



Entwicklungspartnerschaft "Arbeitsplätze für junge Menschen in der Sozialwirtschaft"

Organisationsberatung und Coaching als Beiträge zur Stärkung der Sozialwirtschaft

Armin Wöhrle

Dresden Januar 2005

Gefördert durch das Bundesministerium
für Wirtschaft und Arbeit aus Mitteln
des Europäischen Sozialfonds



Inhaltsverzeichnis

Kurzbeschreibung.....	3
Einleitung	5
Was ist die Sozialwirtschaft?	6
Was sind Organisationen in der Sozialwirtschaft?.....	7
Was ist das ökonomische Bezugssystem der Organisationen in der Sozialwirtschaft?	9
Warum Organisationsberatung und Coaching?.....	10
Was ist Organisationsberatung und Coaching?.....	14
Wer ist zuständig und verantwortlich für Organisationsberatung und Coaching ?.....	16
Welchen Stellenwert hat Organisationsberatung im Projektzusammenhang?.....	19
Was wird als Ertrag von der Organisationsberatung erwartet?.....	20
Warum externe Beratung?.....	21
Grundsätze der Organisationsberatung	23
Umsetzung der externen Beratung im Projektkontext Equal	23
Trennung der Bedarfsermittlung von der Beratung	25
Wie kann die Organisationsberatung ausgewertet werden?.....	27
Auswertung mit den Beteiligten (Workshop am 6.12.2004) –	
Fragen und interpretierte Antworten	29
Die Herangehensweise war unterschiedlich.....	31
Generelle Herausforderungen wurden greifbarer und Beratungsbedarf deutlich	31
Erwartungen an Beratung.....	32
Objektive Erfordernisse für frühzeitige Beratung.....	32
Bedarfsklärung und Rückmeldungen zum Coaching.....	33
Unklarheiten hinsichtlich der Bedeutung von Organisationsberatung.....	34
Organisationsberatung ist „Chefsache“.....	37
Struktur der Bedarfsermittlung und Angebotsdifferenzierung wurde positiv bewertet..	38
Organisationsbezogene, differenzierte Problembearbeitung.....	38
Generelle Bewertung der Organisationsberatung	41
Abgleich mit den Prinzipien von Equal	43
Übertragbare Erfahrungen.....	46
Literatur.....	50

Kurzbeschreibung

Diese Arbeitshilfe richtet sich an Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen, an Projektleiter und Projektleiterinnen, die in sozialwirtschaftlichen Organisationen Führungs- und Leitungsaufgaben wahrnehmen.

Unter sozialwirtschaftlichen Organisationen werden hier solche verstanden, die Aufträge im Rahmen der Sozialpolitik erfüllen oder von gesellschaftlichen Gruppen gegründet wurden, um durch bürgerschaftliches Engagement oder im Rahmen der Selbsthilfe zum Gemeinwohl beizutragen.

Erfahrungen zeigen, dass sozialwirtschaftliche Organisationen prinzipiell sehr – und insbesondere bei Krisen oftmals allzu – lange vor sich hinwurschteln und Hemmungen haben, externe professionelle Beratung in Anspruch zu nehmen. Auf der Europäischen Konferenz „Stärkung der Sozialwirtschaft“ in Antwerpen wurde im Mai 2004 dem Thema „support structures“ ein eigenes Forum eingeräumt und die Funktion der Organisationsberatung als produktives Element herausgestellt.

Initiativen und Vereine sind aus der Initiative weniger Engagierter heraus gewachsen, haben Zuschüsse empfangen und wurden größer. Plötzlich sind sie mit Aufgaben einer „normalen“ Organisation konfrontiert. Organisationen haben sich über zig Jahre turbulent oder in eingefahrenen Gleisen entwickelt. Nun werden sie mit der Umstrukturierung des ganzen Bereichs, mit neuen Finanzierungsvorschriften, mit neuen Anforderungen des Klientels etc. konfrontiert. Interne Erfahrungen nutzen hier wenig. Solche Umbrüche wurden ja noch nie erlebt. Es kann keine internen Erfahrungswerte geben.

Externe Beratung in Form von Organisationsberatung und Coaching ist eine Bereicherung, weil diese Instrumente auf dem Hintergrund von gesichertem Erfahrungswissen den Blick über den Tellerrand für Organisationen und Funktionsträger in diesen Organisationen ermöglichen. Mit entsprechenden Analysetechniken, mit Anreicherung der selbst gewonnenen Erfahrung durch neue Modelle und Erfahrungen anderer, mit bewährten Verfahrenstechniken zur Anregung des Reflexionsvermögens können diese Instrumente dazu beitragen, dass eine Organisation ihre Schwachpunkte erkennt und sich auf einen Weg begibt, auf dem sie sich auf zukünftige Herausforderungen besser vorbereiten kann. Ebenso können aktuelle Konflikte bearbeitet werden. Leitungspersonen können durch Coaching ihre Rollen besser finden und Teams zu einer besseren Zusammenarbeit gelangen.

Leider kümmern sich Initiativen und kleine Organisationen in der Sozialwirtschaft zu wenig um sich selbst und um die Personen, auf die sie, um eine qualitative Leistung erbringen zu können, angewiesen sind. Organisationen in anderen Branchen planen hierfür immer Overhead-Kosten für Beratung, Coaching, Supervision, Karriereplanung, Fortbildung, Forschung, Projektentwicklung usw. ein. Leider werden diese Kosten auch zu wenig durch öffentliche Auftraggeber, die ja Innovation verlangen, vergütet. Es sind Investitionen, die von keiner Organisation vernachlässigt werden dürfen. Sie zu vernachlässigen bedeutete ähnliches, wie wenn ein Betrieb in der Hochtechnologiebranche nicht mehr in Forschung investieren würde. Wenn zusätzliche Mittel eingeworben oder an einer Stelle Überschuss erzielt wird, so müssen die Mittel hierfür investiert werden.

Die vorliegende Arbeitshilfe stellt grundlegende Zugänge zur Problemanalyse in sozialwirtschaftlichen Organisationen und Ansätze für Problemlösungen vor und zeigt Reichweite und Nutzen des Instruments Organisationsberatung und Coaching. Bei sozialwirtschaftlichen Organisationen, die an der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Arbeitsplätze für junge Menschen in der Sozialwirtschaft“ beteiligt sind, wurden die Ansätze der Organisationsberatung praktisch erprobt, bewertet und auf ihren Nutzen geprüft. Die vorliegende Arbeitshilfe stellt im Sinne einer Fallstudie das Vorgehen und die Ergebnisse heraus und formuliert auf erfahrungserprobter Basis Empfehlungen einer gelingenden, aber auch schwierigen Praxis, die Hinweise für die Übertragung des Instruments Organisationsberatung/Coaching auf andere Konstellationen und Handlungsbereiche geben.

Einleitung

Für das Management und die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen mancher Organisationen, die sich an der Entwicklungspartnerschaft „Arbeitsplätze für junge Menschen in der Sozialwirtschaft“ in der Gemeinschaftsinitiative Equal beteiligten, war **Organisationsberatung und Coaching etwas ungewohntes**. Sie haben ihre Erfahrungen gesammelt, die hier dokumentiert werden. Für Organisationsmitglieder in zukünftigen EU-Projekten kann das Empfinden, dass es sich hier um etwas Fremdes handelt, wieder auftreten. An unbekannte Verfahren traut man sich weniger schnell heran als an vertraute. Damit kann jedoch nützliche Unterstützung verloren gehen.

Mit diesem Beitrag wird ausgewertet, welche Erfahrungen die Entwicklungspartner mit der Organisationsberatung und dem Coaching machten. Und vorab sei schon angemerkt, dass es **durchgängig positive Erfahrungen mit der unmittelbaren Beratung** waren. Allerdings ist die Erfahrung positiver Ergebnisse an Voraussetzungen gekoppelt. Davon wird in diesem Beitrag ebenfalls die Rede sein.

Um die Annäherung zwischen den noch etwas fremden Welten zu erleichtern, geht die vorliegende Abhandlung auch auf die Einordnung der Organisationsberatung und des Coachings in die Sozialwirtschaft ein. Dabei werden Besonderheiten, geltende Standards und Verantwortlichkeiten geklärt. Am Ende steht einer Annäherung nichts im Wege. Ganz im Gegenteil wird deutlich, dass **vergleichbare EU-Projekte nicht mehr ohne die Unterstützung von Organisationsberatung und Coaching geplant werden sollten**. Diese Instrumente müssen integraler Bestandteil sein.

Um diese Zusammenhänge systematisch zu behandeln, müssen zunächst ein paar zentrale Begrifflichkeiten (wie Sozialwirtschaft und ihre Organisationen, Organisationsberatung und Coaching) geklärt werden, um anschließend den Auftrag für Organisationsberatung und Coaching im Projektzusammenhang behandeln sowie die Auswertung der Ergebnisse vornehmen zu können.

Was ist die Sozialwirtschaft?

Der Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft ist nicht eindeutig definiert. Auch wenn dies für das Thema belanglos erscheinen mag, ist dennoch von Bedeutung, ob sich die Beratung in der Sozialwirtschaft auf ein besonderes, von allen anderen Bereichen abgekoppeltes Gebiet bezieht, oder ob wir es hier mit einem Gebiet zu tun haben, in dem die in anderen Gebieten geltenden Standards auch greifen.

Zunächst ist festzuhalten, dass der **Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft** enger oder weiter gefasst werden kann (vgl. Grunwald 2001, 1794):

- „Die engste Grenzziehung wird vorgenommen, wenn lediglich die Leistungsträger sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen, die dem Nonprofit- und dem Profit-Sektor zugerechnet werden, mit dem Begriff gefasst werden.
- Diese enge Grenzziehung wird angezweifelt, da aus methodischen Gesichtspunkten auch Kostenträger (wie die Sozialversicherungsträger) einbezogen werden müssten. Damit kommen öffentliche Träger (jedoch nicht alle) mit hinzu (Zimmer/Nährlich 1998, 65).
- Die umfassende Bestimmung bezieht gemeinnützige Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, erwerbswirtschaftliche und öffentliche Träger mit ein (Arnold/Maelicke 1998, Öhlschläger 1995, 39ff, Wendt 2000, 261). Dieses umfassende Verständnis schließt neben den Institutionen selbst das Ensemble aller wirtschaftlichen Vorgänge und Marktbewegungen (vgl. Beck 1988, 37) mit ein. Hinzu kommen selbst das formale und informelle Engagement der in diesem Bereich tätigen Menschen“ (Wöhrle 2003, 104).

Dieser akademische Streit ist noch lange nicht entschieden. Allerdings zeichnet sich eine Praxis ab, in der **enge Grenzziehungen in mehrerlei Hinsicht kaum mehr möglich** sind. Öffentliche Träger gliedern Einrichtungen aus oder geben sie an freie Träger ab. Wohlfahrtsverbände gestalten sich in Holdings um, legen sich Profit erwirtschaftende Zweige zu. Nonprofit-Organisationen müssen Einnahmen machen. Ehemals eingetragene und als gemeinnützig anerkannte Vereine (e.V.) werden zu Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) oder gliedern sich solche und Organisationen mit weiteren Rechtsformen an. Selbst kleine Aktiengesellschaften werden zugelassen. Es finden Fusionen statt und Rechtsformen für Organisationen verweisen darauf, dass die Grenzziehung zwischen Gewinn-Erwirtschaftung, der Abrechnung einer sozialen Dienstleistung, die ohne Gewinnabsicht erbracht wird und dem ehrenamtlichen Engagement immer fließender wird.

Was sind Organisationen in der Sozialwirtschaft?

Wendt definiert: „Unter dem **Begriff der Sozialbetriebe** können wir sowohl Dienstleistungsstrukturen in staatlicher oder kommunaler Regie und die Vereinigungen der Wohlfahrtspflege mit ihren Diensten und Einrichtungen fassen, als auch Sozialgenossenschaften, Organisationen der Selbsthilfe, Sozialunternehmen im engeren Sinne wie Netzwerke verschiedener Akteure im Feld der sozialen Aufgabenerfüllung...“ (Wendt 2003, 30).

Dies markiert zunächst eine Branche. Die Organisationen sind auf dem Gebiet des Sozialen tätig. Dass sie Dienstleistungen erbringen, ist ebenfalls ein Kennzeichen, jedoch kein ausreichendes. Dienstleistungen erbringen auch Wirtschaftsbetriebe (Banken, Fluggesellschaften, Hotels, Restaurants, etc.). Mit der Tätigkeit auf dem Gebiet des Sozialen wird ein sozialer Ertrag erwartet: ein „**social return on investment**“ (Wendt 2000, 266). Dieser kann allerdings nur schwer – manche sagen: überhaupt nicht – als bilanzierter Ertrag nach der Logik von marktwirtschaftlichen Unternehmen in Zahlen ausgedrückt werden. Neuere Bestrebungen, den „social return on investment“ in einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung zu fassen, sind durch Ansätze aus dem amerikanischen Stiftungsmanagement inspiriert, befinden sich im europäischen Raum allerdings noch im Laborstadium. Auch volkswirtschaftliche Berechnungen wären sinnvoll, liegen jedoch kaum vor. Ohne eindeutige Berechnungsgrößen ist man bei sozialen Dienstleistungen, die immer noch überwiegend von Nonprofit-Organisationen erbracht werden, auf **Einschätzungen und Wertungen** angewiesen. Wendt formuliert: „Die Wertschöpfung der Dienste, Einrichtungen und anderer Unternehmungen wird gesellschaftlich eingeschätzt“ (Wendt 2003, 117).

Für die einzelne Organisation sind insbesondere die Einschätzungen und Wertungen ihrer maßgeblichen **Stakeholder**¹ entscheidend. Zu ihnen können insbesondere folgende Personengruppen gerechnet werden:

- die Dienstleistungsempfangenden (KundInnen, KlientInnen, Anspruchsberechtigten, Zielgruppen etc.),
- die dienstleistungserbringenden Fachleute (SozialarbeiterInnen und andere eingebundene Fachleute),
- die Auftrag erteilenden und Finanzen gebenden Träger (Verwaltung, Stiftungen, etc.) und

¹ Als Stakeholder werden „Gruppen oder Individuen angesehen, die entweder aktiv Einfluss auf Entscheidungen des Unternehmens nehmen können oder passiv durch dessen Entscheidungen betroffen sind“ (Steinmann/Schreyögg 2000, 75f).

- letztlich die Sozialpolitik mit ihrer Weichenstellung, die wiederum nur auf dem Hintergrund
- der Diskussionen und des Konsenses in der Öffentlichkeit ihre Legitimation erhält.

Jede Organisation kommt auf ca. 15 Stakeholder, die unterschieden werden können. Bei der Bandbreite der Stakeholder wird deutlich, dass Einschätzungen und Wertungen keineswegs einheitlich ausfallen müssen. Das Management hat die Aufgabe, die unterschiedlichen Erwartungen und berechtigten Ansprüche unter einen Hut zu bekommen.

Die Tätigkeit auf dem Gebiet des Sozialen verweist einerseits auf **Sozialpolitik** als die Instanz, mit der ein politischer Wille ausgedrückt wird, andererseits auf die **Profession der Sozialen Arbeit**, die - neben materiellen Leistungen, die auch von Versicherungen erbracht werden könnten – für die personenabhängige Dienstleistung steht. Auf der Ebene der Sozialpolitik besteht Konsens, dass die Verwirklichung von Chancengleichheit, Solidarität und sozialer Gerechtigkeit angestrebt werden soll. Auf der Ebene der Sozialen Arbeit wurden Standards ausgebildet, die sich am Ziel eines gelingenden Lebens orientieren. Es soll bei den Betroffenen Bewältigungskompetenz in Bezug auf alltägliche Lebensaufgaben ausgebildet werden und es sollen Schwierigkeiten behoben werden, die sie daran hindern, sich an einem „normalen“ Leben zu beteiligen.

