Lösungsalternativen, bis sie ‚mit ihrer Kontaktperson alles durchgeplant‘ hat. Die eigentlichen Probleme entstehen dann erst bei der Umsetzung, die Anzahl der ‚hintereinander geschalteten‘ Maßnahmen sollte sehr begrenzt sein.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater plant zusammen mit dem Management (Was wollen wir tun, wie wollen wir vorgehen?) und beteiligt die Betroffenen anschließend in Foren.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater erstellt Lösungsansätze selbst, die unmittelbar umgesetzt werden. Schriftliche Berichte werden dabei kaum erstellt.

### **Merkmals 9:**

Handlungsplanung	Beitrag des Beraters zur Problemlösung	Methodenspezialist: Moderation von gruppenspezifischen Prozessen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
------------------	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Berater 1:

Teilweise Entsprechung des Idealtyps: Der Berater arbeitet mit Workshops und ist dabei auf Authentizität („dass ich das mit Leben erfüllen will“) bedacht, insofern ist er Methodenspezialist, der auch psychologische Aspekte in Betracht zieht. Dabei ist er primär erfahrungsgeleitet und macht klare inhaltliche Lösungsvorschläge. Der Berater kombiniert somit Methoden- und Inhaltsberatung.

Berater 2:

**Teilweise Entsprechung des Idealtyps:** Die Lösungsansätze findet die Beraterin bei den Mitarbeitern der Organisation („Lösungen sind im Unternehmen selbst“), es ist aber ihre Leistung diese zu kombinieren und integrieren.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater sieht sich als Methodenspezialist, der Problembewusstsein beim Klienten schafft und ihn bei der Lösung methodisch anleitet, er macht keine Lösungsvorschläge.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin geht theoriegeleitet vor und versucht dies in die Praxis zu vermitteln und umzusetzen. Sie selbst sieht sie dabei klar als Methodenspezialistin, die Prozesse initiiert („ich bin nur ein Vehikel“) und froh ist, wenn die Betroffenen bereit sind überhaupt etwas zu machen“.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin sieht sich selbst als Methodenspezialistin, die die Betroffenen in Arbeitsgruppen anleitet und den Prozess moderiert.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der orientiert Berater (unter Verweis auf Kurt Lewin) an Methoden der Organisationsentwicklung, arbeitet mit Work-

shops unter Beteiligung der Betroffenen („Sie brauchen die entsprechenden Leute, die, daß sie das Problem überhaupt wahrnehmen“). Im Rahmen von Prozessanalyse und Projektmanagement setzt er dabei verschiedene Methoden ein.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater initiiert gruppendynamische Prozesse (Schnitzeljagd, Bootfahren, Moderation).

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater sieht sich selbst als Methodenspezialist, der gruppendynamische Prozesse szenisch analysiert und gestaltet (insb. mit Hilfe von Workshops). Es gibt aber auch Situationen, wo er inhaltliche Empfehlungen gibt.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater versucht Lösungen in Teams zu generieren, wobei er dafür zuständig ist „das richtige Umfeld zu schaffen“. Hierbei stößt er (branchenspezifisch) ggf. auch auf Ablehnung.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin sieht sich selbst als Methodenspezialistin, die als Außenstehende helfen kann, Betriebsblindheit zu überwinden. Hierzu setzt sie verschiedene Interventionen ein, wobei Erfolgserfahrungen vermittelt werden oder auch der Leidensdruck (z.B. paradoxe Intervention) erhöht wird, um die Veränderungsbereitschaft zu fördern. Sie arbeitet dabei primär mit Workshops und Gruppengesprächen.

Berater 11:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater arbeitet mit Workshops und beteiligt die Betroffenen in Foren, im Vordergrund steht zwar eine eher betriebswirtschaftliche Problemanalyse, die zu Managemententscheidungen führt. Hierbei gibt der Berater Empfehlungen ab („Trotz aller Organisationsentwicklung oder sonst was.“), arbeitet aber auch explizit als Moderator um Zusammenarbeit zu fördern.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater erstellt Lösungsansätze selbst und beruft sich dabei auf seine Erfahrung und sein Hintergrundwissen. Er nutzt zwar Workshops aber offensichtlich kaum zur Problemlösung.

**Merkmal 10:**

Handlungsplanung	Beitrag des Klienten zur Problemlösung	Erarbeitung von Lösungsvorschlägen durch die Betroffenen	___	X	X	X	X	___	X	X	X	___	X	___	8
------------------	--	--	-----	---	---	---	---	-----	---	---	---	-----	---	-----	---

Berater 1:

**Abweichung vom Idealtyp:** Berater erarbeitet Lösungsvorschlag („Klient hat keine Vorstellungen“), ggf. unter Beteiligung von Mitarbeitern („Teamentwicklung“). Dabei ist ihm bewusst, dass viele Organisationen inhaltlich keinen Berater bräuchten („die Lösungen liegen auf dem Tablett“), die Umsetzung aber an mangelnder Führungsleistung scheitert; diese erbringt der Berater, indem er Lösungen präsentiert.

Berater 2:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Lösungsvorschläge stammen von den Betroffenen, das wird von der Beraterin ‚honoriert‘, Lösungen von ihrer Seite gibt es ‚relativ wenige‘. Ihre Aufgabe ist es die Lösungen ‚herauszuarbeiten und zusammenzustellen‘.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Betroffenen können ihre Probleme am besten selbst lösen, der Berater unterstützt sie dabei und kommentiert auch die Ergebnisse, ohne sich ‚aufzudrängen‘.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Eigene Lösungsvorschläge erarbeitet die Beraterin nicht; sie versucht , Methoden vorzuschlagen, Workshops vorzuschlagen, in dem die Beteiligten selber die Lösung finden können, in dem sie für sich das Problem identifizieren‘.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Lösungsvorschläge werden durch die Betroffenen selbst erarbeitet. Die Beraterin übernimmt dabei Strukturationsaufgaben, macht aber selbst keine Lösungsvorschläge.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater geht von Referenzprojekten aus und gibt dem Klienten Empfehlungen. Hierbei kann der Klient aber zwischen unterschiedlichen Konzepten wählen und sich beteiligen: ‚Es ist immer wieder meine Erfahrung, der Prozeß des Werdens der gehört dazu.‘

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater unterstützt die Betroffenen bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen. Diese müssen von der Gruppe getragen werden, wenn der Berater seine Meinung einbringen will, dann holt er sich zuvor die Erlaubnis der Gruppe.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Lösungsvorschläge werden grundsätzlich von den Betroffenen selbst (z.B. in interdisziplinären Gruppen) erarbeitet. Der Berater gibt nur dann Empfehlungen, wenn er glaubt, dass ‚eine Alternativlösung mehr Probleme schafft als beseitigt‘.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Lösung wird von einzelnen Promotoren in der Organisation oder von Teams erarbeitet. Ziel ist dabei, dass sich die Organisation ‚von selber weiterentwickelt‘.

Berater 10:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Die Beraterin gibt Maßnahmenempfehlungen ab, die gemeinsam mit dem Klienten besprochen werden, letztlich gilt dabei: ‚ die Entscheidung muß beim Klienten liegen‘.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Entscheidungsvorbereitung wird von Organisationsmitgliedern getroffen, die Entscheidungsfindung ist allerdings dem Management vorbehalten. Die hierbei nicht Beteiligten werden anschließend in Foren einbezogen.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater erstellt Lösungsansätze selbst und informiert die Betroffenen nach getroffener Entscheidung durch das Management auf Workshops. , Und man hat die nicht eingebunden, die überzeugt und erst einmal mit denen geredet, sondern gleich in den Workshop und dann haben die dicht gemacht.'

### Merkmale 11:

---

Handlungsplanung	Ergebnispräsentation	Workshops	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
------------------	----------------------	-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

Berater 1:

**Abweichung vom Idealtyp:** Der Berater präsentiert Lösungen, wobei er nicht Alternativen anbietet, sondern durch die Ergebnispräsentation der Organisation Orientierung gibt und seine Kompetenz unter Beweis stellt.

Berater 2:

**Dominant ist die Entsprechung des Idealtyps:** Die exakte Form der Ergebnispräsentation wird nicht expliziert, die Entscheidungsfindung erscheint aber als von der Beraterin moderierter Prozess, wobei sie aber durchaus Stellung bezieht.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Ergebnisse werden (z.B. mittels Entscheidungsübungen) in gruppendynamischen Seminaren gefunden und präsentiert.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin arbeitet mit Workshops, in denen die Betroffenen die Lösungen selbst erarbeiten.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin moderiert die Präsentationssitzung, die zur Entscheidung führt, die Lösung selbst wird von den Betroffenen vertreten.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Ergebnispräsentation erfolgt in Workshops unter Beteiligung der Betroffenen. Für den Berater fließen dabei Diagnose und Handlungsplanung zusammen

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Ergebnis des Lösungsprozesses ist eine Vereinbarung innerhalb der Gruppe zur Umsetzung, der moderiert wird.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Lösungsvorschläge werden in Workshops präsentiert und weiterentwickelt. Es werden Verantwortliche für die Umset-

zung festgelegt („Wer-macht-was-bis- wann-Vereinbarung“).

