

Modul 04: Organisationsberatung

Kontaktstunden	Selbststudium	Workload	Credits
200	400	600	20

Moduldauer: 2 Semester. Das Modul wird im 3. und 4. Semester angeboten.

Einzelveranstaltungen des Moduls

- 4.1 Organisationsprozesse verstehen
- 4.2 Beratung von Organisationen I: Auftragsklärung und Organisationsdiagnose
- 4.3 Beratung von Organisationen II: Setting, Architektur, Design, Intervention
- 4.4 Organisationstraining
- 4.5 Theorieworkshop Organisation

Qualifikationsziele und Lerninhalte:

Im Fokus dieses Moduls steht das soziale Format der Organisation. Eigenlogik und Gesetzmäßigkeiten dieser sozialen Figur sollen aus verschiedenen Perspektiven verstanden, betrachtet und bearbeitet werden. Als Lerngegenstand dient dabei sowohl die eigene Lehrgangsguppe als auch der organisationale Kontext der Herkunftsorganisationen der Teilnehmenden. Ein weiteres Lernfeld ist das Organisationslaboratorium, wo sich die Teilnehmenden als Mitglieder einer selbst zu gestaltenden Organisation erleben.

Die Steuerung und Begleitung von Beratungsprozessen erfordert verschiedene professionelle Kompetenzen: Auftragsklärung, Organisationsdiagnose, Gestaltung und Einsatz von Settings, Beratungsarchitektur, Design und Intervention, sowie die Sicherung der Ergebnisse und den Abschluss des Beratungsprozesses

Die Vermittlung von theoretischem Wissen über Organisation und die Integration dieses Wissens in die Organisationsberatung begleiten das Modul.

Wissenschaftstheoretisch wird auf die drei Dimensionen von Wissenschaft Bezug genommen.

Learning Outcome:

- Erarbeitung eines Organisationsverständnisses: das Wesen von Organisation und den Ablauf organisationaler Prozesse
- Erkennen der Möglichkeiten und Grenzen struktureller Steuerung in Organisationen
- Erkennen der Schnittstellen von Subsystemen und die damit verbundenen Organisationsphänomene: Aufzeigen von Charakteristika und Eigenlogiken der jeweiligen Systeme und deren Widersprüche
- Gestaltung von Kommunikationsstrukturen und Entscheidungsprozessen; Steuerung von direkter und indirekter Kommunikation
- Umgang mit Mehrfachzugehörigkeiten in Organisationen
- Reflektieren der eigenen Organisation; Grenzen und Möglichkeiten individueller Einflussnahme erkennen
- Differenzieren zwischen Position, Funktion und Person in Organisationen; unterschiedliche Ebenen von Führung in Organisationen (Vorgesetzter – Führungskraft – Leadership – Teamleadership) nachvollziehen.
- Erstellen von Organisationsanalysen und -diagnosen
- Planen und Durchführen von Beratungsprojekten
- Steuern und Auswerten von Beratungsprozessen
- Erweiterung des Methoden- und Interventionsrepertoires
- Wissenschaftsverständnis von Organisation und Organisationsberatung

Zu erwerbende Kompetenzen:

- Organisationskompetenz: Beratungs-, Handlungs-, Steuerungs-, Prozess-, Interventions-, Design- und Forschungskompetenz in Organisationen;
- Methodenkompetenz, die Analyse von Organisation und Struktur betreffend, Verständnis von Organisationslogiken und -dilemmata, Organisationskulturanalyse.
- Theoriekompetenz (Organisation, Arbeitswelt), Grundlagenwissen von unterschiedlichen Organisationstheorien

Verwendbarkeit:

Studiengang Mehrdimensionale Organisationsberatung. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

Teilnahmevoraussetzungen:

Voraussetzungen zur Teilnahme an diesem Modul sind neben den allgemeinen Teilnahmevoraussetzungen die erfolgreiche Teilnahme am Modul 1, 2 und 3

Vergabe von Leistungspunkten:

Die Leistungspunkte werden nach erfolgreicher Teilnahme der Einzelveranstaltungen vergeben.