Die **Sozialwirtschaft** übernimmt die Aufgabe, sowohl die gesellschaftlichen bzw. sozialpolitischen Aufträge abzuarbeiten wie die fachlichen Kompetenzen der Sozialen Arbeit hinsichtlich Empowerment bzw. Befähigung der Betroffenen freizusetzen. Dies kann ihr nur mittels Organisationen gelingen, die Strukturen ausbilden und Abläufe schaffen, im Rahmen derer möglichst viel sozialer Ertrag entsteht.

Dabei sind die **Organisationen der Sozialwirtschaft** nicht nur die ermöglichende Instanz für die soziale Dienstleistungserbringung unter Beachtung der Vorgaben von Sozialpolitik und Sozialer Arbeit, sondern auch die vermittelnde Instanz hinsichtlich

- der wachsenden und differenzierter werdenden Bedarfslagen der Nachfragenden,
- der vielfältigen und sich qualifizierenden Dienstleistungen, die durch die Soziale Arbeit und angrenzende Fachlichkeit zur Verfügung gestellt werden können,
- der steigenden Anforderungen hinsichtlich Effektivität und Effizienz durch Auftrag- und Finanzgeber,

- des tendenziell stagnierenden oder zurückgehenden Finanzvolumens sowie
- der Notwendigkeit, sich als Organisation zu erhalten, d.h. zu überleben.

Was ist das ökonomische Bezugssystem der Organisationen in der Sozialwirtschaft?

Obwohl die Wertschöpfung der sozialwirtschaftlichen Branche gesellschaftlich und der einzelnen sozialwirtschaftlichen Organisation von ihren Stakeholdern eingeschätzt wird, gibt es dennoch harte ökonomische Daten.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass Organisationen der Sozialwirtschaft den Grundsatz mit allen an Profit orientierten Organisationen teilen: Wenn die Organisation über einen längeren Zeitraum mehr Ausgaben hat als Einnahmen, dann ist sie bankrott. Allerdings lassen sich Einnahmen und Ausgaben in Organisationen der Sozialwirtschaft nicht so einfach berechnen wie in einem an Gewinn orientiertem Betrieb. Es gelten **verschiedene Logiken** gleichzeitig (vgl. Wöhrle 2003, 131f):

- Die Finanzierung des laufenden Betriebs wird zunächst durch das Einwerben von Zuschüssen sicherzustellen gesucht, die von öffentlichen Trägern bzw. Sozialleistungsträgern kommen sollen. Im Vertrags- und Abrechnungswesen mit diesen Finanzgebern gilt allerdings kein einheitliches System. Teilweise gilt noch die alte Kameralistik (ihre Logik: verausgabte Kosten werden nachträglich erstattet, wobei es zuvor einen Vorschuss gibt und nicht verbrauchte Mittel zurückgegeben werden müssen), teilweise gelten Leistungsvereinbarungen (§§ 78b Abs. 1 Nr. 1, 78 c Abs. 1 KJHG bzw. SGB VIII; §§ 93 Abs. 2 Nr. 1, 93 a Abs. 1 BSHG), gekoppelt mit Entgeltvereinbarungen (§§ 78 b Abs. 1 Nr. 2, 78 c Abs. 2 KJHG bzw. SGB VIII; § 93 Abs. 2 Nr. 2, 93 a Abs. 2 BSHG) und Qualitätssicherungs- bzw. Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (§ 78 b Abs. 1 Nr. 3 KJHG bzw. SGB VIII; §§ 93 Abs. 2 Nr. 3, 93 a Abs. 3 BSHG). In wieder anderen Fällen (z.B. in Kinderheimen) werden Pflegesätze verhandelt etc.
- Die Finanzierungssituation wird für sozialwirtschaftliche Organisationen zunehmend unübersichtlicher. In manchen Bereichen werden die Dienstleistungen durch öffentliche Finanzgeber noch voll finanziert, in manchen Bereichen können durch Kostensätze oder Leistungsvereinbarungen sogar Überschüsse erwirtschaftet werden, mit denen „Löcher“ an anderer Stelle gestopft oder Projekte vorfinanziert werden können. In wieder anderen Bereichen reicht der Zuschuss für die Finanzierung bisher erbrachter Dienstleistungen

nicht mehr. Es müssen anderweitige Einnahmequellen erschlossen werden. Unübersichtlichkeit besteht auch dahin gehend, dass die oben angedeuteten Finanzierungsarten in einer Organisation alle parallel zueinander bestehen können, also die Organisation nach verschiedenen Logiken Mittel einwerben und abrechnen muss.

- Fehlende Finanzen werden i.d.R. durch Einnahmen von Nutzern und Nutzerinnen der Einrichtungen auszugleichen gesucht oder durch das Einwerben von Spenden bzw. Mitteln von Sponsoren. Auch diese Arten der Mitteleinnahme verlangen jeweils eine eigene Logik.
- Wiederum eine ganz andere Logik verlangt der indirekte Ausgleich fehlender Finanzmittel, indem z.B. ehrenamtliche Arbeit eingebaut wird oder verbilligte Arbeitskraft (z.B. über Maßnahmen des Arbeitsamtes) zur Verfügung steht.
- Zunehmend mehr Organisationen sind auf die Einwerbung von Projektmitteln angewiesen, für deren Beantragung meistens Vorleitungen erbracht werden und deren Zuschüsse gegenfinanziert werden müssen. Vorfinanzierungen können in den Bankrott führen, wenn Kredite aufgenommen werden mussten und der Zuschlag für das Projekt nicht erfolgt oder die Projektmittel niedriger als geplant ausfallen.
- Darüber hinaus gehen Organisationen auch dazu über, sich nach Gewinn Gesichtspunkten wirtschaftende Betriebe zuzulegen, die echte Überschüsse erwirtschaften, mit denen wiederum Engpässe in anderen Organisationsteilen ausgeglichen werden können.

Wie bereits oben angedeutet, ist eine eindeutige Grenzziehung in der Sozialwirtschaft zwischen ausschließlicher Abrechnung einer sozialen Dienstleistung, die ohne Gewinnabsicht erbracht wird, ehrenamtlichem Engagement und dem Erwirtschaften von Einnahmen bis hin zur Gewinnerzielung kaum mehr möglich.

Warum Organisationsberatung und Coaching?

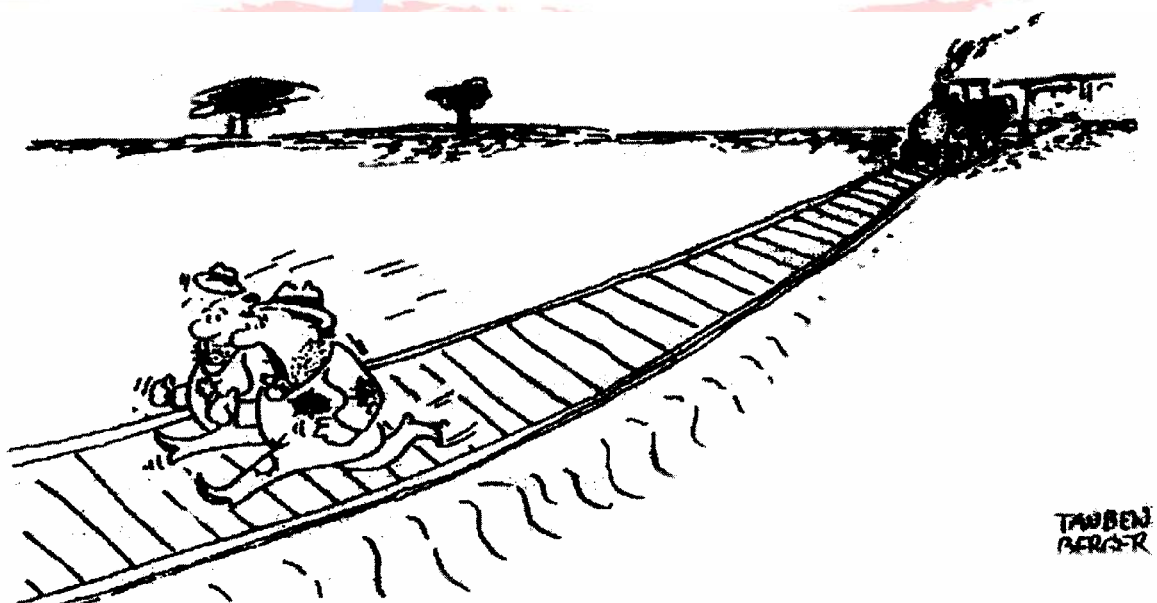
Alle Organisationen werden im Laufe ihrer Entwicklung immer wieder vor neue **Herausforderungen** gestellt, die sie mit den bisherigen Strategien, Vorgehensweisen und Handlungsmöglichkeiten nicht bewältigen können. Auch innerhalb von Organisationen können **Konflikte** auftreten, die mit den bisherigen Vorgehensweisen nicht zu meistern sind.

Für die Organisationen in der Sozialwirtschaft gilt dies im besonderen. Sie sind besonderen Herausforderungen ausgesetzt, da sich ihre Rahmenbedingungen aufgrund der Europäisierung in grundlegender Weise wandeln. Angestoßen durch die Globalisierung muss eine europäi-

sche Antwort nicht nur auf Veränderungen in der Profitwirtschaft gefunden werden, es müssen auch alle anderen Sektoren in Richtung auf ein gemeinsames Europa umgestellt werden, somit auch eine **gemeinsame Sozialwirtschaft** entworfen werden. Diese wird nicht mehr die bekannte Sozialwirtschaft im jeweiligen Land als relativ bekannte Größe für die jeweiligen Organisationen bleiben. Erprobungen im Rahmen von EU-Projekten können ausloten, welche Wandlungsprozesse Erfolge erkennen lassen und zum Mainstream werden sollten. Equal ist ein solches Projekt, das Erprobungsfelder bietet.

Organisationen, die diesem vonstatten gehenden Wandlungsprozess ausgesetzt sind, sollten nicht von der Hand in den Mund leben, um sich jeweils über die nächste Klippe zu retten, sondern tiefer nachdenken. Im Rahmen von EU-Projekten sind hierfür gute Voraussetzungen gegeben, da der Zwang besteht, über den regionalen und nationalen Tellerrand hinaus zu blicken.

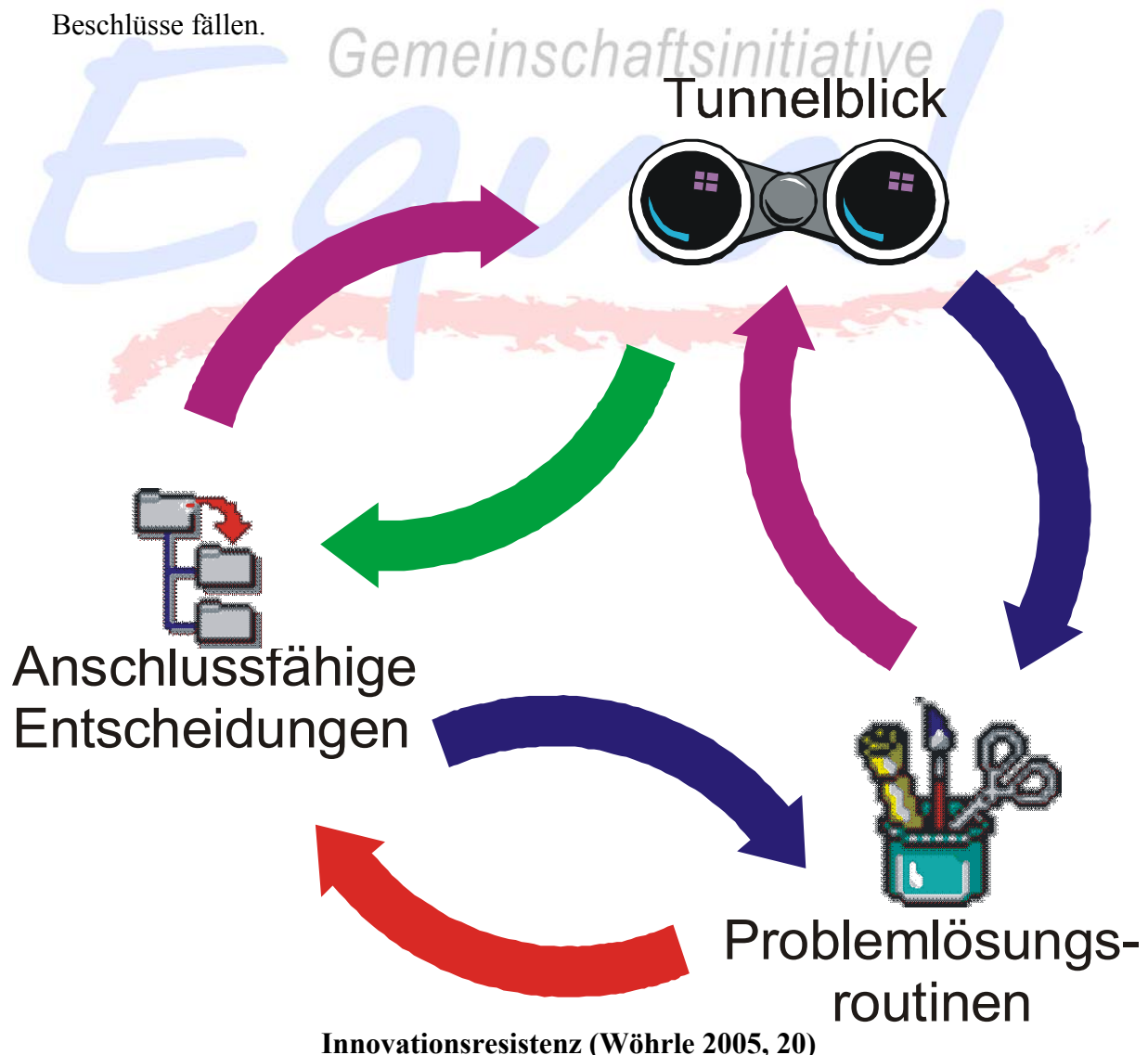
Gleichzeitig ist die Menge der neuen Eindrücke für Organisationen nicht proportional zu ihren Anstrengungen, diese auch für einen Wandel zu nutzen. Im Gegenteil: Zu viele neue Eindrücke und Herausforderungen können zu einer **Bedrohungssituation** und zur Abschottung führen. Der Bedarf nach Sicherheit, der nur im Gewohnten gefunden wird, kann zunehmen und Befestigungen befördern.



„Wenn nicht gleich eine Weiche kommt, sind wir verloren“
(Grafik zit. n. Maelicke 1994, 53).

Nicht übersehen werden darf, dass Organisationen die Tendenz haben, „geschlossene Systeme“ zu bilden. Dabei wirken verschiedene Mechanismen mit, die ein solches System ausbilden. Gekennzeichnet werden kann ein **geschlossenes System** dadurch, dass Organisationen

- mit einem „Tunnelblick“ auf ihre Systemumwelt blicken und dabei nur das sehen, was zu ihrer gegenwärtigen Praxis passt; dabei werden neue Herausforderungen oft wie alt bekannte zu behandeln gesucht,
- neu anstehende Aufgaben mit Problemlösungsroutinen abzuarbeiten suchen und nicht erkennen, dass die zwar für die bisherige Praxis tauglich waren, eine völlig neue Aufgabenstellung jedoch auch neue Herangehensweisen verlangt, die erst (z.B. durch Fortbildung und Weiterqualifizierung) angeeignet werden müssen und schließlich
- im Blick auf anstehende Entscheidungen, die einen Wandel einleiten sollten, meist anschlussfähig an frühere und in einem anderen Zusammenhang getroffene Entscheidungen Beschlüsse fällen.