Berater 9:

Der Berater Keine klare Aussage: Der Berater nutzt zwar auch Workshops, er gibt aber auch selbst Rat. Wie das Ergebnis fixiert und präsentiert wird bleibt unklar.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin arbeitet mit Workshops, wobei sie Methodenwissen einbringt, der Klient aber Sach- und Detailwissen.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater arbeitet in allen Phasen mit Workshops und gestaltet die Ergebnispräsentation explizit als „Foren“, bei denen die Betroffenen, die bisher nicht mit einbezogen waren, beteiligt werden.

Berater 12:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater informiert die Betroffenen auf einem Workshop nachdem die Entscheidung durch das Management getroffen wurde. Mit auftauchendem Widerstand geht er allerdings konfrontativ um.

### Merkmals 12:

---

Implementation	Beteiligung des Beraters	ja	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
----------------	--------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

Berater 1:

**Entsprechung des Idealtyps:** Der Berater ist bei der Implementation über alle Hierarchieebenen hinweg beteiligt.

Berater 2:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Bei der Implementierung ist die Beraterin verantwortlich beteiligt („schaffen wir das“), wobei sie mit den entscheidenden Leitungs- und Führungsebenen zusammenarbeitet und diese ggf. auch coacht.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** „Also ich implementiere nichts“.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin ist bei der Implementierung beteiligt, erlebt es aber als Problematisch dabei die eigene „Autonomie“ zu wahren und Manipulationsversuche abzuwehren.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin übernimmt (wenn möglich) bei der Implementation die Gesamtleitung und orientiert sich im Vorgehen an

den Grundsätzen des Projektmanagements, die Detailarbeit machen die Betroffenen.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Er ist in Implementierungsprozessen direkt beteiligt und unterstützt den jeweiligen Projektleiter bei der Umsetzung.

Berater 7:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater betont, dass er im Rahmen von Umsetzungsschritten sehr unterschiedlich beteiligt ist. Wenn er beteiligt ist, dann als Methodenspezialist, der den Prozess strukturiert.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater schildert anhand eines konkreten Falles, wie er bei der Implementation eines neuen Steuerungsverfahrens (Balanced Scorecard) mit Mitteln der OE beteiligt war.

Berater 9:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater ist bei der Implementation beteiligt und vermittelt dazu ‚handwerkliche Fähigkeiten‘ (z.B. im Projektmanagement und Controlling), bringt also Expertenwissen ein.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beteiligungsform der Beraterin ist problemspezifisch unterschiedlich, wichtig ist dabei die Vernetzung zwischen ‚Verhalten, System und Struktur‘. Die Beraterin betont die prozessbegleitende Evaluation (‚Nebenwirkungen, Folgewirkungen‘) und das Feedback an die Betroffenen.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater begleitet den Implementationsprozess, insbesondere durch ‚Prozess-Know-How‘, ‚Rückkoppelungsschleifen‘ Moderation und Coaching.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater ist bei der Implementation voll beteiligt und nutzt dabei ‚ein sehr breites Band von Interventionen‘. Als Gefahr thematisiert er, sich von den Betroffenen in eine ‚Helferrolle‘ drängen und so von diesen instrumentalisieren zu lassen.



Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater interpretiert Widerstände als Wünsche, die aufgegriffen und verwertet werden sollten, sie sind zugleich ein Hinweis darauf, dass ‚der Berater etwas vorhat, was nicht zum System paßt‘.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Widerstand ist branchen- oder organisationskulturspezifisch induziert und stellt sich als Versuch bisherige Verfahren zu bewahren dar. Im schlimmsten Fall ist der Widerstand durch die Erfahrung mit vorausgegangenen Beratungsprojekten begründet. Widerstand wird am besten durch rasche Erfolgserlebnisse der Betroffenen überwunden.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** ‚Widerstände sind in der Regel immer da, die Frage ist wie schnell merken Sie es und merken Sie es überhaupt.‘ Widerstand kann aktiv oder passiv sein, durch Einbindung der Mitarbeiter kann er vermieden werden.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater sieht Widerstand als notwendigen Teil von Veränderungsprozessen, zum einen weil dabei berechnete Anliegen thematisiert werden, zum anderen kann Übereifer verhindert werden, zum dritten weil somit klar wird, dass es sich nicht nur um einen scheinbaren Veränderungsprozess handelt. Die Betroffenen sind dementsprechend ernst zu nehmen und zu beteiligen. Die Konflikte müssen dabei ausgetragen werden, der Berater fungiert als Moderator.

Berater 12:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater entspricht dem Idealtyp voll in der abstrakten Beantwortung der Frage, liefert aber an anderer Stelle des Interviews ein Beispiel, in dem er konfrontativ mit Widerstand umgeht und die weitere Kommunikation mit den Betroffenen verweigert.

**Merkmal 14:**

---

<i>Implementation</i>	<i>Abschluß</i>	<i>Institutionalisierung eines andauernden sozialen Entwicklungsprozesses der Organisation</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
-----------------------	-----------------	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

---

Berater 1:

**Entsprechung des Idealtyps:** Der Berater hat in einem länger andauernden Prozess erfolgreich Maßnahmen durchgeführt (z.B. Seminarbausteine, Personalentwicklung, Coaching) und die Organisation ist ‚auf einem guten Weg‘, ‚es hat gut funktioniert‘ und ‚in zwei Jahren schauen wir was sich verändert hat‘. Zielrichtung ist damit die Etablierung eines dauerhaften Wandlungsprozesses und nicht isolierter Maßnahmen.

Berater 2:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Veränderungen sind für die Beraterin langfristige Prozesse („über ein Jahr“), die zu begleiten sind und erst wenn „was passiert ist“, dann ist auch das Projekt abgeschlossen („die können das jetzt ganz gut alleine“). Dies ist allerdings nach „ein bis zwei“ Jahren zu überprüfen.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Die Beratung wird durch Erfüllung des Vertrages und Honorarzahlung abgeschlossen, nicht durch Institutionalisierung dauerhafter Entwicklungsprozesse.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Institutionalisierung eines andauernden sozialen Entwicklungsprozesses wird durch die Beraterin durchaus angestrebt, doch zeigt sich dies insbesondere in Coaching-Beziehungen. Große Organisationsentwicklungsprozesse erscheinen ihr aufgrund des Scheiterrisikos problematisch und sind von Beginn an vertraglich zu fixieren.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin will die Ergebnisse der Beratung strukturell institutionalisieren („muß man festklopfen, in Form von Organisationen“), damit es „weiterhin Bestand hat“. Dazu nutzt sie nach einer Ruhephase von bis zu einem Jahr Mittel der Evaluierung (Gruppendiskussion, Fragebogen). Die besten OE-Projekte sind für sie die, wo einfach diese Idee Organisationsentwicklung von selbst trägt.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Für den Berater geht es darum Handlungsfähigkeit in der Organisation sicher zu stellen. In dem Vollzug geplanter Konzepte zeigt sich auch das Potential für das Scheitern von Beratungsprojekten. Im erfolgreichen Fall werden Bedingungen geschaffen, für gewisse Handlungen und Anschlußhandlungen. Mit der Institutionalisierung endet das Beratungsprojekt, nicht aber die Beziehung zwischen Berater und Klientem.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise:** Der Berater ist stark auftrags- und vertragsorientiert. Mit Vertragserfüllung ist der Auftrag abgeschlossen. Die ggf. entstehende Notwendigkeit nachzusteuern ist einer neuen Vereinbarung vorbehalten. Generell scheint es für ihn wichtig zu sein, Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und diese zu Ende zu führen. Gute Beratung zeichnet sich dabei durch eine „tragfähige Veränderung“ aus, nicht aber zwangsläufig in der Institutionalisierung eines andauernden sozialen Entwicklungsprozesses.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater hat eine explizit institutionalistische Perspektive und berücksichtigt dies in der Beratung. Er versucht dies durch Wiederholungs-Workshops („follow-ups“) zu evaluieren und zu verankern, was aber in der Praxis vom Klienten häufig nicht gewünscht wird.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Für den Berater ist die Beziehung langfristig angelegt, wobei sich die Organisation aber die Fähigkeit zur Selbstentwicklung und Selbsterneuerung erarbeiten soll.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin vertritt die ‚klassische Organisationsentwicklung‘, ‚daß man sich selber aus dem System herausarbeiten soll, aber dann die Kompetenzen im System läßt.‘ Sie versucht dies durch ‚Checkpoints‘ zu unterstützen.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Beratungsprozess ist beendet, wenn der Berater das Gefühl hat, die Organisation kommt da auch ohne mich zu recht. Dabei versucht er deutlich zu machen, dass der Veränderungsprozess nie abgeschlossen sein wird (‚Wenn ihr fertig seid, geht es schon wieder los.‘). Der Trennungsprozess zwischen Berater und Organisation ist dabei eher schleichend, es gibt aber auch definierte Projektende.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Beratungsprozess ist abgeschlossen wenn das vereinbarte Ziel erreicht ist. Hierbei ergeben sich vielfach langfristige Beziehungen (‚ich habe viele so vier-fünf Jahresprozesse gehabt‘). Er strebt dabei an, dass der Entwicklungsprozess zum ‚Selbstläufer‘ wird und beruft sich auf den Tavistock-Ansatz.

**Merkmals 15:**

Verhältnis des Beraters zum Klienten und zu Mitgliedern der Klientorganisation	Selbstverständnis des Beraters und Klientenverständnis	Berater ist Therapeut, Klienten sind Menschen in Gruppen	X		X	X	X	X		X	X		X		8
--	--	--	---	--	---	---	---	---	--	---	---	--	---	--	---

Berater 1:

**Entsprechung des Idealtyps:** Beratung ist eine langfristige Beziehung (‚zwei bis vier Jahre‘), die von Berufsethik und Kompetenz des Beraters geprägt ist. Hierbei ist der psychologische Hintergrund zu berücksichtigen und ggf. auch auf Supervision zurück zu greifen. Der Berater hat klare Vorstellungen von guter Beratungsleistung und damit auch einen therapeutischen Anspruch.

Berater 2:

**Abweichung vom Idealtyp:** Die Beraterin sieht sich selbst nicht als Therapeutin, sondern wohl eher als verstehende, praktische Sozialwissenschaftlerin. Als Klient sieht sie offensichtlich die beratene Organisation, nicht aber einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater ist in seinem Selbstverständnis stark von der interaktionellen Organisationsentwicklung und der Familientherapie geprägt. Er versucht den Klienten bei der Findung Selbstverantwortung und Identitätsbildung zu unterstützen (Teamentwicklung, lernende Organisation, Organisationskultur).

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin sieht sich selbst als Teil einer helfenden Beziehung (z.B. Coaching), in dem sie eine Therapeutenstellung einnimmt und dem Klienten hilft, das Problem, das er generalisiert und wo er umschweift auf den Punkt' zu bringen.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin vertritt ein traditionelle OE-Verständnis und sieht sich selbst nicht als Theoretikerin, sondern betont die Bedeutung von Erfahrung in der Beratung. Wichtig ist ihr dabei die Beziehungsebene sowie Zuhören zu können und dem Klienten zu vermitteln, dass sie ihn ernst nimmt.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Ausgehend von Lewin und der Gestaltpsychologie arbeitet der Berater therapeutisch. Zentral sind für ihn dabei die Existenz einer Krise und der daraus entstehende Leidensdruck: ‚Der Klient ist für mich aus meiner Perspektive das System und der Auftraggeber ist meistens eine Person.‘

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater hat keinen therapeutischen Ansatz. Er betrachtet sich als Organisationsentwickler, hebt dabei aber insbesondere auf den 7S-Ansatz ab. Er arbeitet zwar mit Gruppen, seine Zielrichtung sind aber die Prozesse und Strukturen in Organisationseinheiten.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater ist Psychologe und sieht sich selbst auch in der Organisationsberatung als Therapeuten, der es dem Klienten ermöglicht Denk- und Innovationsmuster in Beteiligungsräumen zu schaffen (z.B. durch ‚Workshop-Settings‘). Er reflektiert dabei über unbewusste Prozesse in der Organisation und auch über seine eigenen psychischen Prozesse als Berater.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater hat ein Therapeutisches Verständnis der Beratungsbeziehung, das sich z.B. auch in Übertragungen durch die Klienten ausdrückt. Wichtig ist dass der Berater zum einen nicht Vergisst, dass ‚da immer wieder Menschenschicksale dranhängen‘, zum anderen aber auch die nötige Distanz bewahrt. Grenze der Therapie: ‚ es gibt Situationen, wo ich der Überzeugung bin, da sind Unternehmen am Sterben und da sind Sie unrettbar auch am Sterben‘.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise:** Die Beraterin vertritt zwar die klassische Organisationsentwicklung und Aktionsforschung und arbeitet intensiv mit Workshops, hat aber kein Selbstverständnis als Therapeutin.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater hat einen psychotherapeutischen Hintergrund, der sich auch in seinem ‚klinischen Wortgebrauch‘ zeigt: Er verwendet das Bild des Arztes als Metapher, spricht von der ‚Diagnosephase‘ und der ‚Behandlungsphase‘, begegnet ‚Persönlichkeitsdefiziten‘ oder ‚Verhaltensdefiziten‘ mit Coaching und beteiligt die Betroffenen in Foren.

Berater 12:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater sieht sich weniger als Therapeut sondern eher als , Begleiter, Moderator oder Berater für bestimmte Prozesse', der auch zu direktivem Handeln fähig ist. Wichtig ist dabei die Rollenabklärung zu Beginn des Beratungsprozesses. Klient ist für ihn das System mit den darin eingebetteten Menschen und Strukturen.

**Merkmal 16:**

Verhältnis des Beraters zum Klienten und zu Mitgliedern der Klientorganisation	<b>Verhältnis zum Auftraggeber</b>	<b>Auftraggeber ist als Promotor beteiligt und offen gegenüber Veränderungsprozessen</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
--	------------------------------------	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Berater 1:

**Entsprechung des Idealtyps:** Der Berater fordert vom Auftraggeber Commitment ein und ist sich der Gefahr Instrumentalisiert zu werden bewusst („Alibi“). Reibungen und Neudefinitionen des Verhältnisses akzeptiert er als Teil der Beziehung, bei zu großem Dissens verzichtet er aber auf einzelne Aufträge.

Berater 2:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Das Verhältnis zum Auftraggeber hat für die Beraterin besondere Bedeutung, hier ist ihr eine enge Abstimmung besonders wichtig, Diskrepanzen sind selten.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Führungsebene kommt für den Berater besondere Bedeutung zu: Die ‚gleiche Wellenlänge‘ muss gefunden werden.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Auftraggeber ist als Promotor wichtig und als Vertrauenspartner unentbehrlich. Hintergrund hierfür ist der Wunsch der Beraterin nicht instrumentalisiert zu werden, da dies ihrer Persönlichkeit zuwiderlaufen würde.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin betont die Bedeutung der ersten Phase im OE-Prozess in Bezug auf die Vertrauensbildung. In einer Fallschilderung beschreibt sie die Zusammenarbeit und die Einbindung des Auftraggebers in den Veränderungsprozess. Gelingt diese nicht so droht der OE-Prozess zu scheitern (weiteres Fallbeispiel).

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** ‚Der Klient ist für mich aus meiner Perspektive das System und der Auftraggeber ist meistens eine Person.‘ Diese Unterscheidung ist für den Berater von erheblicher Bedeutung. Er betont immer wieder die Rolle des Auftraggebers und bindet ihn im Projektverlauf ein, wobei er

sich klar ist dass Beratung immer auch instrumentalisiert („Sie werden jedesmal als Mittel zum Zweck eingesetzt“). Hier gibt es ethische Grenzen.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater versucht mit dem Auftraggeber eine möglichst klare Vereinbarung zu treffen und ihn in entscheidenden Phasen des Projekts jeweils einzubinden.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater führt die Intensität der Beteiligung des Auftraggebers speziell bei der Hypothesenbildung anhand eines Fallbeispiels aus, er macht aber auch an anderer Stelle die Bedeutung der Beteiligung der oberen Führungsebene im Rahmen der Implementation deutlich. Auf Versuche der Instrumentalisierung durch den Auftraggeber reagiert der Berater indem er eben dies problematisiert („wenn eine Instrumentalisierung stattfindet, versuche ich das zu benennen, damit die dahinterliegenden Probleme einer Bearbeitung zugeführt werden sollen“). „Besonders kritisch ist, wenn der Auftraggeber zu viel Angst bekommt, entweder vor dem Berater oder mehr noch, vor den Veränderungsprozessen, die angestoßen werden“.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater sucht prinzipiell nach Promotoren, die die Umsetzung tragen, er betrachtet Führungskräfte aber auch als Teil des Problems, es gilt sie zu analysieren und zu coachen.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin erwartet eine von Sympathie geprägte Beziehung zum Auftraggeber, gleiche ethische Grundvorstellungen und „Zuhörbereitschaft“. Sie unterstreicht dies anhand eines Coaching-Beispiels mit einem Top-Manager.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Auftraggeber muss selbst im Veränderungsprozess aktiv beteiligt werden: „Projekte, wenn sie wirklich in die Organisation eingreifen, brauchen nachhaltige Managementaufmerksamkeit und brauchen auch immer die symbolische Führung, das heißt, das muß immer wieder da sein.“

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der versichert sich der Kooperationsbereitschaft des Auftraggebers („ob die Chemie stimmt“) in der Kontaktphase und ist im Laufe des Beratungsprozesses auch bereit die Beratungsbeziehung zu beenden, wenn er sich über die Maßen instrumentalisiert fühlt. Er beschreibt anhand verschiedener Fallbeispiele Situation in denen die „Chefs“ zum zentralen Problem im Beratungsprozess wurden.