Denkt man all die vorgestellten Mechanismen zusammen, so ist eher verwunderlich, dass Organisationen überhaupt innovativ sein und sich grundsätzlich wandeln (d.h. nicht nur beschränkte Anpassungen und kleinere Veränderungen auf gleichbleibender Basis vornehmen) können.

Wenn nicht nur begrenzte Anpassungsleistungen sondern auch weitreichende Veränderungen von Organisationen (Wandel zweiter Ordnung, Organisationstransformation) anstehen, wenn Organisationsmitglieder und das Management ihren Erfahrungshorizont über die Organisation hinaus erweitern müssen, ist externe Unterstützung für die Analyse von Organisationsproblemen und die Begleitung von ausstehenden Veränderungen nicht nur sinnvoll, sondern unverzichtbar.

Der **Blick von außerhalb**, gepaart mit Erfahrungen, wie andere Organisationen neue Aufgabenstellungen unter innovativen Gesichtspunkten angehen und dabei die Organisation verändern, bedarf Sach- und Fachverstand. Dieser ist bei OrganisationsberaterInnen dann gegeben, wenn sie eine entsprechende Ausbildung und langjährige Beratungserfahrung haben. Durch ihr theoretisches Wissen, ihre Methodenkenntnisse und ihr Erfahrungswissen, das sie im Umgang mit verschiedenen Organisationen gewonnen haben, sind sie für jede Organisation eine Bereicherung. Sie bringen nicht nur zusätzliches Wissen mit ein, sondern insbesondere einen neuen Blick auf die Organisation. Ein ganz anderer, ein fremder Blick von außen kann helfen, Probleme zu erkennen und Möglichkeiten zu entdecken, die intern nicht wahrgenommen werden.

Darüber hinaus ist Organisationsberatung **erfahren in der Anwendung von Verfahren**. Es kann eine langjährige und in Reflexion erprobte Tradition von Methodenkenntnissen in der Analyse von Organisationen, der Anleitung zur Selbstreflexion durch Feedback-Schlaufen, gesicherten Erkenntnissen über Abläufe, die Veränderungen anleiten, begleiten und auswerten können sowie Unterstützung des Managements zur Umsetzung von Veränderungen in Organisationen bereit stellen.

Zur Vertiefung kann der Zusammenhang zwischen dem notwendigen Wandel von Organisationen durch neue Herausforderungen, der wissenschaftlichen Erkenntnisse, wie Wandel vonstatten geht und wie er durch Organisationen bewerkstelligt werden kann sowie welche Aufgabe dem Management in der Sozialwirtschaft dabei zukommt, in der Fachliteratur unter den

Stichworten Change Management bzw. den Wandel managen nachgelesen werden (vgl. z.B. Wöhrle 2002 und 2005).

Die Erfahrung besagt, dass sich Organisationen trotz ihrer Befestigungstendenzen wandeln können. Allerdings bedarf es hierfür angeleiteter externer Anregungen, für die interne Ermöglichungsstrukturen geschaffen werden müssen, um experimentelle Ergebnisse in neue und anregende Strukturen überzuführen. Unverzichtbar sind hierfür externe Fachleute, die Erfahrungen mit solchen Prozessen haben.

Was ist Organisationsberatung und Coaching?

Es gibt viele Arten von Organisationsberatung. Zunächst lassen sich Expertenberatung und Prozessberatung unterscheiden.

- Bei der **Expertenberatung** sind Fachleute gefragt, die mit ihrer Spezialisierung in betriebswirtschaftlichen Fragen, in juristischen Fragen, in Fragen des Organisationsaufbaus, der Personalentwicklung, des Qualitätsmanagements usw. Anregungen geben können.
- Die **Prozessberatung** ist eher auf einen grundsätzlichen Check der Organisation ausgerichtet und auf ihre Weiterentwicklung.

Während es sich bei den Expertenberatungssitzungen um eine kleine Runde aus Experten und Leitung handeln kann, legt die Prozessberatung – insbesondere, wenn es sich methodisch um eine Organisationsentwicklung handelt – die Beteiligung aller Organisationsmitglieder nahe.

- Beratungsprozesse können sich jedoch auch auf einzelne Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen, Teams) beziehen. In diesem Zusammenhang wird auch von Teamentwicklung gesprochen. Wenn lediglich eine Leitungsperson beraten wird, so spricht man von **Coaching**.

In folgender Gegenüberstellung von Gerhard Fatzer (nach Fatzer 2002, 22f, basierend auf Schein 1987) werden drei grundsätzliche Beratungsmodelle idealtypisch voneinander abgegrenzt:

Grundmodell (was ist es?)	Grundannahmen, Voraussetzungen (... dass es funktioniert)
<p>1. Beratung als Beschaffung von Information und Professionalität</p> <p>Der Klient weiß,</p> <ul style="list-style-type: none"> - was das Problem ist; - welche Lösung benötigt wird; - woher die Lösung kommen kann. <p>Der Berater beschafft die benötigten Informationen und erarbeitet die Lösungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Klient hat das Problem richtig diagnostiziert. b. Klient hat Professionalität bzw. Spezialisierung des Beraters richtig beurteilt. c. Klient hat Problem und welche Art der Lösung benötigt wird, richtig kommuniziert. d. Klient hat die Konsequenzen der Informationsbeschaffung bzw. der verlangten Lösung durchdacht und akzeptiert.
<p>2. Beratung im Rahmen der Arzt-Patient-Hypothese</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Klient spürt bzw. leidet unter bestimmten Unzulänglichkeiten oder Problemen, deren Ursachen sowie mögliche Lösungsansätze ihm aber unbekannt sind. • Der Berater übernimmt die Verantwortung für eine richtige Diagnose (Erfassung) des Problems und dessen angemessene Lösung. • Klient ist abhängig vom Beratungsprozess bis zur Problemfindung. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Der Diagnoseprozess wird als nützlich und hilfreich angesehen. b. Der Klient hat die Symptome (Indikatoren) richtig interpretiert und den Bereich, in welchem das Problem auftritt, richtig lokalisiert. c. Der indizierte Problembereich (Person oder Gruppe) gibt die notwendigen Informationen für eine zutreffende Diagnose; er manipuliert nicht, sondern ist kooperativ. d. Klient versteht die Diagnose und den Lösungsvorschlag des Beraters richtig und ist bereit, ihn anzuwenden. e. Klient kann nach der Beraterintervention allein wunschgemäß weiter funktionieren.
<p>3. Das Prozess-Beratungs-Modell (Process-Consultation)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Klient hat das Problem und behält während des ganzen Beratungsprozesses die volle Verantwortung dafür. • Berater hilft dem Klienten, die prozesshaften Ereignisse seiner Umwelt wahrzunehmen, richtig zu interpretieren und zu verstehen und ihnen angemessen zu begegnen (handeln). 	<ul style="list-style-type: none"> a. Klient spürt Wunsch nach Veränderung (Problembewusstsein), hat aber das Problem nicht im Griff (Ursache – Lösung). b. Klient kennt Möglichkeiten der Lösung nicht oder nur unzureichend; dies auch bezüglich der Frage, wer ihm helfen könnte. c. Das Problem ist so beschaffen, dass der Klient nicht nur jemanden braucht, der die Problemursachen und –lösungen herausfindet, sondern dass der Klient durch die aktive Teilnahme am Diagnoseprozess profitiert. d. Klient hat »konstruktive« Absichten; er ist durch Ziele und Werte motiviert, die der Berater akzeptieren kann und ist in der Lage, eine sog. »helfende Beziehung« einzugehen.

<ul style="list-style-type: none"> • Stärkstes Involvement (Betroffen- und Beteiligtsein) des Klienten, sich selber zu helfen, vermeidet, dass in eines der vorangehenden Modelle zurückgefallen wird. 	<ul style="list-style-type: none"> e. Der Klient ist letztlich der einzige, der wirklich weiß, welche Interventionsform für ihn jetzt hilfreich ist. Er kontrolliert also die Situation. f. Der Klient ist fähig zu lernen, wie er seine Organisationsprobleme erkennen und lösen kann.
---	---

Die Abgrenzung macht deutlich, dass es sich bei der Prozessberatung um das nachhaltigste Beratungsmodell handelt, weil die Organisation anhand des Einbezogenens der Organisationsmitglieder und der Offenlegung der Vorgehensweise lernt, auch mit zukünftigen Problemsituationen angemessen umzugehen. Sie holt sich nicht nur punktuell Wissen und die Organisationsmitglieder geben auch nicht die Verantwortung an die beratende Instanz ab. Es wird sozusagen ein Prozess des gemeinsamen Lernens von externen und internen Fachleuten eingegangen.

Auf die unterschiedlichen theoretischen Beratungsansätze und ihre unzähligen Methoden kann hier aus Platzgründen nicht eingegangen werden. Deutlich sollte nur werden, dass im Projektzusammenhang der an Equal beteiligten und beratenen Organisationen von einer Prozessberatung ausgegangen wurde.

Wer ist zuständig und verantwortlich für Organisationsberatung und Coaching ?

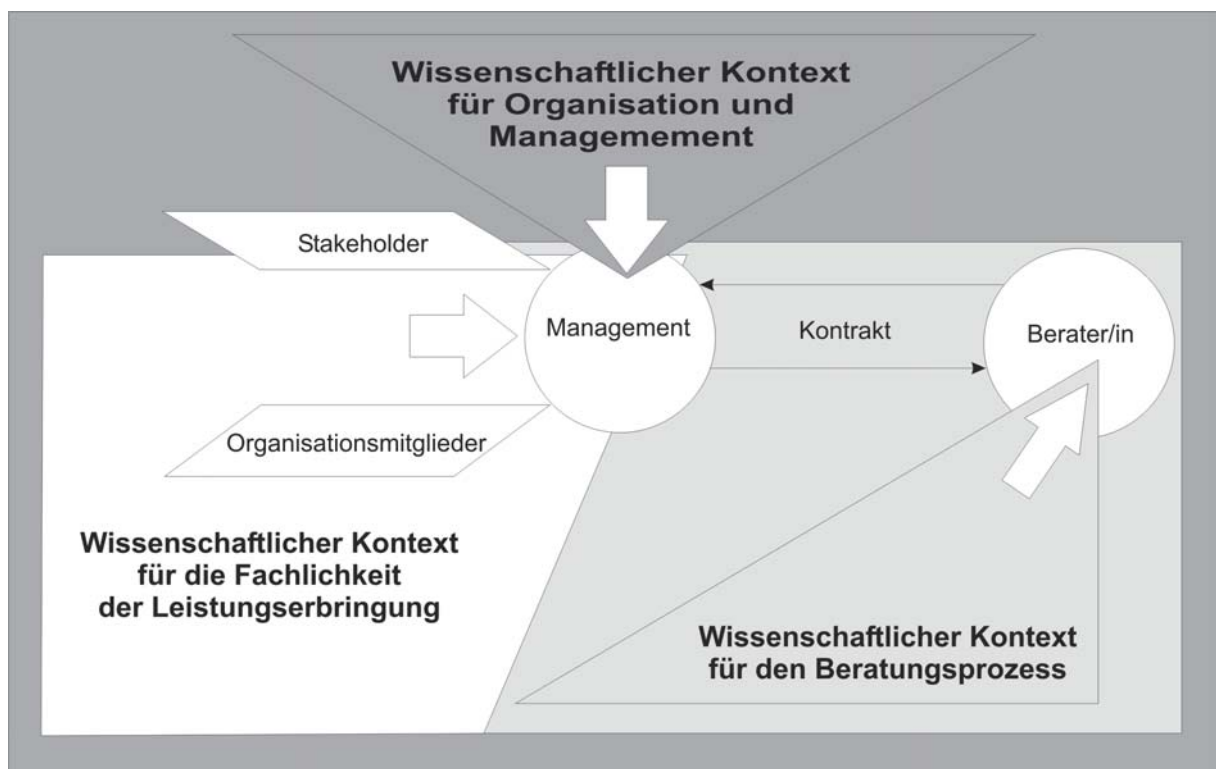
Selbstverständlich soll Organisationsberatung und Coaching allen Organisationsmitgliedern dienen und insbesondere ein qualitatives Ergebnis für die Zielgruppen des Gesamtprozesses bringen. Gleichzeitig kann nicht die Organisation und es können auch nicht die Organisationsmitglieder Auftraggeber einer Organisationsberatung sein. Den Kontrakt muss das Management schließen.

Vergegenwärtigen wir uns nochmals die Anforderungen, die an das Management in sozialwirtschaftlichen Organisationen gerichtet werden, so kann das folgende Schaubild grobgerastert die zentralen erfassen:



Es ist das Management, das entsprechend dieser unterschiedlichen Logiken denken und handeln muss. Die Verantwortung für Anpassungsleistungen der Organisation fallen in sein Ressort. Damit muss es den Umbruch in der Sozialwirtschaft auf die eigene Organisation beziehen können und einen Wandel in der eigenen Organisation einleiten. Hierfür kann es Beratungsverträge mit externen Beratern und Beraterinnen, mit Coachs für sich selbst oder andere Organisationsmitglieder abschließen. Dem Management obliegt die Verantwortung dafür, was zielführend für die Organisation ist und welche Unterstützungsleistung es sich herein holt. Es wird denn auch dafür verantwortlich gemacht werden, wenn die Beratung nicht zum gewünschten Erfolg führt.

Dem Management gegenüber tritt ein Vertragspartner in Form von einzelnen Beratern bzw. Beraterinnen oder einer Organisation, die Organisationsberatung und Coaching anbietet. Nennen wir dieses Gegenüber die beratende Instanz. Sie sollte ausgewiesen sein auf dem Gebiet der Sozialwirtschaft. Gleichzeitig sollte sie jedoch alle Standards erfüllen, die für das Organisationsberatungs- und Coaching-Gewerbe gelten. Die folgende Grafik deutet an, dass mit dem Schließen eines Kontraktes jeweils unterschiedliche Verantwortlichkeiten für das Einhalten von Standards zugeteilt werden. Letztendlich ist hierbei die Verantwortlichkeit für wissenschaftliche Kontexte festgelegt.



Verantwortung für die Berücksichtigung der Kontexte (Wöhrle 2005, 160)

Damit ist die eingangs aufgeworfene Fragestellung beantwortet, ob es sich bei der Beratung in der Sozialwirtschaft um ein so eigenständiges Gebiet handelt, dass hier andere Regeln gelten. Selbstverständlich nicht, weil diese Gebiete durch wissenschaftliche Hintergründe mit umschlossen werden und weil **bereits ausgearbeitete Standards sowohl für das Management als auch für die Beratung** Gültigkeit haben. Gleichzeitig erwächst gerade aus diesen Kontexten aber der Anspruch, dass den **Besonderheiten des Managements wie der Beratung in der Sozialwirtschaft Rechnung getragen werden muss**.

Welchen Stellenwert hat Organisationsberatung im Projektzusammenhang?