Berater 8:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater zeigt klare Neutralität gegenüber Personen und ist auch verschiedenen Lösungsvorschlägen gegenüber offen, gibt aber gelegentlich auch Empfehlungen: ‚Ich gebe dann Empfehlungen, wenn ich glaube, daß eine Alternativlösung mehr Probleme schafft als beseitigt...‘.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater ist Problemen und Personen gegenüber offen, er thematisiert aber die Möglichkeit, dass das Führungspersonal selbst ein Teil des Problems darstellen könnte.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Die Beraterin gibt Lösungsvorschläge und sieht vielfach individuelle Personen als Teil des Problems, wobei sie sich klar ist, dass eigene normative Vorstellungen gegebenenfalls nicht zum beratenen System passen und zu starke Emotionalisierung den Beratungsprozess stört.

Berater 11:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Er ist Lösungsvorschlägen und Personen gegenüber grundsätzlich zwar aufgeschlossen, sagt aber durchaus auch seine Meinung. Er versucht dabei fair zu bleiben und als Moderator zu handeln, sieht aber den Gesamtprozess im Vordergrund.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater macht selbst Lösungsvorschläge und gibt dabei dem Klienten auch nur eine begrenzte Alternativenwahl. Gegenüber Personen formuliert der Berater zwar abstrakt seine Neutralität („das immer möglichst auf eine Systemebene zu bringen“), zeigt aber hier wie auch an anderer Stelle im Interview erhebliche persönliche Empfindlichkeit die im zweiten Beispiel zur Kommunikationsverweigerung auf Seiten des Beraters führt.

**Merkmal 18:**

---

Verhältnis des Beraters zum Klienten und zu Mitgliedern der Klientorganisation	Organisationsauffassung	Organisationen sind offene, sozio-technische Systeme	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
--	-------------------------	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

---

Berater 1:

nicht direkt angesprochen

Berater 2:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Organisationen konzipiert die Beraterin aus der Perspektive von Systemtheorie, Organisationssoziologie und Ökonomie. Wichtig sind dabei ökonomische und soziale Effizienz. Dies entspricht der Organisationsauffassung der OE.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Organisationen sind für ihn lernende Organisationen mit Kultur.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Organisationen sind für die Beraterin Systeme mit Ordnung und Menschen als Teilnehmern.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin betont vielfach ihr traditionelles OE-Verständnis. Ihr Organisationsbegriff ist dabei aber tendenziell instrumentell: Strukturen sind machbar (also ich glaube daran, daß wir erst eine vernünftige Organisation machen, in der sich die Menschen entfalten können, dann ist gut').

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Organisationen sind Systeme, die Prozesse generieren, in denen Menschen agieren und die kulturelle Artefakte hervorbringen.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater sieht Organisationen als dynamische Gebilde, in denen Aufgaben strukturiert und restrukturiert werden, die gegenüber der Umwelt offen sind, in denen sich aber auch Personen Besitzstände aneignen.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater sieht Organisationen als Institutionen und als Systeme, die sich innerlich so strukturieren, , wie sie äußerlich auf einem Markt agieren müssen.'

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater sieht Organisationen als Systeme mit Organisationskulturen.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Organisationen sind lernende Systeme, die nach Überlebensfähigkeit streben und sich im Sinne des , Kontingenz- oder Situationsansatz' an ihre Umwelt anpassen.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Organisationen sind für den Berater ,Kinder ihrer Zeit' und damit , strukturierte Antworten auf Fragestellungen'. Sie sind geprägt von Prozessen, menschlichen Verhaltensweisen und Artefakten.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater vertritt den Tavistock-Ansatz und beruft sich darauf an verschiedenen Stellen des Interviews. ‚Also klare Ziele, klare Aufträge, Strategie oder was Rahmenbedingungen und dann möglichst viel Freiheiten da drinnen, das selber zu organisieren und selbst Entscheidungen zu treffen und das halte ich für das wichtigste, so sollte Organisation funktionieren in wenigen Worten.‘

**Merkmale 19:**

Verhältnis des Beraters zum Klienten und zu Mitgliedern der Klientorganisation	Rolle der Mitarbeiter der Klientorganisation	kombinierter Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz; aktive Rolle der Mitarbeiter: sie sind Beteiligte im Problemlösungsprozess	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
--	--	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Berater 1:

**Entsprechung des Idealtyps:** Der Berater setzt mit einer Top-Down-Strategie an, bemüht sich aber, die Organisationsmitglieder von Anfang an (‚in jedem Stadium‘) mit ein zu beziehen. Er ist sich dabei der unterschiedlichen Vorstellungen und Wahrnehmungen von Mitarbeitern auf unterschiedlichen Hierarchiestufen und deren Bedeutung für den Erfolg des Beratungsprojektes sehr bewusst.

Berater 2:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin wendet einen grundsätzlichen Top-Down-Ansatz an, beteiligt aber die Mitarbeiter in allen Phasen des Projekts.

Berater 3:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Für den Berater steht der Top-Down-Ansatz im Vordergrund. Die Mitarbeiter bezieht er bei Bedarf mit ein, geht aber davon aus, dass die Betroffenen das Problem am besten lösen können.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Ausgehend von einer grundlegenden Vereinbarung mit dem Auftraggeber wird ein kombinierter Top-Down-Bottom-Up-Ansatz vertreten, bei dem sowohl die Führungskräfte, als auch sonstige Mitarbeiter beteiligt werden.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin klärt zu Beginn das Verhältnis zum Auftraggeber und beteiligt diesen im Prozess ebenso wie die Mitarbeiter: Problemdefinition, Lösung und Umsetzung müssen die ‚Mitglieder selbst entwickeln‘.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Beratungsprozess ist als grundlegende Top-Down-Prozess angelegt, bei dem der Auftraggeber involviert bleibt.

Aber auch die Mitarbeiter werden in allen Projektschritten („immer“) beteiligt.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater klärt mit dem Auftraggeber die Ziele und erarbeitet dann Lösungen zusammen mit den Betroffenen, beteiligt dabei aber die Entscheidungsträger.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater arbeitet in „Settings“ (Workshops), in denen er Arbeitsbedingungen generiert, die Lösungen erzeugen. Dabei beteiligt er sowohl die Betroffenen, als auch die obere Führungsebene. Der Beratungsprozess droht insbesondere dann zu scheitern, wenn der Auftraggeber Angst vor der erzeugten Dynamik bekommt.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater setzt mit seiner Analyse am Führungspersonal an, beteiligt aber die Mitarbeiter in einem Lösungsteam.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Planung und Entscheidung werden zusammen mit dem Auftraggeber durchgeführt, die Betroffenen werden im Veränderungsprozess beteiligt. „Daten werden dort rückgemeldet, wo sie entstanden sind.“

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater verfolgt einen kombinierten Ansatz, der „nachhaltige Managementaufmerksamkeit“ erfordert, bei dem aber auch die Betroffenen beteiligt werden.

Berater 12:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Er setzt sowohl an den oberen Führungsebenen, als auch bei den Mitarbeitern an, beteiligt die Betroffenen aber nicht im Problemlösungsprozess, sondern erarbeitet die Lösungsvorschläge selbst.

**Merkmals 20:**

Kriterien eines erfolgreichen Beratungsprojekts	Erfolgskriterien	Institutionalisierung eines andauernden sozialen Entwicklungsprozesses der Organisation	__	X	__	X	X	X	__	X	X	X	X	X	9
---	------------------	---	----	---	----	---	---	---	----	---	---	---	---	---	---

Berater 1:

Teilweise Entsprechung des Idealtyps: Der Berater will andauernde Entwicklungsprozesse in den Organisationen initiieren, dabei steht für ihn aber der ökonomische Erfolg eindeutig im Vordergrund. Er setzt zwar bei den Mitarbeitern an (Teamentwicklung) und „lässt diese nicht einfach stehen“; dominant ist aber der „Nutzen für den Kunden“, dass es sich rechnet, dass „hunderttausende von Euro“ eingespart werden können.