Organisationsberatung ist in den Zielsetzungen der Entwicklungspartnerschaft verankert, indem Organisations- und Personalentwicklung dort explizit benannt sind:

Ziele der Entwicklungspartnerschaft:

- Erschließung des Beschäftigungspotentials in der Sozialökonomie zur Schaffung von Arbeitsplätzen für junge Menschen,
- Stärkung der Sozialwirtschaft und der Arbeitsplatzsicherheit der dort Beschäftigten durch Organisations- und Personalentwicklung,
- Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit und Verbreiterung der Kompetenzprofile junger Menschen mit der Perspektive einer Dauerbeschäftigung in den Einsatzstellen oder eines Übergangs in KMU,
- Stärkung der Sozialwirtschaft durch regionale Zusammenarbeit, Einbeziehung und Sensibilisierung regionaler Entscheidungsträger und konstruktive Kritik an bestehenden Rahmenbedingungen.

Der Genauigkeit halber bedarf es an dieser Stelle eine Differenzierung der Begriffe:

Organisations- und Personalentwicklung sind **Managementstrategien**.

- **Organisationsentwicklung** zielt auf den problemangemessenen Umbau der organisationalen Strukturen, damit die Organisation sich auch in Zukunft auf anstehende Herausforderungen einstellen und Aufgabenstellungen angemessen erledigen kann.
- **Personalentwicklung** ist auf die aktuelle und zukunftsgerichtete Bereitstellung von angemessen qualifiziertem und motiviertem Personal ausgerichtet. Ihre Instrumente sind unter anderem das Anwerben von Personal, seine Fortbildung und Weiterqualifikation (bis hin zur Karriereplanung), sein richtiger Einsatz (z.B. Erweiterung von Aufgaben und Befugnissen, Umsetzung), Teamentwicklung, aber auch das Ersetzen und Entlassung von Personal.

Die dabei jeweils verfolgten Managementstrategien können durch ein Projekt nur angeregt werden. Instrumente für die Anregung sind unter anderem Organisationsberatung und Coaching. Und nun gibt es aber eine **begriffliche Doppeldeutigkeit**, denn es gibt eine Vorge-

hensweise der Organisationsberatung, die als Organisationsentwicklung bezeichnet wird (Wöhrle 2005) und diese wurde auch noch in unserem Projektzusammenhang angewandt. Um hier eindeutig zu bleiben, wird im Folgenden - auch wenn es sich um das Verfahren der Organisationsentwicklung handelt - von Organisationsberatung gesprochen. Das Verfahren der Organisationsentwicklung wird mit Prozessberatung bezeichnet.

Im Projektzusammenhang soll **Organisationsberatung** die beteiligten Träger grundsätzlich in die Lage versetzen, ihre zusätzlichen Aufgaben, die sie durch ihre Beteiligung am Equal-Projekt übernommen haben, erfüllen oder besser erfüllen zu können. Sie ist damit ein **unterstützendes Instrument** zur besseren Erreichung der Projektziele. Personalentwicklung ist zwar prinzipiell auf gleicher Ebene verortet wie Organisationsberatung, aber eben ein Managementinstrument, das Elemente wie Karriereplanung, Einstellung und Übergangsregelungen für das Ausscheiden von Personal beinhaltet, die nur indirekt beeinflusst werden können. Deshalb kommt das Element der Personalentwicklung im Projektzusammenhang nur in Form der **Fortbildung** vor. Wie Organisationsberatung kann auch Fortbildung von außen angeboten werden. Sie kann dann intern in eine Personalentwicklungsstrategie eingebaut werden. (Dies kann hier jedoch nicht Gegenstand der Untersuchung sein.) **Coaching** ist eine besondere Form der Beratung, die hier als Untergliederung der Organisationsberatung behandelt wird. Mit Coaching werden Leitungspersonen oder Personen, die besondere Aufgaben übernommen haben, begleitet. Es wird deshalb im Folgenden insbesondere von der Organisationsberatung die Rede sein. Wenn spezielle Aussagen zum Coaching erforderlich sind, wird das besonders hervorgehoben.

Was wird als Ertrag von der Organisationsberatung erwartet?

Abstrakt können folgende Beispiele etwas zum Ertrag von Organisationsberatung aussagen:

- Bei einem diffusen Unbehagen oder bei einem Wust von Problemstellungen, wobei unklar ist, womit man anfangen soll, kann Organisationsberatung helfen, Klarheit zu schaffen und methodisch einen Weg zu weisen, wie die Abarbeitung erfolgen kann.
- Mit dem Organisations-Check wesentlicher betrieblicher Zusammenhänge können Schwachstellen und ungenutzte Ressourcen entdeckt und einer Bearbeitung zugeführt werden.
- Organisationsmodelle, formale Regelungen und Vorgehensweisen können reflektiert, Alternativen erprobt werden.

- Projekte können auf verschiedene Arten durchgespielt werden bevor sie in die Realität überführt werden.
- Auch die Bestätigung bisheriger organisationaler Praxis als einer funktionierenden ist nach dem Check und der Reflexion wichtig: Sie gibt der Organisation Sicherheit.
- Bei einer Organisationsberatung, die zu einer Organisationsentwicklung führt, kann die Organisation einen neuen Anpassungsgrad an ihre Umwelt erreichen, d.h. sie erfüllt dann die Erwartungen ihrer Klienten und Auftraggeber besser.
- Strebt die Organisation z.B. an, neue Wege der Steuerung (KGSt-Modell etc.) zu gehen oder die Qualität zu verbessern (TQM, EFQM, DIN EN ISO 9000ff, Balance Scorecard etc.), so kann Organisationsberatung dazu helfen, dass die Organisationsmitglieder den richtigen Weg, die richtigen Modelle und Verfahrensweisen finden, die zu ihnen passen und der Organisation wie den Klienten weiterhelfen.

Der **Ertrag von Coaching** kann wie folgt benannt werden:

- Beratene Personen können mehr Sicherheit in ihren Rollen im Betriebsganzen finden. Sie können jedoch auch feststellen, dass sie besser auf eine andere Stelle passen.
- Sie können sich einen Zugewinn an Reflexion über ihre Organisation, über sich in ihrer Rolle in ihrer Organisation und hinsichtlich ihrer Handlungsmöglichkeiten und Strategien erarbeiten.
- Durch das Anwachsen von Wissen und Reflexionsvermögen können sie ihre berufliche Handlungsfähigkeit verbessern und damit mehr beruflichen Erfolge erzielen.

Warum externe Beratung?

Unter Einbeziehung der geschilderten Anforderungen geht es unter heutigen Bedingungen für Organisationen nicht mehr nur um Anpassungsprozesse.

Selbstverständlich gibt es Instrumente, die eine Organisation selbst entwickeln und einsetzen kann, um Probleme festzustellen und zu beheben. Ohne hier auf die **Frühwarnsysteme** näher eingehen zu können, sollen einige kurz erwähnt werden. Unter diesem Begriff sollen hier Instrumente für den Abgleich mit der Organisationsumwelt (z.B. entsteht ein neuer Bedarf bei den Zielgruppen?, gibt es neue Projekttöpfe?, sind unsere KundInnen zufrieden mit unserer Arbeit?) verstanden werden und solche, die Auffälligkeiten und Abweichungen in der Organi-

sation (z.B. wie liegen wir hinsichtlich des Erreichens unserer Ziele?, wie ausgelastet oder überlastet sind einzelne Bereiche?, wie zufrieden sind die MitarbeiterInnen?) aufspüren.

Viele Instrumente versuchen gleichzeitig beides in Bezug zueinander zu messen. Zu den Instrumenten kann man z.B. rechnen:

- **Benchmarking** als freiwilliger Vergleich mit gleichgelagerten Organisationen hinsichtlich wesentlicher Kennziffern und Fragestellungen,
- **Ranking** als extern durchgeführter Vergleich zwischen Einrichtungen hinsichtlich verschiedener, insbesondere für die Zielgruppen bzw. KundInnen interessante Aspekte,
- **Controlling** zur Überprüfung aller wesentlichen, für das Überleben der Organisation wichtigen Parameter (wie Einnahmen, Ausgaben, Kostenentwicklung, Budgetstände, Auslastungsgrade, Nachfrageentwicklung),
- **Qualitätskontrolle, Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsinstrumente** (wie z.B. DIN EN ISO 9000ff, TQM, EFQM), die entsprechend vorher vereinbarter Standards Rückmeldungen liefern, ob es Abweichungen von der angestrebten Qualitätserbringung gibt,
- **Balanced-Scorecard** als ausgewogenes Wertungsinstrument, das nicht nur formelle Kennziffern misst, sondern durchaus die wichtigen Werte und ideellen Größen der Organisation mit einzubeziehen sucht,
- **Evaluation** von Projekten, wobei hier insbesondere die fachliche Leistungserbringung interessant ist,
- **Zielvereinbarungen** zwischen den Ebenen der Organisation und mit allen MitarbeiterInnen verbunden mit turnusmäßigen MitarbeiterInnen-Gesprächen, die Aufschluss geben über den Stand der Zielerreichung und Gründe für Abweichungen.

Auch **interne Beratung** ist (insbesondere auf der Grundlage genannter Instrumente) denkbar und sinnvoll. Allerdings stößt sie bei der Organisationsberatung an ihre Grenzen. Sie macht nur Sinn bei großen Organisationen, die sich eigene Abteilungen und entsprechende Stabsstellen leisten, die mit nichts anderem beschäftigt sind und damit auch nicht ins Alltagsgeschäft eingebunden werden können. In unserem Projektzusammenhang waren keine großen Organisationen beteiligt, so dass sich eine externe Beratung in jedem Fall anbot.

Wie bereits eingangs behandelt, benötigen Organisationen insbesondere dann einen fremden Blick von außerhalb, wenn grundsätzlich neue Herausforderungen gegeben sind überprüft werden soll, ob die neuen Aufgabenstellungen mit den bewährten Instrumenten noch zu handhaben sind. Um nicht den Mechanismen geschlossener Systeme zu verfallen, macht es Sinn, auf eine **bewährte Form externer Beratung** zurückzugreifen. Diese Erkenntnis soll hier nochmals untersetzt werden.

Grundsätze der Organisationsberatung

Folgende Grundsätze gelten für die Beratung von Organisationen und Projekten:

- „Beratung sollte nicht Teil des zu beratenden Systems, sondern eine möglichst unabhängig angesiedelte Instanz sein. Nur so ist **unabhängige Beobachtung** möglich. Beratung innerhalb des Systems (quasi Selbstbeobachtung) trägt immer die Gefahr in sich, dass die blinden Flecke der Organisation auch die eigenen sind.
- Zwischen der Organisation und der beratenden Instanz wird ein **Kontrakt** (Vereinbarung) hergestellt. Mit ihm wird der Unterschied anerkannt und betont. Deutlich wird dieser, indem der Auftrag, die Aufgaben, Rechte und Pflichten der beteiligten Seiten, die Zeitdauer, die Bezahlung der Beratungsleistungen etc. geregelt werden.
- Beratung macht nur dann Sinn, wenn durch sie ein **Spiegel** vorgehalten werden kann, in dem die Organisationsmitglieder etwas erkennen können. I.d.R. sieht man jedoch in dem, was ist, nur das, was man kennt und das halt so ist. Auffälligkeiten ergeben sich nur, wenn etwas von bekannten Sichtweisen abweicht, wenn eine Differenz wahrgenommen wird oder eine Störung auftritt. Geht man davon aus, dass Organisationen insbesondere aufgrund ihrer Routinen funktionieren, so wäre es ein Kardinalsfehler, wenn die beratende Instanz sich hierin einbauen ließe.
- Sie muss also eine **Störung** hervorrufen, eine Irritation mit der Folge des Neu-Durchdenken und Bewusstmachen von überholten Routinen und anderen Möglichkeiten. Auch im **Widerstand** gegen Beratung werden Mechanismen deutlich, die für den Beratungsprozess bedeutsame Erkenntnisse liefern können“ (Wöhrle 2005).

Umsetzung der externen Beratung im Projektkontext Equal

Im vorliegenden Fall bedeutet externe Beratung, dass die beratende Instanz nicht einer Organisation entspringt, die selbst eine tragende Rolle bei der Umsetzung der Kernprojektziele (Erschließung von Beschäftigungspotentialen, Erhaltung von Beschäftigungsfähigkeit und

Verbreitung von Kompetenzprofilen junger Menschen mit der Perspektive einer Dauerbeschäftigung) hat. Sie darf nicht selbst ein Träger der Projektteile sein, die junge Menschen in der Sozialwirtschaft beschäftigen. Dagegen sind ihre Zielgruppen die Organisationen und ihr Leitungspersonal, die diese Projektteile zu verwirklichen versuchen (operativen Partner). Die Beratung anbietende Instanz muss ein Träger von Maßnahmen sein, die zwar den Projektzielen als Ganzen verpflichtet sind, jedoch nicht unmittelbar mit ihrer Realisierung befasst sind. Auch die Ziele Organisations- und Personalentwicklung bleiben in der Verantwortung der Träger bzw. operativen Partner (siehe o.g. Beratungsansatz: Prozessberatung). Die **beratende Instanz leistet insbesondere Unterstützung der Organisationen bei der Erreichung ihrer Projektziele** durch Angebote, welche die Organisation stabilisieren, jedoch kann sie nicht im konkreten Einzelfall für das Scheitern von operativen Partnern verantwortlich gemacht werden. Im Falle des Scheiterns des Projektes und in Einzelfällen von Organisationen ist ihr Anteil selbstverständlich mit in der Auswertung zu gewichten. Der Anteil besteht insbesondere in der durch die operativen Partner erlebten Unterstützung.

Im Projektzusammenhang wurde der Weg beschritten, Bildungspartner von den operativen Partnern zu unterscheiden. Vier Bildungspartner wurden mit der Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen betraut. Als einer dieser Partner ist SoPro e.V. mit der Kombination betraut, Organisationsberatung, Coaching und Fortbildung anzubieten. Dabei wurden SoPro zentral Mittel zur Verfügung gestellt, jedoch verfügten auch die Trägern individuell über Mittel, mit denen sie sich Beratung und Fortbildung von außerhalb (also nicht von SoPro) einkaufen konnten.

Das **Angebot von SoPro** umfasste folgende Dienstleistungen, die hier bereits in ihrem inhaltlichen Gehalt ansatzweise beschrieben werden:

- Mithilfe eines Workshops wurde auf die Herausforderungen für Organisationen in der Sozialwirtschaft hingewiesen und verdeutlicht, welche abwehrenden Mechanismen sich in Organisationen herausbilden, um Veränderungen abzuweisen. Es wurde auf die Notwendigkeit von Organisationsberatung hingewiesen und das Angebot verdeutlicht, das im Rahmen des Projektes zur Verfügung steht.
- Um einen Überblick über den Bedarf zu erhalten, wurde von SoPro eine unabhängige Person (Hochschulprofessor und freiberuflicher Berater) beauftragt, Gespräche mit allen sechs operativen Partnern zu führen. Dabei wurden die Möglichkeiten des Angebots und der spezifische Bedarf ermittelt.

- In einem nächsten Schritt wurde von SoPro unterschieden, welcher Bedarf an Information und Fortbildung bei der Mehrzahl der Träger vorliegt und welcher Bedarf organisations-spezifisch ist.
- Für den übergreifenden Bedarf wurden entsprechende Fortbildungen konzipiert und aus-geschrieben.
- Für den spezifischen Bedarf der Organisationen wurden Angebote an Beratern bzw. Bera-terinnen bzw. Coachs unterbreitet. Es fanden Kontraktgespräche statt und Beratungsbe-ziehungen wurden eingegangen.
- Nach der vereinbarten Projektlaufzeit lud SoPro zu einem Workshop ein, auf dem die Er-fahrungen mit dem Angebot von SoPro ausgewertet wurden.

Trennung der Bedarfsermittlung von der Beratung

Die Trennung der Bedarfsermittlung von der Beratung ist erklärungsbedürftig. Deshalb sollen hier folgende Anmerkungen gemacht werden:

Organisationen leben nicht selten „von der Hand in den Mund“. D.h. es tritt ein Problem auf und es soll dafür sofort Abhilfe geschaffen werden. Möglichst soll dafür in einem Fachbuch ein Patentrezept stehen. Das gibt es natürlich nicht. Und das Problem kann ein Symptom für eine viel schwierigere Krise der gesamten Organisation sein. Ebenso häufig ist der Fall gegeben, dass in Organisationen ein diffuses Unbehagen vorherrscht. Niemand kann es konkret benennen, aber es überschattet den Alltag. Und ebenso häufig ist der Zustand gegeben, dass anstehende Problemstellungen abgefragt werden und die Abfragenden werden sozusagen über-schwemmt von völlig unterschiedlich zu gewichtenden, jedoch für die nennenden Organi-sationsmitglieder allesamt sehr wichtigen, zu lösenden Problemen. Was nun für die Organi-sation, nur für einzelne oder Gruppen von Organisationsmitglieder bedeutsam ist, kann nicht auf Anhieb geklärt werden. Befragende Personen sollten über genügend Erfahrung verfügen, da-mit sie die Organisation dabei unterstützen können, ihre **wesentlichen Problem- und Frage-stellungen** herauszuarbeiten. Gleichwohl bleiben Festlegung von Problem- und Fragestellun-gen immer in der Verantwortung der Organisation, die sich beraten lassen will. Sie entschei-det schon im Vorfeld darüber, wer an diesem Gespräch mit Externen als Organisationsmit-glied teilnehmen darf und somit das Problem mitdefiniert, und welche eventuell zuvor intern vorgenommenen Befragungen in dieses Gespräch mit eingehen.

Durch die **Bedarfserhebung** sollte geklärt werden:

- Benötigt die Organisation zusätzliches Know How, das ihr durch Fachleute wie Betriebswirte, Juristinnen oder Beraterinnen und Fortbildner über Schulung und Training punktuell zugeführt werden kann oder
- muss die Organisation grundsätzlich durchforstet werden, um erst einmal zu erkennen, was mit ihr los ist und welche Veränderungen anstehen oder
- lässt sich eine klar skizzierbare Problemstellung bereits erkennen, die durch Beratung zielgerichtet zu bearbeiten ist?

Die erste und die dritte Variante werden in der Regel bevorzugt, weil die Gründe, weshalb etwas nicht glatt läuft, meistens bekannt zu sein scheinen. Oft ist diese Variante aber gerade der entscheidende, Kräfte verzehrende Umweg, weil es nicht ausreicht, punktuell nachzubessern. Die **eruiende Kraft** sollte **erfahren und unabhängig genug** sein, um in einem Erstgespräch sehr deutlich den Finger in die Wunden zu legen, um wirklich an den Bedarf heranzukommen. Gleichzeitig sollte diese eruiende Kraft in der Lage sein, wenn alles unklar ist und keine Linie im Bedarf sichtbar wird, weil lauter Erwartungen nebeneinander stehen, so weit zu strukturieren, dass ein Anfang gefunden werden kann, auf den sich alle Beteiligten einlassen können. Dies kann auch ein grundsätzlicher Check der Organisation sein, aus dem sich dann Auffälligkeiten ergeben, mit denen man weiterarbeiten kann.

Auf der Grundlage der Bedarfsermittlung sollte nun der unabhängige Träger, der mit dem Beratungsangebot betraut ist, die **passenden Fachkräfte für die benötigte Expertenberatung oder Prozessberatung** anbieten. Die Organisation darf nicht gezwungen sein, mit den angebotenen BeraterInnen einen Kontrakt eingehen zu müssen. Wenn sie sich mit den angebotenen BeraterInnen auf keinen Kontrakt einigen kann (bzw. die entsprechenden Personen nicht als BeraterInnen will), so wird nach weiteren gesucht. **Die zu beratende Organisation entscheidet**. Die Verantwortung bleibt immer bei ihr.

Bereits an diesem Punkt wird deutlich, dass **eine erfahrene Organisation mit dem Angebot von Beratung betraut werden sollte** und Kontrakte nicht dem Belieben von Beratung nachsuchenden Organisationen einerseits und sich selbst anbietenden BeraterInnen andererseits allein überlassen werden sollte. Zumindest wenn Organisationen klein und mit dem Beratergeschäft nicht vertraut sind, ist es für sie sehr schwierig, einschätzen zu können, ob die sich anbietenden BeraterInnen genügend Fachkompetenz und Erfahrung haben, um das anstehende

Problem verantwortungsvoll angehen zu können. Es ist durch sie nicht einschätzbar, ob sich da jemand mehr zutraut als er tatsächlich kann, weil er gerne den Auftrag haben möchte etc. Deshalb sollte die mit der Bedarfserhebung beauftragte Einrichtung darauf achten, dass sie keine Berater bzw. Beraterinnen mit der Bedarfsermittlung beauftragt, die darauf angewiesen sind, von Beratungsaufträgen dieser Art zu leben. Bedarfsermittlung für die Beratung und Beratungskontrakt bzw. Beratung selbst sind zwei voneinander zu trennende Vorgänge.

Wie kann die Organisationsberatung ausgewertet werden?

Wenn nun Bedarf ermittelt, ein entsprechendes Angebot an Beratung unterbreitet ist, es angenommen wird und der Beratungsprozess durchgeführt wurde, so steht logischerweise in einem Projekt auch die Endkontrolle an. Einer öffentlichen Verhandlung dieses Teilbereichs der Leistungserbringung innerhalb des Projektrahmens Equal steht allerdings massiv entgegen: Die Beratung macht nur Sinn, wenn die Organisationsmitglieder alle Interna offen legen. Dazu gehören wirtschaftlich brisante Daten ebenso wie Betriebsgeheimnisse oder interne Konflikte. Die BeraterInnen, die diese Inhalte öffentlich verhandeln, können beruflich gleich auf ein anderes Gebiet wechseln. Mit ihnen wird niemand mehr zu tun haben wollen. **Wie kann trotz alledem ein solches Vertrauensgeschäft ausgewertet werden?**

Da im Rahmen des Equal-Projektes logischerweise Ergebnisse erwünscht sind, die in einem Bericht Aufschluss über den Ertrag geben, hat SoPro mit den durch SoPro beratenen operativen Partnern vereinbart, dass sich ein **Workshop am Ende des Beratungszeitraums** mit der Ergebnissicherung befasst. Die zentrale Überlegung war: Nur die beratenen Organisationen bzw. die operativen Partner können bestimmen, was für sie der Ertrag der Beratung war und wie viel sie über die Beratungsthemen nach außen geben und damit öffentlich machen wollen.

Objektive Daten hinsichtlich der Auswertung von Organisationsberatung gibt es wenige:

- Feststellbar ist, dass alle beteiligten operativen Partner am Ende des Projektzeitraums noch existieren. (In einem Fall hat allerdings die Rechtsträgerschaft gewechselt.) Wenn dies nicht der Fall wäre, müsste durchaus genauer untersucht werden, was Beratung für Träger, die nicht mehr existieren, geleistet hat.
- Feststellbar ist ferner, dass alle operativen Partner Beratung in irgendeiner Form abgerufen haben.

- Dabei schwankt die Inanspruchnahme allerdings erheblich. Berücksichtigen wir, dass die Inanspruchnahme der Mittel, die den operativen Partner zur selbständigen Verwendung zur Verfügung standen, nicht in diese Auswertung eingehen können (SoPro verfügt hierzu über keine Zahlen) und berücksichtigen wir ferner, dass vermutlich insbesondere Coaching direkt aus den Mitteln, die den Trägern zur Verfügung standen, eingekauft wurde, so dass die Zahlen, die SoPro hierzu vorliegen ohne Aussagekraft sind, so lässt sich hinsichtlich der von SoPro angebotenen Beratung feststellen: Einzelne Träger haben mehr als 50 Stunden Beratung in Anspruch genommen, andere gerade mal 4 Stunden.
- Der Kreis, der in die Beratung einbezogen war, unterschied sich ebenfalls. Langandauernde und stringente Beratungsprozesse waren immer dann zu beobachten, wenn die oberste Managementebene über das Anfangsstadium hinaus beteiligt war – also, wenn Beratung Chefsache war.

Eine tiefere Auswertung steht der beratenden Instanz nicht zu. Wie bereits erwähnt, kann sie ihren Erfolg oder Misserfolg nur daran messen, **wie die Beteiligten** hinsichtlich der Verfolgung ihrer Projektziele mit der Beratung **zufrieden waren**.

Zunächst kann hier angeschlossen werden, an dem eingangs skizzierten Ertrag, der von Organisationsberatung erwartet werden kann. Dieser ist projektbezogen, aber auch darüber hinausgehend, grundsätzlicher Art. Generell kann abgefragt werden, ob die Organisationsberatung

- zur Stabilität der beratenen Organisationen generell beitrug,
- die persönliche Sicherheit des Leitungspersonal erhöhte,
- indirekt einen Einfluss auf das Erreichen der Projektziele hatte,
- mit Merkmalen und Kriterien, die für Ergebnisse und Prozesse im Rahmen des Projektes generell gelten, in ihren Vorgehensweisen übereinstimmte (Kompatibilität),
- sich hinsichtlich ihrer Angebote passgenau zum Bedarf der beratenen Organisationen verhielt.

Die Auswertung sollte offen vorgenommen werden, so dass die beratenen Organisationen und Leitungspersonen ihre eigenen Erfahrungen und Auswertungskriterien einbringen können.

Ziel der Auswertung auf dem Workshop am 6.12.2004 war es deshalb, dass Erfahrungswerte hinsichtlich der Organisationsberatung (und in eingeschränktem Maße hinsichtlich des Coachings) in Bezug auf gute Praxis (good practice) weitergegeben werden können.

Auswertung mit den Beteiligten (Workshop am 6.12.2004) – Fragen und interpretierte Antworten

Wie bereits angekündigt, wurde mit den operativen Partnern – vier landesweite Träger und zwei regional exponierte Sozialunternehmen im Bereich Beschäftigungsförderung – ein Workshop durchgeführt, auf dem die Auswertung der Organisationsberatung, der damit verbundenen Fortbildungseinheiten und tendenziell des Coachings vorgenommen wurde.

Voraussetzungslos kann in keine Auswertung gegangen werden. Die Befragten sollten wissen, auf was sie antworten sollen. Deshalb wurden Fragen vorab allen zu befragenden Organisationen zugestellt. es handelte sich dabei um folgende **Fragestellungen**:

Ausgangslage

- Welche neuen Anforderungen stellte das Equal-Projekt an die Organisation und ihre Leitung?
- Waren neue Anforderungen mit bereits in der Organisation verfügbarem Wissen, mit bekannten Fertigkeiten und bereits vorhandenen Strukturen bewältigbar oder mussten Wissen und Fertigkeiten neu erworben und/oder Strukturen umgebaut werden?

Erwartungen

- Welche Erwartungen richteten sich dabei an die Organisationsberatung?
- Welche Erwartungen richteten sich dabei an das Coaching?
- Hatte die Organisation unabhängig vom Equal-Projekt Beratungsbedarf oder war er tatsächlich damit verbunden?
- Wurde die Organisation erst dadurch, dass Beratungsmittel im Rahmen des Projektes zur Verfügung standen, auf ihren Beratungsbedarf aufmerksam?

Bedarfsklärung

- Lagen zu Projektbeginn genügend Informationen darüber vor, was OE und Coaching ist und welche Problemstellungen damit erarbeitet werden können?
- Waren die Erstgespräche mit dem Ziel der Sortierung des Bedarfs und der Feineinpassung von Angeboten und Bedarf hilfreich?
- War der Zeitpunkt, zu dem die Beratung offeriert wurde, der angemessene Zeitpunkt oder hätten die Angebote früher oder später erfolgen müssen?

- Ist es sinnvoll, dass die Beratungsmittel in der Hand eines Anbieters liegen oder sollten sie der jeweiligen Organisation zur freien Verfügung gegeben werden? Vor- und Nachteile abwägen!

Problembearbeitung

- Welche Problemstellungen wurden zu bearbeiten gesucht?
- Welche Angebote wurden hierfür in Anspruch genommen?
- Welche Ergebnisse wurden hiermit erzielt? (Ggf. welcher Zwischenstand wurde erreicht?)
- Direkte Auswirkungen der Beratung auf die Organisation, Leitungspersonen und Projektbetreuer
- Indirekte Auswirkungen der Beratung auf das Equal-Teilprojekt in der Organisation

Übertragbare Erfahrungen

- Welche Erfahrungswerte ließen sich durch die Beratung bzw. das Coaching gewinnen?
- In welchen Zusammenhängen ist es wichtig, eine externe Beratung hinzuzuziehen?
- Bei welchen Problemstellungen sollte man sich unbedingt externe Unterstützung holen?
- Welche speziellen Angebote waren besonders hilfreich (juristische Beratung, betriebswirtschaftliche Beratung, Fachberatung, Managementberatung hinsichtlich Steuerungsmittel inklusive QE, PE etc.)
- Ist es sinnvoll, die Beratungsangebote an das Projekt zu koppeln oder sollten sie generell auf
- Problemstellungen der Organisation ausgerichtet werden können, die über den speziellen Bedarf im Zusammenhang mit dem Projekt hinausgehen?
- Welche Empfehlungen können für weitere Projekte ausgesprochen werden?

Hinsichtlich dieser Fragen wurde nicht alles beantwortet. Es existieren umfangreiche Aufzeichnungen über die Nennungen der Partner, die bei SoPro abgefragt werden können. An dieser Stelle kann nur versucht werden, die Nennungen in eine knappe und dennoch stringente Argumentation zu fassen.

Folgende **Antworten** werden hier interpretiert wiedergegeben. Dabei folgt die Beantwortung nur bedingt den Rubriken der Fragestellungen (um von den Fragen abweichende Antworten mit einzubeziehen zu können, ohne vom Argumentationsstrang abweichen zu müssen):

Die Herangehensweise war unterschiedlich

Die Befragung der Träger machte eine **unterschiedliche Herangehensweise** an das Projekt deutlich. Einzelne Träger ließen sich die Zeit, eine ausführliche Regionalanalyse und eine Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Organisation zu machen, bevor sie mit maßgeschneiderten Angeboten in das Projekt einstiegen. Für andere Träger war wiederum die Maßnahme klar, jedoch stellten sie bei der Implementierung fest, dass mit der vorhandenen Trägerstruktur die Umsetzung nicht bewerkstelligt werden konnte. Teilweise wurde die Landesverbandsebene von der Maßnahme gar nicht berührt und dennoch war für eine Untergliederung ein völlig neuer Aufbau der Organisation vonnöten. Für wieder andere Träger ergab sich eine Problematik, die ihre Trägergrundlage infrage stellte. Allerdings entstand die Problematik nicht aus dem Projektzusammenhang, sondern ergab sich völlig unabhängig davon. Dennoch musste sie bearbeitet werden, nicht nur, um das Projekt, sondern den ganzen Träger nicht zu gefährden.