Berater 2:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Als Erfolg sieht die Beraterin eine Steigerung der ökonomischen und sozialen Effizienz („sind sie jetzt zufrieden, geht es ihnen gut und hat ihnen das was gebracht“). Wichtig ist dabei die Institutionalisierung („daß man jedem Unternehmen sein eigenes auch läßt oder das eben auch mit in das Neue integriert“), die es sicherzustellen gilt („Feedback-Runde“).

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Die Institutionalisierung eines andauernden sozialen Entwicklungsprozesses der Organisation wird von dem Berater nicht thematisiert, vielmehr betont er, dass er „nichts implementiert“ sowie die Vertragsvereinbarung als Erfolgskriterium.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Erfolgskriterien sind für die Beraterin an dauerhafte Entwicklungsprozesse der Klienten gebunden (dabei sollen diese „glücklich“ sein) und drücken sich durch erneute Aufträge oder Weiterempfehlung aus. Die Gefahr des Scheiterns bleibt ihr aber bewusst.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin will einen sozialen Entwicklungsprozess initiieren, der formal institutionalisiert ist (Strukturen, Anweisungen), ökonomische und soziale Effizienz steigert und sich als OE-Prozess dauerhaft besteht („das sind die wirklich erfolgreichen Projekte, wo einfach diese Idee Organisationsentwicklung von selbst trägt“). Dies versucht sie durch Evaluierung sicher zu stellen. Als zentrale Scheiterrisiken sieht sie die Entscheidungsphase und das Commitment des Auftraggebers.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Für den Berater ist die Etablierung selbständiger Handlungspotenziale in der Organisation ausschlaggebend. Nur wenn dies möglich ist, hat die Umsetzung von Konzepten Sinn.

Berater 7:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Erfolg eines Beratungsprojektes misst sich für den Berater primär an der Auftragserfüllung. Gute Beratung zeichnet sich darüber hinaus durch „eine tragfähige Veränderung“ aus.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater geht von einer Perspektive der Institutionalisierung aus („institutioneller Wiederholungszwang“). Erfolg ist dadurch gekennzeichnet, dass die Beratung evaluiert wird, das Follow-Ups stattfinden oder es zur „Wiederbeauftragung“ kommt. Grundsätzlich ist es wichtig, dass die Institution in der Lage ist, ihre selbst gestellten Aufgaben besser zu erledigen als zuvor.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater strebt dauerhafte Wachstumsprozesse für Organisationen an, die für die Mitarbeiter Perspektiven bringen und nicht kurzfristige Projekte.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin versucht Organisationen dahin zu befähigen, dass diese ihre Probleme selbst lösen können, sichert dies

durch ‚Checkpoints‘ ab und gibt den Betroffenen das Gefühl: ‚Mensch wir haben das eigentlich ziemlich alles selber gepackt.‘

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater will einen dauerhaften Entwicklungsprozess initiieren und sich dabei selbst überflüssig machen. Neben dauerhafter Managementaufmerksamkeit und dem Vermeiden dass das Projekt ‚abhebt‘, ist entscheidend, dass der Leidensdruck ausreichend groß ist, dass die Ziele des Projekts klar sind und dass Resignation vermieden wird. Dazu ist es notwendig, frühzeitige Erfolgserlebnisse zu vermitteln („Quickhits“).

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Organisationsentwicklung ist für den Berater eine langfristige Beziehungen („ich habe viele so vier-fünf Jahresprozesse gehabt“). Er strebt dabei an, dass der Entwicklungsprozess zum ‚Selbstläufer‘ wird und beruft sich auf den Tavistock-Ansatz.

**Merkmal 21:**

Kriterien eines erfolgreichen Beratungspro- jekts	Effizienzkriterien	soziale und ökonomische Effizienz und Effektivität	X	X	X		X				X	X	X	X		8
--	--------------------	---	---	---	---	--	---	--	--	--	---	---	---	---	--	---

Berater 1:

**Entsprechung des Idealtyps:** Der Berater richtet sich nach sozialen und ökonomischen Kriterien. ‚Nutzen‘ und ‚Millionenwerte‘ lassen sich für den Kunden nur realisieren, wenn ‚gute Kommunikation‘ vorhanden ist und ein ‚Vertrauensvorschuss‘. Probleme müssen offen angesprochen werden und die Ergebnisse müssen ‚bewertbar und meßbar‘ sein. Neben ökonomischer und sozialer Effizienz (die einander bedingen) hat er aber auch Effektivität des organisationalen Handelns im Blick, er wechselt zwischen ‚Strategieprojekten und einzelnen Projekten‘ in der jeweiligen Organisation.

Berater 2:

**Dominant ist die Entsprechung des Idealtyps:** Die Beraterin berücksichtigt sowohl ökonomische („Geldmangel“), als auch soziale („Machtverlust, Dequalifizierung“) Effizienzkriterien.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Explizit wichtig sind für ihn ökonomische und soziale Effizienz gleichermaßen.

Berater 4:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Für die Beraterin scheint die soziale Effizienz die ökonomische zu dominieren.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin betont als klassische Organisationsentwicklerin die ökonomische, wie auch die soziale Effizienz.

Berater 6:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Obwohl der Berater Kosten und Beziehungsgestaltung als grundlegende Probleme in der Beratung ansieht, nennt er als Erfolgskriterien explizit die Angebotserfüllung, die Verbesserung der organisatorische Anpassungsfähigkeit im jeweiligen Umfeld und dass es ihm selbst Spaß gemacht, bzw. er etwas dazugelernt hat.

Berater 7:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Obwohl der Berater sowohl soziale, wie auch ökonomische Effizienz für die Beurteilung eines Beratungsprojektes berücksichtigt, steht für ihn die Ökonomische Effizienz im Vordergrund („Qualität: schnelles Umsetzen“).

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater nennt als Erfolgskriterien zum einen eine interaktionelle, zum anderen eine marktorientierte Komponenten.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater strebt sowohl ökonomische Effizienz (Wachstum) als auch soziale Effizienz (Zufriedenheit der Mitarbeiter) an.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin will ‚Mehrwert‘ erzeugen, zugleich aber den Betroffenen vermitteln: ‚we did it ourselves‘. Sie vertritt einen betriebswirtschaftlich erweiterten, klassischen OE-Ansatz.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater berücksichtigt sowohl ökonomische Kriterien (Prozesse, Optimierungen, Kosten), als auch soziale Kriterien („die Leute sind zufrieden, der größte Teil der Leute und das ist auch thematisch und beziehungsmäßig verbessert“).

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater richtet sich stark nach ökonomischen Effizienzkriterien und der generellen Zufriedenheit des Klienten, soziale Effizienz thematisiert er hingegen nicht.

## Merkmals 22:

Kriterien eines erfolgreichen Beratungspro- jekts	Zurechnung des Bera- tungserfolgs	Klient	X	X	X	X	X	X	6
--	--------------------------------------	--------	---	---	---	---	---	---	---

Berater 1:

**Abweichung vom Idealtyp:** Der Berater rechnet den Beratungserfolg offensichtlich sich selbst zu: Er hat die Lösung vorgeschlagen und die Instrumente eingesetzt. Wenn **er** sieht ‚die sind auf einem guten Weg‘, dann ist das Beratungsprojekt beendet.

Berater 2:

[keine klare Aussage im Interview]

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Beratungserfolg wird dem Kunden zugerechnet: ‚Also ich implementiere nichts. Die Kunden implementieren.‘

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Den Beratungserfolg scheint die Beraterin eher sich selbst zuzurechnen.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Die Beraterin betont zwar die Notwendigkeit, dass der OE-Prozess in der Organisation verinnerlicht wird, zugleich aber ihre Vermittlungsleistung dabei. In zwei Fallgeschichten macht sie sich selbst für den Erfolg oder das Scheitern der jeweiligen Projekte verantwortlich, je nach dem ob es ihr gelingt, den Auftraggeber als Promotor im Laufe des Prozesses einzubinden und zu überzeugen. Den Erfolg schreibt sie sich letztlich selbst zu und nicht dem Klienten.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater rechnet den Erfolg dem Klienten zu; hier muss sich die personell kritische Masse für die Durchsetzung des Projektes bilden und die Organisation entscheidet über die Relevanz des Projektes, wenn die Frage der Umsetzung ansteht.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Beratungserfolg liegt letztlich beim Klienten, da dieser über die Lösungen und die Umsetzung entscheidet.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater generiert keine Lösungen, sondern schafft die hierfür notwendigen Arbeitbedingungen. Der Beratungserfolg liegt grundsätzlich bei den Beteiligten. Er sieht sich selbst aber als ‚Mitverursacher‘ des Erfolges.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater sucht zwar Promotoren oder Umsetzungsteams innerhalb der Organisation, schreibt den Beratungser-



den'. Vorgehensweisen im Sinne von McKinsey oder Boston Consulting lehnt sie ab.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin betont die Philosophie der OE und dass sich diese von selbst zu tragen hat („daß sich die Organisation und ihre Mitglieder selbst entwickeln“). „Also mein Selbstverständnis ist Hilfe zur Selbsthilfe...“. Grundlage dieser Auffassung ist ihre Anforderung an die Eigenschaften eines Beraters: „Er muß die Menschen lieben, sonst nix.“

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater leistet Hilfe zur Selbsthilfe und geht dabei von Kurt Lewin aus. Er reflektiert dies auch anhand der Systemtheorie („also soweit irritiere im System, daß tatsächlich eine Veränderung stattfinden“) und betont dabei auch die Notwendigkeit Mehrwert für die Organisation zu erzeugen.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Beratung ist ein ganzheitlicher Entwicklungsansatz, der es den Mitarbeitern ermöglicht sich einzubringen. Der Berater strukturiert den Prozess, hierzu braucht er Methodenkompetenz, Einfühlungsvermögen und Erfahrung.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater hilft dem Klienten selbst Lösungen zu erzeugen. Grundlage sind eine gemeinsame Problemdefinition, verschiedene Erhebungsmethoden auf psychoanalytischer Basis und die Beteiligung der Betroffenen in Interviews und Workshops.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater geht davon aus, dass Unternehmen spezifische Herausforderungen selbst lösen müssen, hierbei unterstützt er die Umsetzung durch Promotoren oder Teams methodisch (z.B. Teamentwicklung), aber auch durch inhaltliche Trainingsmaßnahmen und Coaching.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin unterstützt die Klientenorganisation bei der Entscheidungsfindung und bindet dabei die Betroffenen mit ein. Hierzu sind gute Diagnosefähigkeiten, gute Selbstkenntnis, Sozialkompetenz, ein vernetzt-systemisches Denken und Unterstützung durch Supervision wichtig.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Beratung ist Hilfe zur Selbsthilfe („daß die Organisation das Gefühl kriegt: ja wir können es packen“), die Organisation muss es langfristig schaffen ihre Prozesse selbst zu organisieren. Ziel ist es, dass die Organisation ohne den Berater zurecht kommt. Hierbei unterstützt er die Organisation durch die Gestaltung des Beratungsprozesses.

Berater 12:

Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater verbindet Inhaltsberatung mit der methodischen Unterstützung der Klientenorganisation, er fordert explizit die Organisationsberatung entsprechend zu erweitern. Die Problemlösung wird vom Berater auch inhaltlich dominiert. Persönlich wirkt er von seiner 30jährigen Beratungstätigkeit frustriert („aber das würde ich nicht noch einmal machen.“)

### Merkmals 24:

Beratungsver- ständnis	Beratungsprodukt	methodische Beratung: qualitative und quantitative Verfahren der empirischen Sozialforschung, sowie sozial- und tiefenpsychologische Verfahren zur Entwicklung von Problemlösungen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
---------------------------	------------------	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

#### Berater 1:

Teilweise Entsprechung des Idealtyps: Der Berater wendet ‚verschiedene Bausteine‘ an (Workshops, Gruppenverfahren, Coaching, Personalentwicklung) und nutzt ‚viele Instrumente‘, er will ‚keine Analysen und Konzepte verkaufen, sondern das Unternehmen begleiten‘. Konkrete Verfahren der empirischen Sozialforschung oder spezifische psychologische Verfahren scheint er dabei aber nicht einzusetzen. Er hat kein spezifisches Beratungsprodukt, geht aber über rein methodische Beratung hinaus und macht konkrete inhaltliche Vorschläge.

#### Berater 2:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Sie betont den OE-Ansatz und das Verstehen, Dabei setzt sie verschiedene Methoden ein (Interview, Beobachtung). Schematische Lösungsansätze anderer Beratungsinstitute kritisiert sie.

#### Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Er wendet verschiedene Verfahren an und greift dabei auch auf psychologische Interventionen (Bildanalyse) zurück.

#### Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin ist Methodenspezialistin, die verschiedene Verfahren einsetzt (Interviews, Mitarbeiterbefragung, Workshops) und dabei auf Empathie und die Fähigkeit zuzuhören besonderen Wert legt.

#### Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Das Beratungsprodukt der Beraterin ist die Anleitung der Organisation zur Selbstenwicklung, sie leitet an, initiiert, koordiniert, führt im zeitlichen Ablauf zusammen und moderiert Workshops. Als OE-Beraterin verkauft sie keine Konzepte. Klassische Organisationsberatung (Prozesse oder Strategien) lehnt sie für sich selbst ab.

#### Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater nutzt verschiedene Verfahren (Workshops, Mitarbeiterbefragung, Beobachtungen) und geht dabei von Lewin und der Gestaltpsychologie aus. Obwohl Methodenkompetenz für ihn hohe Bedeutung hat, übernimmt er auch Aspekte (betriebswirtschaftlicher) Expertenberatung. Für sein Produktangebot als selbständiger Berater ist die Vernetzung zu Beratungskollegen (in spezifischen Projekten) wichtig.

#### Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater setzt verschiedene, gruppenspezifische Methoden ein („Methodenvielfalt, Methodenkompetenz muß da

sein'); diese reichen von Teamsitzungen und klassischer Moderation bis zu Outdoor-Methoden.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater ist Methodenspezialist, der psychoanalytisch orientiert ist und ‚unbewusste Prozesse‘ in der Organisation deutlich macht. Dazu setzt er Interviews, Fragebögen, szenische Analysen und Workshops ein.

Berater 9:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater arbeitet mit Verfahren der Teamentwicklung und des Coaching, scheint aber generell eher eine managementorientierte Ausrichtung (Steuerung und Kontrolle von Prozessen) in seiner Methodik zu vertreten.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin vertritt den klassischen Ansatz der Organisationsentwicklung und Aktionsforschung, sie arbeitet bevorzugt mit Workshops, setzt aber auch Einzelinterviews und andere Formen der Datensammlung ein, wobei die Daten immer (auch) dorthin zurückgemeldet werden, wo sie erhoben wurden.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater stellt die Beratungsmethodik in den Vordergrund, er unterstützt die Organisationsmitglieder bei der Datenerhebung. Hierbei arbeitet er mit Leitfadeninterviews, Workshop und Kennzahlenerhebung, wobei ihm ‚sozialwissenschaftliche Standards‘ wichtig sind.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp nicht:** Der Berater erarbeitet sich aufgrund von (eher unstrukturierter) Kommunikation Hypothesen, mit denen er den Klienten konfrontiert und konkrete Lösungsvorschläge anbietet. Er unterteilt dabei nicht nach Beratungsphasen, sondern sieht Organisationsentwicklung als einheitlichen Prozess, als ‚Beziehung‘. Methoden der empirischen Sozialforschung, sowie sozial- und tiefenpsychologische Verfahren scheint er nicht zu nutzen, gegebenenfalls aber kennzahlenorientierte, betriebswirtschaftliche Analyseansätze.

**Merkmals 25:**

Beratungsverständnis	Vertragsbedeutung	hybrid (transaktional und relational)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
----------------------	-------------------	---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Berater 1:

**Entspricht dem Idealtyp:** Das Vertragsverständnis des Beraters ist hybrid angelegt. Verträge sind ‚nichts total Festgezurrtes‘, sondern verändern sich, sind ‚fortlaufend‘. Speziell der Anfang einer Beratungsbeziehung gestaltet sich zuerst einmal transaktional: ‚Der Kunde bucht drei, vier Veranstaltungen und kann dann weiterbuchen‘. Verträge müssen so offen sein, dass Projektänderungen und –ergänzungen möglich sind. Allerdings scheint Commitment und Vertrauen des Auftraggebers notwendig zu sein, um eine dauerhafte Beratungsbeziehung einzugehen (relationaler Anteil: ‚da muss Chemie da sein‘).

Berater 2:

**Dominant ist die Abweichung vom Idealtyp:** Der Beratungsvertrag hat für die Beraterin nur transaktionale Bedeutung, wichtig sind klare Vereinbarungen.