Generelle Herausforderungen wurden greifbarer und Beratungsbedarf deutlich

Generell wurde festgestellt, dass nicht nur durch Equal, aber insbesondere durch dieses Projekt angeregt, bedeutsame Inputs für die Organisationen gegeben wurden. Die gesamte sozialwirtschaftliche Landschaft befindet sich im Umbruch. Neue Fördermechanismen und insgesamt eine neue Basis (juristischer, betriebswirtschaftlicher und steuerungstechnischer Art) für die Absicherung von Organisationen wird notwendig. Aus der herkömmlichen Praxis allein lassen sich die angemessenen Reaktionsformen nicht gewinnen. Lediglich generelle Inputs sind auch nicht tauglich, um einen weitreichenden Umbau der Strukturen zu befördern. Ausgehend vom Projekt wurden die **generellen Herausforderungen für die Organisationen in der Sozialwirtschaft greifbarer und konnten konkrete Anregungen für die Organisation gegeben werden**, sich zu öffnen, zu erweitern und umzubauen. Darauf, welche Instrumente in welchem Zusammenhang tauglich sind, wird an späterer Stelle eingegangen.

Die beratenen Träger bestätigten durchweg, dass die Implementierung eines anspruchsvollen Projektes (wie Equal es offensichtlich darstellt) in eine Organisation eine generelle Re-

flexion und ein Nachjustieren verlangt. Hierfür benötigen sie als kleine Träger externe Unterstützung. Es wurden differenzierte Erwartungen an diese Unterstützung deutlich.

Erwartungen an Beratung

Deutlich geäußert wurde von den beratenen Organisationen, dass es für sie wichtig war, eine **Vertrauensbasis mit den BeraterInnen** herstellen zu können. Zukünftige Strukturen müssen sich an diesem Bedarf eindeutig ausrichten.

Klar ist, dass man nicht vor jedem und jeder seine Betriebsgeheimnisse offenbart. Wer in die Organisation hineinschauen darf, muss seriös sein und darf die Erkenntnisse höchstens wissenschaftlich und für weitere Beratungsprozesse verwerten. Er bzw. sie muss loyal gegenüber dem Auftraggeber sein. Nur unter diesen Bedingungen lassen sich die Leitung der Organisation bzw. die an der Beratung beteiligten Organisationsmitglieder darauf ein, dass sie Interna und Konflikte offen legen und sich etwas Kritisches sagen lassen, um darüber nachzudenken.

Erwartungen richten sich zunächst auf die **Kompatibilität des neuen Projektes mit den herkömmlichen Strukturen und Prozessen**. Dabei werden Schnittstellen deutlich und Andockmöglichkeiten. Diese zu klären war vordergründiges Anliegen.

Objektive Erfordernisse für frühzeitige Beratung

An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass die Beratung hierfür zu spät einsetzte. Zwischen dem Auftaktworkshop und der Abklärung des Bedarfs der Träger verging zu viel Zeit, so dass die Organisationsberatung erst einsetzte, nachdem Entscheidungen, die die Implementierung des Projektteils in der Organisation betrafen, schon getroffen waren.

Wenn ein neues Projekt in die Organisation eingefügt werden soll, so muss die Organisation zunächst klären, ob sie es „irgendwo dranhängen“ kann. Diese Möglichkeit wurde durchgehend verneint. Offensichtlich waren die Anforderungen des Equal-Projektes zu anspruchsvoll, um die Maßnahmen einfach zu „schlucken“ oder „dranzuhängen“. Unter diesen Bedingungen ergeben sich prinzipiell zwei Wege:

- Man lässt die Mutterorganisation unangetastet und führt eine Projektsteuerung im Sinne eines Matrix-Modells ein, bei der ProjektleiterInnen alle Befugnisse bekommen, um gegen den Strom das Neue durchsetzen zu können. Dabei nimmt man alle Konflikte in Kauf,

die durch die Doppelentscheidungsbefugnisse in der Matrix ins Leben gerufen werden, oder

- man denkt grundsätzlich über die Organisationsstruktur nach, um sie so „zuzuschneiden“, dass mit den neuen Struktur- und Ablaufprozess-Bedingungen die neuen Anforderungen gemeistert werden können.

Es wurde durchweg der zweite Weg gewählt, auch wenn Ansätze des ersten Weges deutlich waren und wenn zunächst das „Dranhängen“ versucht wurde. Dass eher der umfassendere Weg gewählt wurde, hat nur in einem Fall eine bewusste vorab getroffene Entscheidung zur Grundlage. In anderen Fällen wurde dies durch faktische Zwänge erforderlich.

Insgesamt verweist dies auf die **Notwendigkeit, Beratung zu einem früheren Zeitpunkt des Projektstadiums einzuschalten**, damit bewusste Entscheidungen gefördert werden können.

Bedarfsklärung und Rückmeldungen zum Coaching

Die Bedarfsklärung für das Coaching lässt sich in einem relativ begrenzten Terrain einkreisen. Hier geht es insbesondere um folgendes: Personen in Leitungsfunktionen oder solche, die hierfür neu eingesetzt wurden, klären mit Unterstützung durch eine externe Beratung,

- welche Anforderungen gegeben sind und welche neue auf sie zukommen,
- ob sie unter den gegebenen Konstellationen die richtige Person auf diesem Platz sind oder sich lieber anderweitig orientieren sollten,
- welche Erwartungen an sie herangetragen werden und welche Rolle sie spielen sollen und wie sie sie spielen wollen, d.h. wie sie mit ihrer Person ihre Rolle ausgestalten wollen,
- was sie als vordergründige Aufgabenstellungen für sich sehen und wie sie diese angehen wollen,
- was von ihnen zu beeinflussen ist und welche Strategien hierfür taugen,
- was sie u.U. an neuen Qualifikationen hinzuerwerben müssen und wie sie dies bewerkstelligen können,
- welche persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten gut für die gewählte Rolle und Vorgehensweise taugen und an welchen persönlichen Eigenheiten sie arbeiten möchten.

Im Coaching wird das bearbeitet, was die Coaching nachfragende Person für sich bearbeiten will. Ziel ist die **Erhöhung der Reflexionsfähigkeit** über die eigene Person in ihrer Rolle in

den beruflichen Zusammenhängen und die Erhöhung der Handlungsfähigkeit im beruflichen Interesse.

Hinsichtlich des Coachings kann weniger tief ausgewertet werden als bei der Organisationsberatung, weil – zumindest von SoPro erfasst - nur wenige Personen Coaching in Anspruch nahmen. Dankenswerter Weise erfolgten Rückmeldungen. Sie erbrachten folgende Anhaltspunkte:

- Mit dem Coaching klärten mehrere Personen ihre neu eingenommene Leitungsfunktion für sich.
- Sie äußerten, dass sie Anregungen und Wissen hinzugewonnen hätten,
- durch den geschützten Rahmen Vorgehensweisen und Methoden erproben konnten,
- einen Zugewinn an Klarheit für sich als Person in ihrer Rolle bekommen haben sowie
- an beruflicher Handlungsfähigkeit hinzugewonnen haben.

Soweit man dieser minimalen Auswertungsbasis überhaupt Relevanz zusprechen kann, wäre das **Coaching-Angebot zur Zufriedenheit ausgefallen**. Dies wäre jedoch auch nicht abwegig. Wenn die Standards für Coaching eingehalten werden, so sollte dieses Ergebnis auch herauskommen.

Unklar ist, weshalb das Coaching nicht in stärkerem Maße für Projektleiter von den Organisationen abgefordert wurde. Punktuell abgeforderte Beratung in diesem Zusammenhang wurde nicht stringent fortgesetzt.

Unklarheiten hinsichtlich der Bedeutung von Organisationsberatung

Die **Möglichkeiten für die Organisationsberatung wurden im Projektzusammenhang nicht erschöpfend genutzt**. Es können hierfür folgende mögliche Ursachen in Form von alternativen Hypothesen aufgezeigt werden, für die es durch Erfahrungswerte und Einschätzungen untersetzte Hinweise gibt:

- Den beteiligten Organisationen waren die Möglichkeiten der Organisationsberatung zu wenig bekannt, so dass sie ihre Chancen nicht nutzen konnten oder
- beteiligte Organisationen wollten nur bestimmte Möglichkeiten nutzen.

Die uneindeutige Hypothese (die mehrere Interpretationen zulässt) kann folgendermaßen unteretzt werden:

Mit der Beratung hinsichtlich der Organisationsentwicklung wird für alle Organisationsmitglieder eine uferlose Projektionsfläche ausgebreitet. Darin enthalten sind:

- der Umbau im Blick auf neue Ziele, ein neues Selbstverständnis, neue Finanzierungsgrundlagen, eine Expansion in neue Gefilde etc.
- damit verbunden auch eine neue Betriebsphilosophie, die eine andere Denkweise befördert und damit verbunden
- ein Strukturumbau, der neue Möglichkeiten von Funktionen und damit neue Karrierewege eröffnet.

Organisationen müssen diese Komplexität reduzieren, d.h. diese Vielfalt für sich fassen und integrierend bearbeiten, um Anschlussfähigkeit zu erzeugen. Tun sie dies nicht, so erleben Organisationen einen chaotischen Zustand, in dem Gerüchte und Mythen zu den Auslösern von Veränderungen werden, Widerstände schon im Vorfeld aufkommen und Palastrevolutionen geschmiedet werden, also eine Krisensituation entsteht, die sich niemand rational erklären kann.

Dieses Phänomen ist im Projektzusammenhang durch die Ankündigung von Organisationsberatung und ihre Einführung und Erläuterung durch einen Workshop nicht oder kaum ausgelöst worden. Bis auf ein paar Widerstände blieb die Situation in den Organisationen eher ruhig. Wenn krisenartige Situationen entstanden, so nicht durch die angekündigte Beratung ausgelöst.

Diese „ruhige Lage“ ist ein Indiz dafür, dass das Instrument der Organisationsberatung in seinen Möglichkeiten für die Organisationen nicht voll erkannt wurde und/oder das Management der Organisationen es bis auf eine Ausnahme nicht für eine weitreichende Änderung nutzen wollte. Für die zweite Alternative spricht, dass die Terminabsprache für die vorklärenden Gespräche zwischen dem Beratung anbietenden Träger und den Beratung anfordernden Trägern schwierig war. Es hatte den Anschein, dass nicht alle der Träger, die einen Anspruch auf Beratung hatten, die Verhandlung des konkreten Beratungskontraktes auf die oberste Prioritätenliste ihrer Aufgaben gesetzt hatten. Es wurde mehrmals genannt, dass zu wenig Zeit neben dem Alltagsgeschäft war, sich mit der Organisationsentwicklung zu beschäftigen. Aus der Erfahrung der Organisationsberatung lässt sich sagen, dass dies kein außergewöhnliches

Phänomen ist, da sich Organisationen, ihre Leitungen und MitarbeiterInnen eher schwer tun, aus dem Alltagsgeschäft auszusteigen, um sich in die Reflexionsebene und damit auch die unsichere Ebene zu begeben, aus der Umdenken und neue Anforderungen entstehen könnten. Der Sog des Alltäglichen ist viel stärker, denn man hat ja allemal genügend zu tun und das ist zusätzlicher Aufwand.

Auf die alternative Erklärung, dass nicht alle Möglichkeiten, die mit Organisationsberatung gegeben sind, durch die nachfragende Organisation erkannt werden konnten, verweist, dass selbst in der Auswertung der Beratungsprozesse noch Ideen auftauchten, was man hätte noch machen können (Möglichkeiten an juristischer, betriebswirtschaftlicher etc. Beratung, an einem wesentlich umfassenderen Check der Organisation, an Coaching für die Projektleiter). Das zur Verfügung stehende Instrumentarium wurde nicht in seiner Gänze genutzt.

Ebenso wurde deutlich benannt, dass der Zeitraum zu kurz war, um Beratungsprozesse zuzuführen.

In diesem Zusammenhang muss über die Feineinpassung der Organisationsberatung in das Equal-Projekt nachgedacht werden. Aus Sicht der beratenden Instanz lässt sich sagen, dass Verzögerungen auftraten. Organisatorische Schwierigkeiten verhinderten einen schnellen Einstieg in die Abfrage des Beratungsbedarfs. Auch die Beratung nachfragenden Organisationen meldeten das Defizit zurück, dass zwischen der Vorstellung der Möglichkeiten an Beratung und dem tatsächlichen Beratungsbeginn zu viel Zeit verstrichen sei.

In diese Zeit fiel ein Aushandlungsprozess zwischen SoPro und der Koordination für die Entwicklungspartnerschaft, in dem geklärt werden musste, welchen Stellenwert Coaching und welchen Organisationsberatung haben soll. Coaching war ursprünglich zu hoch gewichtet gegenüber Organisationsberatung. Der Begriff Coaching war mit Missverständnissen und falschen Erwartungen verbunden. Coaching ist für die Projektberater und für Leitungspersonen ein wichtiges Instrument, um ihre Rollen zu klären (die Aufgaben des Coaching werden an anderer Stelle ausführlicher beschrieben), jedoch ist dieses Instrument völlig überfordert, Strukturanpassungen in der Organisation vornehmen zu können oder Reflexionen darüber einzuleiten, welche Auswirkungen ein neues Element der Organisation auf die ganze Organisation hat.

Es kann hier festgehalten werden, dass Wissen und Erfahrungen mit Organisationsberatung und Coaching bei den befragten Trägern nicht sehr verbreitet war. Dies kann keineswegs auf

die gesamte Sozialwirtschaft übertragen werden. Insbesondere die großen Wohlfahrtsverbände haben ganze Abteilungen, die sich damit beschäftigen. Für kleine Träger in Projekten wie diesem sollte allerdings darauf geachtet werden, dass zum Projektbeginn eine ausführliche Information über die Instrumente und Möglichkeiten erfolgt. Bei der Vorstellung der Instrumente muss auch die Auswertung mit bedacht werden. Trägern muss versichert werden, dass ihre Betriebsgeheimnisse gewahrt bleiben und dass sie nur mit Personen ihres Vertrauens zusammenarbeiten.

Es ist zukünftig darauf zu achten, dass das Management der operativen Partner über die Möglichkeiten von Organisationsberatung und Coaching sehr frühzeitig und umfassend informiert wird, entsprechende Bedarfserhebungen, Kontraktgespräche und der Einstieg in die Beratung mit dem Projektbeginn erfolgen.

Organisationsberatung ist „Chefsache“

Es sollte deshalb hinsichtlich zukünftiger Projekte deutlich darauf geachtet werden, dass das Instrument der Organisationsberatung sehr ausführlich beschrieben und durch Fortbildungen, die insbesondere das oberste Management ansprechen, eingeführt wird.

Die Auswertung erbrachte aus Sicht der beratenen Organisationen bzw. operativen Partnern, dass sich zunächst das Management – unterstützt durch Beratung – klar werden muss, welche Probleme angegangen werden sollen und welcher Kontrakt geschlossen werden soll. Dann sind aber die betroffenen MitarbeiterInnen frühzeitig einzubinden, um den Erfolg der eingeleiteten Beratungsprozesse zu sichern. Alle müssen wissen, um was es geht und warum diese Prozesse wichtig sind. Es sollte Motivation für die aktive Mitarbeit geweckt werden. Fragen des zeitlichen Budgets für Beratungsprozesse, Arbeitsgruppen und individuelle Zuarbeit sollten frühzeitig geklärt werden. Es kann sicherlich kurzfristige Mehrarbeit verlangt werden, aber es können kaum zusätzliche Leistungen über mehrere Jahre ohne Folgen erwartet werden.

Wie bereits erwähnt, wurden die Beratungsprozesse als besonders erfolgreich und nachhaltig wirksam eingeschätzt, an denen das oberste Management nicht nur zu Beginn, sondern durchgängig beteiligt war. Es könnte schlussgefolgert werden, dass Organisationsberatung „Chefsache“ sei.