Berater 3:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Vertragsbedeutung ist für den Berater zentral, an vier Stellen des Interviews kommt er darauf zu sprechen. Der Vertrag ist dabei grundsätzlich hybrid angelegt, die Vertragserfüllung hat für ihn aber besondere Bedeutung. Verträge zu machen gehört für ihn zu den zentralen Kompetenzen eines Beraters.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** die Vertragsauffassung ist hybrid: am Anfang der Beratungsbeziehung entsteht ein Vertrauensverhältnis, der Beratungsumfang ist aber vertraglich zu vereinbaren und zu signieren.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Obwohl der Vertragsabschluss nicht im Vordergrund für die Beraterin steht, scheint ihre Vertragsauffassung hybrid zu sein. Die Auftragsvergabe basiert auf Vertrauen, vielfach ergibt sich erst im Verlauf des Projekts die eigentliche Erwartung der Klientenorganisation („ach guck mal, das ist das, was die von dir wollen“).

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Vertragsauffassung des Beraters ist hybrid. Formelle Verträge basieren auf einem ‚Gentlemen’s agreement‘ und beruhen auf impliziten Annahmen, die aber intuitiv sind und nicht extra vereinbart werden.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Das Beratungsprojekt wird durch einen Vertrag gerahmt, es ist beendet, wenn der Vertrag erfüllt ist. Zentrales Problem dabei ist die Auftragsklärung, die eine relationale Basis hat („kann man miteinander“) und auch die Gefahr der Instrumentalisierung („heimliche Aufträge“) in sich birgt.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Vertrag ist für den Berater Grundlage der Arbeitsbeziehung mit seinem Auftraggeber. Der Vertragsumfang kann variieren und hat relationale Anteile („vielleicht können wir was lernen“). Der transaktionale Aspekt scheint aber im Vordergrund zu stehen („schließlich braucht man einen Arbeitsvertrag mit dem Auftraggeber“).

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Verträge haben für den Berater offensichtlich keine herausgehobene Bedeutung, sie sind aber hybrid angelegt. Für den Berater steht der ‚Job‘, der zu erledigen ist, im Vordergrund, nicht spezifische Vertragsformulierungen.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin sichert ihr Vorgehen im Sinne der Aktionsforschung vertraglich ab. Neben expliziten Vertragsanteilen gibt es aber auch implizite, die sich zum einen auf den Umgang miteinander („Spielregeln“) beziehen, zum anderen aber auch auf Sympathie und „gleiche ethi-



Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Von der Ausbildung her ist die Beraterin Soziologin, die sich in Moderation, Präsentation und Mediation weitergebildet hat. Sie betrachtet sich selbst als Praktikerin, die aus der Humanisierungs-Begleitforschung („Ende der 70er Jahre“) kommt, soziologische Erkenntnisse aber weiterhin wahrnimmt und berücksichtigt.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater kombiniert Gruppendynamik mit systemtheoretischen Ansätzen (Familientherapie, Organisationsberatung) und betriebswirtschaftlichen Aspekten. In seiner Tätigkeit ist es wichtig selbst mit Hilfe von Supervision zu reflektieren.

Berater 7:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Nach einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium und praktischer Erfahrung in der Führungskräfteentwicklung erfolgte Weiterbildung zum zertifizierten OE-Berater und in spezifischen Einzelthemen (Familienaufstellung, Transaktionsanalyse, Konfliktberatung).

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater ist Psychologe, der unbewusste Prozesse in Organisationen und Interaktionssituationen interpretiert, hingegen ist er , mit individuellen und psychologischen Erklärung recht zurückhaltend‘. Unternehmensberatung ist für ihn durch ‚Learning-by-doing‘ gekennzeichnet, generell versucht er eine , Transformation psychologischer Beratungskonzepte auf Unternehmensberatungssituationen vorzunehmen.‘

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise:** Der Berater ist von der Ausbildung her Jurist, mit wirtschaftswissenschaftlicher Praxiserfahrung (Wirtschaftsprüfung, Controlling) und Interesse für Psychologie. Kenntnisse in Organisations- und Personalentwicklung hat er sich über die Praxis angeeignet.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin ist Psychologie, hat in USA promoviert und dort Team- und Organisationsentwicklung an Universitäten mit veranstaltet. Sie bezieht sich insbesondere auf Lewin und Schein. Ihren wissenschaftstheoretischen Ansatz beschreibt sie als phänomenologisch, konstruktivistisch, systemisch.

Berater 11:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater ist ausgebildeter Psychotherapeut mit soziologischen Kenntnissen, er misst ‚sozialwissenschaftlichen Standards‘ explizit Bedeutung zu. Organisationsentwicklung hat er in der Praxis gelernt, wobei er sich insbesondere auf Schein und Argyris beruft, sich selbst aber einen ‚Rieseneklektizismus‘ zuschreibt.

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Vom theoretischen Hintergrund entspricht der Berater dem Idealtyp. Er ist Soziologe und Betriebswirt, mit Weiterbildung in Organisationsentwicklung am Tavistock-Institut ‚Soziologie und die Systemtheorie, aber in der radikal konstruktivistischen Variante, das ist mein theoretischer Hintergrund.‘

### Merkmal 27:

theoretischer Hintergrund	Erkenntnistheoretische Position	verstehend-subjektivistisch	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
---------------------------	---------------------------------	-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Berater 1:

**Abweichung vom Idealtyp:** eine spezifische Erkenntnistheoretische Position ist nicht erkennbar; er schildert sich selbst als erfahrungsgesteuerten Pragmatiker.

Berater 2:

**Dominant ist die Entsprechung des Idealtyps:** Die Beraterin betont ihre verstehende Perspektive, wobei eher Prozesse innerhalb der Organisation im Zentrum ihrer Aufmerksamkeit stehen.

Berater 3:

**Abweichung vom Idealtyp:** Eine spezifische Erkenntnistheoretische Position wird nicht explizit vertreten.

Berater 4:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die erkenntnistheoretische Position ist konstruktivistisch, subjektivistisch und empathisch-verstehend.

Berater 5:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Da sich die Beraterin nicht als Theoretikerin versteht, vertritt sie keine explizite erkenntnistheoretische Position. Implizit zeigt sich aber eine verstehend-subjektivistische Auffassung, die stark von Empathie geprägt ist und das Zuhören sowie Nachfragen als Mittel hierzu betont.

Berater 6:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater geht von individuellen Wirklichkeitskonstruktionen aus, die Verstehensprozesse notwendig machen (,ich als Berater versuche sie zu verstehen'). Seine so entstandene eigene ,Wirklichkeitswahrnehmung' reformuliert er als Hypothesen und spiegelt sie dem Klienten zurück.

Berater 7:

Der Berater entspricht dem Idealtyp teilweise: Der Berater hat nennt keine explizite erkenntnistheoretische Position, legt aber Wert auf Einfühlungsvermögen.

Berater 8:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater hat eine explizite, konstruktivistisch-psychologische Verstehensauffassung. Ihm geht es ,immer wieder darum eine gemeinsame Realität zu konstruieren'. Er interpretiert Interaktionssituationen und nutzt die , Methode der Hier- und Jetzt -Deutungen, zum Beispiel in Workshops'.

Berater 9:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater hat keine explizite erkenntnistheoretische Position, geht aber kommunikationsorientiert vor, wobei für ihn wichtig ist, Systeme ,intuitiv zu verstehen'.

Berater 10:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Die Beraterin vertritt einen phänomenologisch-konstruktivistisch-systemischen Ansatz und betont die Notwendigkeit der Empathie („sich da hineinzusetzen“).

Berater 11:

Keine klaren Aussagen

Berater 12:

**Der Berater entspricht dem Idealtyp:** Der Berater hat eine konstruktivistische, dem Tavistock-Institut verpflichtete Verstehensauffassung, die aber weniger methodisch angeleitet, als vielmehr intuitiv angewandt wird.

### Interpretation: Idealtypenentsprechung Organisationsentwicklung

Elbe und Saam (2008, 2010) kommen aufgrund dieses Idealtypenvergleichs zu folgendem Ergebnis:

„Auch Berater, die sich dem Ansatz der Organisationsentwicklung zuordnen, entsprechen in hohem Maße dem Idealtyp. Besonders hohe Übereinstimmungsraten finden sich bei fünf der sechs Alleinstellungsmerkmale. Nur im Selbstverständnis des Beraters als Therapeut stimmt ein Drittel der Befragten nicht mit dem Alleinstellungsmerkmal überein. *„Manchmal sind es Charakterfehler, manchmal liegt es an den Personen, aber das ist nicht meine erste Hypothese, meine erste Hypothese ist, was ist da in dem System, dass die mir ihre Probleme so drastisch vorführen, damit ich sehe, wie schlecht es ihnen geht und dann denke ich, ja ist ja auch wichtig, dass die mir das zeigen.“* (A12: 255) Hier finden sich Anklänge an die Familientherapie, das Individuum erscheint als Kristallisationspunkt für Probleme des Systems und dies steht im Zentrum der Beratung. Organisationen erscheinen als Systeme, die Eingriffe zulassen, was aber gegebenenfalls zu Widerstand führen kann und dann anzeigt, *„dass der Berater etwas vorhat, was nicht zum System passt“*. (A8: 166) Ziel der Beratung ist es einen dauerhaften Veränderungsprozess zu implementieren und dieser Zielorientierung hat sich die Organisationsentwicklung zu stellen.

Hieraus erklären sich auch die zentralen Abweichungen vom Idealtyp, die sich in den Merkmalen Bekanntgabe der Problemdiagnose, Widerstand, Neutralitätsverständnis und Zurechnung des Beratungserfolgs finden. Im Idealtyp gibt der Organisationsentwickler seine Problemdiagnose nicht bekannt, sondern betrachtet sie als Hypothese, die sein Vorgehen leitet – die Diagnose müssen die Betroffenen selbst stellen. Dem stimmen nur zwei Berater zu. So führt ein Berater aus, dass er aufgrund seiner ‚Wirklichkeitswahrnehmung‘ Hypothesen einbringt und der Geschäftsführung seine ‚außenstehende Perspektive‘ präsentiert. Diese überrascht die Klienten teilweise, wichtig ist demnach *„auch ihre Fähigkeit als Berater das kommunikativ so zu vermitteln, dass es bestanden [verstanden] und akzeptiert werden kann als eine externe Perspektive.“* (A6: 68) Die Berater beziehen also schon bei der Problemdiagnose Stellung und nähern sich damit einem Konzept der Inhaltsberatung an. Auch das Neutralitätsgebot trägt nur bei der Hälfte der Befragten. Gegenüber den Mitarbeitern erscheinen die Organisationsentwickler durchgehend neutral, das trifft aber nicht auf Lösungsvorschläge zu. Hier wird vielfach konkret Stellung bezogen und gegebenenfalls werden nicht einmal

Alternativen aufgezeigt. „Also, da habe ich auch keine guten Erfahrungen gemacht, mit groß wählen, weil, der Klient hat häufig selber keine konkrete Vorstellung, deshalb kommt er ja auch zu mir, wenn ich ihm jetzt noch dazu drei Vorstellungen biete und lasse ihn das wählen, dann würde das auch heißen, ich habe selber keine Vorstellung davon, was für ihn mal wichtig wäre.“ (A1: 90) Dies hat Konsequenzen für den Umgang mit Widerstand. Dieser gilt im Idealtyp als produktiv, durch die Beteiligung der Betroffenen sollen Widerstände als Veränderungspotenziale genutzt werden. Dieses Konzept vertreten aber nur ein Viertel der Organisationsentwickler. Ein Berater beispielsweise entspricht dem Idealtyp voll in der abstrakten Beantwortung der Frage, liefert aber an anderer Stelle des Interviews ein Beispiel, in dem er konfrontativ mit Widerstand umgeht und die weitere Kommunikation mit den Betroffenen verweigert (A12: 134-144). Im Extremfall erscheint Widerstand als potenzieller Sabotageakt, der das Beratungsprojekt zum Scheitern bringen könnte (A4: 89-96) und um dies kontrollieren zu können muss man „Spione haben im Unternehmen.“ (A5: 211) Die Hälfte der Organisationsentwickler rechnen den Beratungserfolg sich selbst zu und nicht der Klientorganisation (wie es dem Idealtyp entspräche): „ob das ein Erfolg war oder nicht, das entscheide ich als Berater.“ (A12: 213)“ (Elbe/Saam, 2008, 2010)

## Literatur

- Becker, P./Langosch, I. (1995): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 4. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Church, A. (2001): The Professionalization of Organizational Development: The Next Step in an Evolving Field. In: Woodman, R./Pasmore, W. (Hrsg.): Research in Organizational Change and Development. Oxford u.a.: Elsevier Science, S. 1-42.
- Cummings, T./Worley, C. (1993): Organizational Development and Change. 5. Auflage. Minneapolis u.a.: West Publishing Company.
- Dawin, J./Johnson, P./McAuley, J. (2002): Developing Strategies for Change. Harlow: Pearson Education.
- Elbe, M. (2001): Organisationsberatung: Kritik und Perspektiven aus soziologisch-verstehender Sicht. In: Wüthrich, H./Winter, W./Philipp, A. (Hrsg.): Grenzen des ökonomischen Denkens: Auf den Spuren einer dominanten Logik. Wiesbaden: Gabler, S. 551-580.
- Elbe, M./Saam, N. (2010): „Mönche aus Wien, bitte lüftets eure Geheimnisse.“ Über die Abweichung der Beratungspraxis von den Idealtypen der Organisationsberatung. In: Kühl, S./Moldaschl, M. (Hrsg.): Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung. München, Mering: Hampp, S. 85 – 113. (Neuabdruck)
- Elbe, M./Saam, N. (2008): „Mönche aus Wien, bitte lüftets eure Geheimnisse.“ Über die Abweichung der Beratungspraxis von den Idealtypen der Organisationsberatung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie 3/2008, S. 326 – 350.

- Fatzer, G. (1993): Organisationsentwicklung für die Zukunft : ein Handbuch. Köln: Ed. Humanistische Psychologie.
- French, W./Bell, C. (1995): Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. 5. Auflage. London u.a.: Prentice Hall.
- French, W./Bell, C. (1977): Zur Geschichte der Organisationsentwicklung In: Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 33-42.
- Gairing, F. (1996): Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Häfele, W. (1996): Systemische Organisationsentwicklung: eine evolutionäre Strategie für kleine und mittlere Organisationen. 3. Auflage. Frankfurt/Main u.a.: Lang.
- Hanson, P./Lubin, B. (1995): Answers to Questions Most Frequently Asked About Organization Development. Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Hruschka, E. (1969): Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses. Meisenheim am Glan: Verlag Anton Hain.
- Kieser, A. (1999): Human-Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: der. (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. Auflage. Stuttgart u.a.: Kohlhammer, S. 101-131.
- Koch, U./Meuers, H./Schuck, M: (1980): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Frankfurt/Main: Lang.
- Kolbeck, C. (2001): Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes: Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Kühl, S. (2001): Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion. In: Degele, N./Münch, T./Pongratz, H./Saam, N. (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen: Leske+Budrich, S. 209-237.
- Lewin, K. (1982): Feldtheorie. Bern: Huber.
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Stuttgart: Enke.
- Nevis, E. (1993): Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit: 1930 bis 1990. In: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft : ein Handbuch. Köln: Ed. Humanistische Psychologie, S. 381-403.
- Quitmann, H: (1996): Humanistische Psychologie. Psychologie, Philosophie, Organisationsentwicklung. Göttingen u.a.: Hogrefe.

- Richter, M. (1994): Organisationsentwicklung. Entwicklungsgeschichtliche Rekonstruktion und Zukunftsperspektiven eines normativen Ansatzes. Bern u.a.: Haupt.
- Rieckmann, H. (1991): Organisationsentwicklung – von der Euphorie zu den Grenzen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Gabler, S. 125-143.
- Rosenstiel, L.v. (1987): Partizipation: Betroffene zu Beteiligten machen. In: ders. et al. (Hrsg.): Motivation durch Mitwirkung. Stuttgart: Schäffer, S. 1-11.
- Schein, E. (1993): Organisationsberatung für die neunziger Jahre. In: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft : ein Handbuch. Köln: Ed. Humanistische Psychologie, S. 405-420.
- Schein, E./Bennis, W. (1965): Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach. New York u.a.: John Wiley & Sons.
- Sievers, B. (1977a; Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sievers, B. (1977b): Organisationsentwicklung als Problem. In: ders. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 10-31.
- Trebesch, K. (1982): 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende? In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift der GOE 2/82, S. 37-62.
- Trebesch, K. (1984): Organisationsentwicklung in der Krise. In: Hinterhuber, H./Laske, S. (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik : Konzeptionen, Erfahrungen und Reflexionen zur Personal- und Organisationsentwicklung. Freiburg im Breisgau: Rombach, S. 312-328.
- Trebesch, K. (1995): Organisationsentwicklung. Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozeß der Unternehmensentwicklung. In: Walger, G. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln: Verl. Otto Schmidt.
- Walger, G. (1995a; Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln: Verl. Otto Schmidt.
- Walger, G. (1995b): Idealtypen der Unternehmensberatung. In: ders. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln: Verl. Otto Schmidt, S. 1-18.

Witzel, R. (1989): Internes Consulting und Organisationsentwicklung. In: Sertl, W./Zapotoczky, K. (Hrsg.): Neue Leistungsinhalte und internationale Entwicklung der Unternehmensberatung. Stuttgart u.a.: Kohlhammer, S. 69-88.

Wohlgemuth, A. (1991): Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Neue Formen der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes. 3. Auflage. Bern: Haupt.