Struktur der Bedarfsermittlung und Angebotsdifferenzierung wurde positiv bewertet

Die vorgegebene Struktur für die Bedarfsermittlung und Vorsortierung der Themen sowie für ein differenziertes Leistungsangebot und Kontraktverhandlungen wurde als positiv bewertet. Dabei griffen folgende **Instrumente**:

- Durch einen Einführungsworkshop wurde vorgestellt, was Problemstellungen sein können und was dabei Beratung und Coaching zu leisten imstande sind.
- Durch eingehende Gespräche mit jedem Träger wurde der Bedarf der Organisationen an Beratung und Coaching ermittelt und hierfür ein passendes Angebot abgesprochen.
- Themen, die übergreifend auftraten und nicht einer organisationsbezogenen Expertenberatung bedurften, wurden in einem Workshop zusammengetragen und in Fortbildungen für alle Träger angeboten. Dabei waren auch Themen, die zunächst als Einführung in das Thema konzipiert wurden (z.B. Qualitätsentwicklung), um dann im zweiten Schritt in eine Expertenberatung für einzelne Organisationen zu münden.
- Die Kontraktgespräche wurden zwischen angebotenen BeraterInnen und den zu beratenden Organisationen (operativen Partnern) geführt.

Für zukünftige Projekte ist das Augenmerk – sofern kleine Organisationen beteiligt sind – eindeutig auf die **Einführung und Erläuterung des Instruments der Organisationsberatung** zu legen.

Organisationsbezogene, differenzierte Problembearbeitung

Die Auswertung erbrachte, dass u.a. an folgenden Themenstellung und Problemen im Projektzeitraum gearbeitet wurde (die Auflistung bezieht sich auf Nennungen im Rahmen des Auswertungsworkshops am 6.12.2004 in Dresden) :

- Organisationen suchten Klarheit in die eigene Struktur zu bringen.
- Sie strebten Nachbesserung hinsichtlich ihrer Strukturen, die bislang trotz Wachsens des Trägers und neuer Projekte nicht mitgewachsen waren, an.
- Durch den Aufbau neuer Projekte, die zur bisherigen Ablauforganisation quer lagen, mussten Strukturen neu entworfen werden, Schnittstellen und Entscheidungsbefugnisse

neu zugeschnitten werden. Dabei ergab sich logischerweise, dass althergebrachtes mit auf den Prüfstand gestellt wurde.

- Es mussten Veränderungen hinsichtlich der Personalstruktur vorgenommen werden.
- Ehrenamtliche Bereiche mussten zu professionellen Bereich mit hauptamtlichen Beschäftigten umgebaut werden.
- Es mussten betriebswirtschaftliche Aspekte (Förderpraxis hat sich geändert) behandelt, betriebswirtschaftliches Denken implementiert und dafür neue Grundlagen bzw. Instrumente geschaffen werden. Logischerweise waren damit auch Fragestellungen verbunden, welche Betriebsteile überlebensfähig sind, von welchen man sich trennen sollte bzw. ob und wie unrentable gestützt werden sollen.
- Es musste das Problem gelöst werden, eine wegbrechende Trägerschaft durch eine neue Rechtskonstruktion zu ersetzen.
- Wesentlich war die Überprüfung der bisherigen Steuerung und die Einführung neuer Steuerungsinstrumente (z.B. Zielvereinbarungen).
- Fragen der Qualitätskontrolle, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung waren zu lösen. Ein TQM-Modell war einzuführen.
- Im Rahmen der Beratung ist nicht selten auch der Ort, wo lange aufgestaute Konflikte nun endlich angegangen werden können, da professionelle Hilfe vorhanden ist, sie produktiv austragen zu können. Auch diese Möglichkeit wurde genutzt.

Weitere generelle Erfahrungen können aus den Beratungsprozessen gefiltert werden.

Definierte Probleme können im Verlauf des Prozesses durch gravierendere überholt werden. So stand für ein Teilprojekt plötzlich der ursprüngliche Träger nicht mehr zur Verfügung. Der entsprechende Wohlfahrtsverband zog sich als Träger mehrerer Einrichtungen und Maßnahmen zurück. Es musste zunächst ein neuer Träger als Auffanggesellschaft geschaffen werden. Logischerweise ergab sich dieses Problem nicht aus den Aufgabenstellungen des Equal-Zusammenhangs. Allerdings wäre das Teilprojekt von Equal ohne einen Träger nicht durchführbar gewesen. Organisationsberatung hat in einem solchen Fall selbstverständlich die Aufgabe, die Grundlage sichern zu helfen.

Auch wenn keine solche dramatischen Veränderungen anstehen, kann Organisationsberatung tiefer schürfen als ursprünglich beabsichtigt. Ursprünglich sollten Andockmöglichkeiten ge-

klärt und Glättungen hinsichtlich Entscheidungen und Bearbeitungsabläufe vorgenommen werden. Im Verlauf der Beratung treten allerdings tieferliegende Fragestellungen auf. Das neue Projekt kann die bisherige „Philosophie“ der Arbeitsweise infrage stellen, es kann dadurch Werte berühren, weil herkömmliche Vorgehensweisen schon dadurch verunsichert werden, weil sie begründet werden müssen. Wenn Beratung allerdings die Kulturgrundlagen der Organisation erreicht, dann werden Grundsatzdebatten losgetreten.

Zumindest in einer Organisation wurde das Tiefer-Schürfen nicht einem „naturwüchsigen“ Prozess überlassen, sondern beginnend mit einer Regionalanalyse und systematischen Stärken-Schwächen-Analyse in der Organisation wurde der Beratungsprozess dem Ziel unterworfen, die Qualitätsentwicklung der Organisation zu befördern. Damit war der Beratungsprozess eindeutig durch das zielorientiert handelnde Management eingebunden. Das Management war „Herr des Verfahrens“ und wurde nicht durch Ergebnisse des Beratungsprozesses zu Reaktionen genötigt oder in einer Situation noch nicht gelöster Probleme belassen.

Die Auswirkungen der Organisationsberatung können kaum begrenzt werden. Wenn, angestoßen durch das Einfügen eines Projektes in die Organisation, das Nachdenken über die Organisationsstrukturen und das Zusammenspiel der Ablaufprozesse angestoßen ist, so kann dies Auswirkungen haben, die in ihrem Ergebnis nichts mehr mit dem ursprünglichen Auslöser zu tun haben. Es werden lang angestaute Problemlagen abgearbeitet. Es wurde in der Auswertung z.B. die Veränderung der Personalstruktur in der Geschäftsstelle benannt und die neue Selbstfindung der Organisation. Wenn man schon dabei ist, wird auch mal grundsätzlich aufgeräumt und über ganz neue Modelle nachgedacht. Wenn durch entsprechende Inputs die veränderten Anforderungen des Umfeldes der Organisation ernsthaft verarbeitet und neue Modelle gründlich durchdacht werden, so kann eine ganz andere Organisation aus dem Beratungsprozess hervorgehen. Einzelne Organisationen haben sich auf einen Weg gemacht, sehr grundsätzlich nachzudenken. Allerdings ist der Beratungsprozess zu kurz, als dass hier bereits revolutionäre Folgen vorgestellt werden könnten.

Die Auswertung ergab eindeutig, dass die Mehrzahl der Organisationsentwicklungsprozesse im Projektzeitraum nicht zuende geführt werden konnten. Dies ist nicht verwunderlich, da Organisationsentwicklungsprozesse – je nach Organisationsgröße mehr als ein Jahrzehnt in Anspruch nehmen können. Wenn keine Anschlussmittel akquiriert werden können, so bleibt eine Reihe von Organisationen mitten im Umbruch stecken.

Generelle Bewertung der Organisationsberatung

Nachfolgende Betrachtung versucht alle Eindrücke, die von der beratenden Instanz gesammelt wurden, in einen Zusammenhang zu stellen.

Dabei lassen sich die **Beratungsergebnisse generell positiv** zusammenfassen:

- Generell wurde bestätigt, dass die hinzugewonnenen Anregungen und die Unterstützung des Reflexionsprozesses sowohl hinsichtlich des Coachings als auch hinsichtlich der Organisationsberatung hilfreich waren.
- Organisationen, die sich in einen ausführlichen Prozess der Beratung begeben haben, konnten Anpassungen vornehmen zwischen den neuen Herausforderungen, die durch das Equal-Projekt entstanden sind, und ihrer Struktur, die darauf ausgerichtet werden musste.
- Diejenige Organisationen, die sich infrage stellen ließen durch einen externen Beratungsprozess, konnten mehr über sich erfahren und haben dadurch Möglichkeiten entdeckt, wie sie sich weiterentwickeln könnten. Teilweise haben sie diese bereits ergriffen, teilweise sind sie noch in diesem Prozess verhaftet.
- Das Management, das von Beginn an den Organisationsentwicklungsprozess, der durch das Equal-Projekt ermöglicht wurde, in die eigene Strategie einplante, konnte die optimalen Ergebnisse erzielen, weil externe Ressourcen zielgerichtet abschöpfen.
- Leider wurden nicht von allen Organisationen die dargebotenen Möglichkeiten genutzt.

Die **eingesetzten Instrumente** lassen sich hinsichtlich ihres Angebots und ihrer Nutzung folgendermaßen auswerten:

Die Vorstellung der Problematik des Veränderungsdrucks in der Sozialwirtschaft und der hilflosen und der notwendigen Reaktion der Organisationen darauf wurde auf dem **Einführungsworkshop** von den sechs operativen Partnern als Bestätigung der eigenen Wahrnehmung zustimmend aufgenommen.

Die vorgestellten **Beratungsinstrumente** wurden begrüßt und hätten teilweise sofort wahrgenommen werden wollen. Die wahrgenommenen Beratungen (inklusive Coaching) wurden positiv bewertet. Allerdings stellte sich heraus, dass nicht alle Möglichkeiten der Beratung erkannt wurden oder genutzt werden wollten. Gehen wir von einer Anbietersicht aus, so sollten die Möglichkeiten der Beratung noch deutlicher hervorgehoben werden. Daneben sollte genauer erschlossen werden, weshalb manche Angebote nicht wahrgenommen werden.

Die angebotene **Bedarfsrecherche** wurde generell begrüßt. Sie ist ein zusätzliches Instrument, um Angebote zu verdeutlichen. Voraussetzung ist aber, dass sich das oberste Management um die Bedarfsfindung kümmert und sich in den weiteren Prozess einbindet.

Hinsichtlich der Bedarfsrecherche und der Beratungsinstrumente äußerten die „KundInnen“ (operative Partner) vollste Zufriedenheit. Kritik betraf lediglich **Zeitverzögerungen**: Sowohl die Bedarfsrecherche als auch der Beginn von Fortbildungen und Beratungen hätte früher sein sollen. Folgende Ursachen ließen sich ermitteln: Sowohl die Verzögerungen hinsichtlich der tatsächlichen Bedarfserhebung als auch hinsichtlich des Fortbildungs- und Beratungsbeginns kamen einerseits durch notwendig gewordene Abstimmungen (siehe oben aufgezeigte Definitions- bzw. Gewichtungunklarheiten) zwischen der Koordination der Entwicklungspartnerschaft und SoPro und andererseits durch Schwierigkeiten beim Finden eines Termins mit einzelnen den nachfragenden Organisationen (operativen Partnern) zustande.

Dass **nicht alle Möglichkeiten der Organisationsberatung ausgeschöpft** wurden, kann sowohl von Seiten der Beratung anbietenden wie der Beratung nachfragenden Organisationen bestätigt werden. Eine Begründung hierfür kann in verschiedenen Ursachen gesucht werden:

- Wenn man zur Anbieterseite sowohl die Koordination der Entwicklungspartnerschaft als auch die Beratung anbietende Instanz (hier SoPro) rechnet, so hätten hier vor dem Projektbeginn klarere Definitionen über Organisationsberatung und Coaching, über mögliche Wirkungsmechanismen, den notwendigen Zeitpunkt des Einsatzes, so profane Dinge wie Kosten etc. besser geklärt sein sollen. Dies hätte Nachverhandlungen überflüssig gemacht oder verkürzt.
- Auf der Nachfragerseite (also bei den Organisationen, die Beratung und Coaching in Anspruch nehmen konnten) wurde deutlich, dass nur in wenigen Fällen von einem Management ausgegangen werden kann, das Kenntnisse über Managementstrategien und diese unterstützende Instrumente (wie Organisationsberatung und Coaching) verfügt. Die verzögerte Wahrnehmung der Angebote, ihre nicht volle Ausschöpfung sowie die Delegation eines Führungsinstrumentes sind Folgen, mit denen Möglichkeiten verschenkt wurden.

Abgleich mit den Prinzipien von Equal

Obwohl **Organisationsberatung und Coaching quer zum Equal-Projekt** liegen – schließlich sind es erprobte Instrumentarien, die sich schon lange bewährt haben – soll versucht werden, sie mit den im Projektzusammenhang aufgestellten Prinzipien abzugleichen. Dies erinnert ein bisschen an ein l'art-pour-l'art-Spiel, weil sich auch wissenschaftliche Vorgehensweisen nicht in jedem neuen EU-Projekt rechtfertigen müssen, sondern schon gesetzt sind und angewandt werden. Allerdings gilt ebenso, dass erprobte Instrumente in einem innovationsorientierten Projektumfeld eingesetzt werden sollten. Im konkreten Zusammenhang wird deutlich, dass bereits erprobte und somit verlässliche Instrumente sehr nützlich sein können, um Innovations- und Veränderungsprozesse in Organisationen zu stützen.

Als wesentliche Merkmale des Qualifizierungskonzeptes wurden herausgearbeitet:

- Entwicklungsoffenheit – Anpassungsfähigkeit,
- Praxisorientierung – Bedarfsorientierung,
- Integration unterschiedlicher Qualifizierungsformen,
- Partizipation der TeilnehmerInnen,
- Zusammenführung der Netzwerkressourcen.

Beim Durchgang der Merkmale kann folgendes festgestellt werden:

- Die Bedarfsorientierung hat bei der Organisationsberatung und dem Coaching den ersten Platz. Wenn sie keine Antwort auf einen Bedarf darstellt, wird sie nicht angefragt, Beraterne würden den Kontrakt kündigen.
- Dasselbe gilt für die Praxisorientierung. Nicht-Praxisorientiertheit kann nicht vorgestellt werden, denn um was sollte es sonst in den Beratungsgesprächen gehen?
- Organisationsberatung und Coaching müssen entwicklungs offen sein, da sie nur angefragt werden, wenn die Lösung für ein Problem ansteht, das die anfragende Organisation oder die anfragende Leitungsperson derzeit nicht lösen kann.
- Die Instrumentarien müssen anpassungsfähig sein, weil keine Organisation und keine Person einer anderen gleicht. Die Untersuchung und die Bearbeitung müssen immer wieder neu entworfen werden, da sonst keine organisationsangemessenen und auf die den Leitungspersonen individuell zugeschnittenen Ergebnisse zustande kommen können.

- Die Partizipation der Teilnehmenden ergibt sich von selbst, da es keine Entwicklungsschritte in Organisationen und keine im Coaching ohne die aktive Mitarbeit der Organisationsmitglieder geben kann. Die beratenden Personen können das ja nicht machen. Es muss vor Ort passieren. Wenn die Partizipation nicht erfolgt, muss sich die beratende Instanz zurückziehen (zumindest ist das der Standard des hier verfolgten Ansatzes). Die Verantwortung verbleibt aber immer beim Management der Organisation. Vielleicht wäre das ein winziges Unterscheidungsmerkmal, dass Partizipation in der Organisation nicht das Gleiche ist wie Partizipation mit dem Partner, der Beratung nachsucht. Manchmal muss das Management anders entscheiden als die MitarbeiterInnen sich das wünschen.
- Die Integration unterschiedlicher Qualifizierungsformen und die Zusammenführung der Netzwerkformen könnte ein Anhaltspunkt sein, mit Hilfe derer sich sinnvolle und weiterführende Aussagen im Projektzusammenhang gewinnen lassen. Aussagen darüber bleiben den Verantwortlichen in den Organisationen vorbehalten.

Als Zwischenergebnis kann hier festgehalten werden, dass Mittel für Fortbildung, Beratung und Coaching nicht auf die Träger verstreut wurden, sondern ein Träger mit der Konzipierung eines Konzeptes beauftragt wurde, das für den Verbund Unterstützung aus einem Guss und zusammenhängende Auswertung gewährleisten sollte. Welche Vorteile darin stecken, soll an späterer Stelle erörtert werden.

Zunächst sollen die Kriterien für eine Neuerung und damit für gute Praxis (good practice) einbezogen werden, die im Equal-Projekt entwickelt wurden, um sie ebenfalls abzugleichen. Wenn eine Neuerung eingetreten ist, so sollte sie

- eine höhere Problemlösungskapazität besitzen,
- nachhaltig (d.h. über einen längeren Zeitraum) erfolgreich sein,
- „messbare“ (d.h. objektiv feststellbare) Ergebnisse liefern,
- anerkannte positive Wirkungen im Sinne von „Outcome“ zeigen,
- in einem ausreichend großen Einsatzbereich anwendbar sein,
- nicht nur durch singuläre (regionale oder andere) Besonderheiten bedingt sein,
- ggf. mit geringen Änderungen übertragbar bzw. wiederholbar sein.

Hier versagt die Schablone. Unterstützende Instrumente, die nicht für das Ziel des Projektes erst konstruiert werden, sondern bereits lange vorhanden und bewährt sind, haben eine **eigene Logik**. Diese unterwirft sich nicht einem Projektziel, denn damit würde mehr an Standards verloren gehen als an neuen Erkenntnissen gewonnen werden könnte.

Bezogen auf die Kriterien bedeutet dies folgendes:

- Organisationsberatung und Coaching sind Verfahrensweisen, die generell für Organisationen anwendbar sind. Das überschreitet die letzten drei Punkte bei weitem. Und das ist nachgewiesen.
- Ob sie in dem hier speziell zugeschnittenen Einsatzgebiet eine höhere Problemlösungskapazität erreichen, könnte nur geprüft werden, wenn das gleiche Projekt ohne diese Instrumente durchgeführt worden wäre, beide Versuche wissenschaftlich begleitet und miteinander verglichen worden wären. Allerdings sagt einem schon der gesunde Menschenverstand, dass zusätzliche Beratung etwas bringt. Die einfachste Form der Evaluierung im Sinne der Befragung der Beteiligten unterstützt diese Aussage, denn sie empfehlen durchgängig diese Instrumente nachhaltig.
- Damit sind aber die „messbaren“ Ergebnisse und damit ist der „Outcome“ schon erschöpft, denn wir müssen darauf vertrauen, dass die Beteiligten die Wirkungen, die sie wahrgenommen haben, auch richtig einschätzen. Das Messinstrument besteht in den **Rückmeldungen der beratenen Organisationen und Coaching-TeilnehmerInnen**.

Würden wir mehr in die Tiefe bohren wollen, so würden wir die Standards der Beratung verletzen. Schließlich fußt jede Beratung auf einem Vertrauensverhältnis. Wer beraten werden will, muss die Gewähr haben, dass er sich seine Vertrauensperson selbst aussuchen kann. Diese Vertrauensperson muss per Code of Ethics sich verpflichtet fühlen, keine Interna und nichts aus dem Beratungsprozess nach außen zu geben, was durch die beratene Person oder Organisation explizit zur Veröffentlichung freigegeben ist. Weil Organisationen in Konkurrenz zueinander stehen, werden sie nicht ihre Betriebsgeheimnisse offen legen und dies auch nicht in einem Projekt, das auf einen Transfer von Erfahrungen angelegt ist. Sie werden nur das nach außen geben, was sie für wichtig halten, dass es in das Projekt eingeht. Die Entscheidung muss bei ihnen bleiben und darf durch Beratung nicht durchbrochen werden. Im Projektzusammenhang von Equal wurde deshalb der Weg gewählt, die Erkenntnisse, die aus den Beratungsprozessen hinsichtlich der Organisationen und der Leitungspersonen gewonnen

wurden, durch einen Workshop mit allen Beteiligten abzufragen. Nur die von den Beteiligten autorisierten Aussagen haben hier Eingang gefunden.

Aussagen hinsichtlich des **direkten** Einflusses von Organisationsberatung auf die Schaffung von Arbeitsplätzen für junge Menschen im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft treffen zu wollen, wären sicherlich auch möglich, wären jedoch mit so vielen Aufwendungen hinsichtlich wissenschaftlich seriöser Verfahren verbunden, dass Aufwand und Ertrag in keinem Verhältnis zum Ergebnis der Befragung der operativen Partner stehen würde, die selbst einschätzen können, was ihnen die Organisationsberatung gebracht hat. Zudem steht die Organisationsberatung auch in einem eindeutigen Bezug zu Übertragungsleistungen hinsichtlich einer europäischen Anpassungsleistung nationaler und regionaler Organisationen, die mit Sicherheit einen eigenen Stellenwert neben dem unmittelbaren Ziel der konkreten Entwicklungspartnerschaft hat.

Übertragbare Erfahrungen

- Was kann gefiltert werden?
- Welche gute oder beste Praxis schlussfolgern wir aus den gewonnenen Erfahrungen mit der Organisationsberatung in diesem Projekt?
- Was sollte in den allgemeinen Erfahrungsschatz (mainstream) übergehen?

Innovative Projekte wie das vorliegende, die auf neue Herausforderungen reagieren und eine neue Praxis realisieren wollen, sollten den beteiligten Organisationen zusätzlich zu allem Erfahrungsaustausch der Fachleute, zur inhaltlichen Fortbildung, fachlichen Beratung und Reflexion auch **immer eine Organisationsberatung zur Verfügung stellen**. Mit der Flexibilität der beteiligten Träger und ihrer Organisationen steht und fällt die Umsetzung der neuen Praxis. So wie innovative Fachlichkeit die Reflexion bisheriger Praxis und der jeweiligen Schritte zur Neuerung hin benötigt, so benötigen auch die Organisationen eine Reflexion hinsichtlich der Angemessenheit ihrer Denkweisen, Strukturen und organisationalen Abläufe.

Auch wenn zu Beginn eines Projektes die fachlichen Ziele und die Aneignung von zusätzlichem fachlichen Wissen im Vordergrund stehen, sollte darauf gedrängt bzw. sollte mit entsprechenden Veranstaltungen Überzeugungsarbeit geleistet werden, damit erkannt werden kann, **dass die Einführung neuer Praxis mit der Reflexion bisheriger Organisationsstrukturen Hand in Hand gehen sollte**. Die damit zusammenhängende Chance für die Über-

lebensfähigkeit der Organisation und damit auch für eine nachhaltige Absicherung von neuer Praxis sollte bereits zu Projektbeginn vermittelt werden.

Insbesondere wenn kleine Träger mit der Realisierung des Projektes beschäftigt sind, kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Instrumente der Organisationsberatung und des Coachings bekannte Praxis sind. In einem ersten Schritt sollte somit durch Fortbildung und schriftliche Materialien **auf die generellen Vorzüge und die unterschiedlichen Möglichkeiten der Nutzung von Organisationsberatung hingewiesen** werden.

Unabdingbar ist dabei die Zusicherung, dass Beratung und Coaching von einer unabhängigen Instanz angeboten werden, die – entsprechend der Standards der Beraterzunft – zur **absoluten Verschwiegenheit** hinsichtlich der in Beratungszusammenhängen bekannt gewordenen Sachverhalte verpflichtet ist. Es muss von Beginn an deutlich sein, dass Organisationen nur das über die Beratung in die Auswertung eingeben brauchen, was sie selbst für die Auswertung als relevant ansehen.

Die **Beratung von Organisationen, zumindest Teile von Fortbildung und eventuell auch Coaching sollten in einer Hand liegen**. Allerdings sollte diese Hand als Organisation gegenüber allen anderen Projektgliederungen unabhängig sein. Wenn eine Steuerungsgruppe existiert, so sollte diese Instanz in der Steuerungsgruppe (neben den für die Gesamtverantwortung, Zuständigkeiten für die Finanzen, Vertretung der operativen Partner etc.) vertreten sein, damit der eigenständige Part und anders gelagerte Interessen zum Ausdruck kommen. Der Vorteil, wenn Beratung und Fortbildung an zentraler und kompetenter Stelle koordiniert werden, ist zunächst, dass ein Überblick über entsprechende Angebote existiert und eine Feineinpassung zwischen Bedarf und Angeboten vorgenommen werden kann. Hier kommt das Modell der **Drehscheibenfunktion** zum Tragen (vgl. nachfolgende Abbildung): In Beratungs- und Fortbildungsfragen wenig erfahrene Nachfragende bekommen ohne viel Aufwand das Angebot, das ihrem Bedarf entspricht. Ein weiterer Vorteil ist, dass nur durch eine zentrale Koordination der Überblick existiert, der eine **Auswertung** überhaupt möglich macht. Auch hier muss jedoch nochmals auf die unabdingbare unabhängige Stellung dieser Instanz verwiesen werden.

Jegliche Aufsplitterung der Angebote von Beratung (inklusive Coaching) und Fortbildung **sollte gut überlegt sein**, denn es sind die Folgen mit zu berücksichtigen. Natürlich gibt es gute Gründe, den beteiligten Organisationen selbst Geldmittel zur Verfügung zu stellen, damit

sie sich Beratung und Fortbildung selbst einkaufen können. Es handelt sich dabei um ein Vertrauensgeschäft. Insbesondere den Coach, bei dem ich mich selbst als Leitungsperson oder Person mit besonderen Aufgaben in Beratung begeben möchte, möchte ich mir doch selbst suchen können. Und den juristischen oder betriebswirtschaftlichen Experten wie den Berater bzw. die Beraterin, die ins Innerste der Organisation blicken dürfen, sollte ich mir als Manager bzw. Managerin doch selbst aussuchen dürfen. In letzter Konsequenz durchdacht führt diese Freiheit zu einer Situation im Projekt, die einem schwarzen Loch gleicht. Darin verschwindet alles. Darin versammelt sind dann auch Experten, die die Organisation schon seit Jahren falsch beraten haben, Bindungen an Personen, die immer um Rat gefragt werden und nur auch dafür Geld bekommen (es darf nicht übersehen werden, dass Organisationsberatung keine eindeutig akkreditierte Zunft ist) etc. Darin verschwinden auch unhinterfragte Umstände, weshalb keine Beratung abgefragt wurde (z.B. eine selbstherrliche Leitung, die nichts offen legen und sich nicht reinreden lassen will). Eine partielle Splittung der Mittel (also: den großen Anteil erhält eine hiermit besonders beauftragte Organisation, weitere stehen jedem einzelnen der beteiligten Träger zur Verfügung) kann damit gerechtfertigt werden, dass es immer besondere Wege geben kann, die vom Mainstream abweichen und auf deren genaue Erfassung verzichtet werden kann. Im vorliegenden Fall muss allerdings festgestellt werden, dass den Trägern zur Verfügung gestellte Mittel eher verfallen sind, als dass sie für eigene Wege genutzt wurden. Eher wurden die Mittel in die Beratung eingebracht, die bereits vom zentral anbietenden Träger angeboten wurde.

Der zentral anbietende Träger sollte eine **Drehscheibenfunktion** für Beratung und Fortbildung zur Verfügung stellen.

Verbesserung der Dienstleistung durch Überblick und Präzision

Nachfragende Organisationen

Beratung

Service:

- Angebotsverdeutlichung,
- eingehende Bedarfsermittlung
- Zusammenstellung von Angebotspaket,
- Auswertung des Angebotspaketes

Übersicht über:

- Entwicklungen in der Sozialwirtschaft,
- Qualifikationserfordernisse,
- verfügbare Angebote.

Pool für:

- OrganisationsberaterInnen,
- FachberaterInnen (BWL, Recht etc.)
- Coachs,
- ModeratorInnen,
- FortbildnerInnen,
- SupervisorInnen.

Analyse / Evaluation:

- Check der Organisation,
- Erhebungen / Befragungen,
- Feineinpassung von Angeboten,
- Wirkungsanalysen,
- Gesamtevaluation.

Hintergrund und Zuarbeit für den Service

© A. Wöhrle

Literatur

Arnold, U./Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998

Beck, M.: Grundlagen der Sozialwirtschaft, S. 15ff, in: Beck, M. (Hrsg.): Planung. Betriebswirtschaft für soziale Einrichtungen, Wiesbaden 1988

Fatzer, G.: Organisationsentwicklung – Veränderung durch Entwicklung und Lernen, S. 133ff, in: Fatzer, G./Rappe-Giesecke, K./Looss, W.: Qualität und Leistung von Beratung, Bergisch Gladbach 2002

Grunwald, K.: Neugestaltung der freien Wohlfahrtspflege. Management organisationalen Wandels und die Ziele der Sozialen Arbeit, Weinheim und München 2001

Maelicke, B. (Hrsg.): Beratung und Entwicklung sozialer Organisationen, Baden-Baden 1994

Öhlschläger, R.: Freie Wohlfahrtspflege im Aufbruch: Ein Managementkonzept für soziale Dienstleistungsorganisationen, Baden-Baden 1995

Steinmann, H./ Schreyögg, G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung (Konzepte – Funktionen – Fallstudien), Wiesbaden 2000

Wendt, W.R.: Ansätze einer Sozialwirtschaftslehre, S. 261ff, in: Sozialer Fortschritt 11/2000

Wendt, W.R.: Sozialwirtschaft – eine Systematik, Baden-Baden 2003

Wöhrle, A.: Change Management. Organisationen zwischen Hamsterlaufrad und Kulturwandel, Augsburg 2002

Wöhrle, A.: Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2003

Wöhrle, A.: Den Wandel managen. Organisationen analysieren und entwickeln, Baden-Baden 2005

Zimmer, A./Nährlich, S.: Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft, S. 64ff, in: Arnold/Maelicke 1998

Der Autor der Arbeitshilfe:

Dr. Armin Wöhrle, Professor im Fachbereich Soziale Arbeit an der Fachhochschule Mittweida (Standort Rosswein), verantwortlich für den Postgradualen Fernstudiengang Sozialmanagement (Master of Sozial Management).

Die Arbeitshilfe wurde erstellt im Auftrag von Sopro e.V. für die Entwicklungspartnerschaft „Arbeitsplätze für junge Menschen in der Sozialwirtschaft“ im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Themenstellung und Rückbindung zum Programmkontext EQUAL sind mit IRIS e.V. abgestimmt. Für die inhaltliche Ausführung ist der Autor verantwortlich. Für das Urheberrecht gilt das EU Dokument „Geistiges Eigentum“ vom Oktober 1997.



Kontakt:



Koordinierung der EP
Dr. Helmut Arnold und Silvia Löwe
Uhlandstr. 39
01069 Dresden
briefkasten@iris-ev.de
<http://www.iris-ev.de>