Modulprüfungsleistung:

Kolloquium

Die Modulprüfungsleistung wird per Notenskala bewertet.

Sprache: deutsch

4.1 Organisationsprozesse verstehen

Qualifikationsziele und Lerninhalte:

In der ersten Veranstaltung erleben sich die Teilnehmenden in organisations-spezifischen Entscheidungssituationen. Am Ende des Prozesses wird das Ergebnis ausgewertet und der Prozess reflektiert. Als konkretes Ergebnis eines Entscheidungsprozesses der Lehrgangsguppe als Organisation wird die inhaltliche Entscheidung über die Veranstaltungen in Modul 5 (Wahlpflicht) getroffen.

Die Erkenntnisse aus der organisatorischen Selbstbezogenheit des Systems werden analytisch auf die eigene Herkunftssituation angewandt. Anhand der eigenen organisatorischen Arbeits- und Lebenskontexte werden Methoden (Strukturprogramm, Systemlandschaft) zur Erarbeitung eines Organisationsverständnisses vorgestellt und erprobt.

Das Verständnis für Organisationen und die Prozesse, die in ihr ablaufen, wird durch theoretische Modelle unterfüttert. Dabei sollen die strukturellen Aspekte von Organisationen hervorgehoben werden. Strukturelemente in Organisationen und ihre Relationen werden herausgearbeitet, Grenzen und Möglichkeiten struktureller Steuerung in Organisationen werden aufgezeigt.

Bei der Betrachtung von Organisation als Widerspruchsfeld unterschiedlicher sozialer Formate werden Schnittstellen von diversen Subsystemen (Gruppen, Bereiche, Abteilungen, etc.) dargestellt und die daraus entstehenden Organisationsphänomene aufgezeigt. Hierarchieergänzende Strukturen wie beispielsweise Projektgruppen, Strategiezirkel, u.a.m. sind ebenfalls Thema der Veranstaltungen dieses Moduls.

Charakteristika und Eigenlogiken der jeweiligen Systeme werden aufgezeigt und die aus der gegenseitigen Abhängigkeit entstehenden Interessenswidersprüche werden deutlich. Dem Wechsel von direkter und indirekter, anonymer Kommunikationsformen wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Bezogen auf das Individuum bedeutet Organisation Mehrfachzugehörigkeit und die Übernahme unterschiedlicher Funktionen. Emotionale Spannungsfelder entstehen u.a. dadurch, dass Entscheidungen über Individuen und Gruppen getroffen werden, ohne dass diese bei der Entscheidung dabei sind. Besonders deutlich wird dieses Spannungsfeld bei den Themen Führung und Steuerung. Ausgewählte Führungs- und Managementkonzepte sollen einen Überblick über den aktuellen Stand wissenschaftlicher Konzeptarbeit und Erkenntnis geben.

Die Veranstaltung hat immanenten Forschungscharakter und folgt der Wissenschaftslogik der Dimension 3, Reflexive Wissenschaft. Der Forschungsprozess ist revolvierend prozessorientiert. Das Lehrgangssystem – betrachtet als Organisation – und seine Entwicklung ist Gegenstand laufender Selbstbeforschung und Erkenntnisgewinnung über das eigene System und seine Entwicklungsverläufe.

Lehr-, Lernformen:

Seminar, Fallbearbeitungen, Übung, Theorieinput, Selbststudium

4.2 Beratung von Organisationen I: Auftragsklärung und Organisationsdiagnose

Qualifikationsziele und Lerninhalte:

Die Veranstaltungen 4.2 und 4.3 widmen sich der Beratung von Organisationen. Grundsätzliches aus dem Seminar „Organisationsprozesse verstehen“ sowie persönliche Erfahrungen dienen dabei als Grundlage für beraterische Arbeit mit Organisationen und sollen nun in die Organisationsberatung „übersetzt“ werden.

Die Studierenden befassen sich mit den ersten Schritten eines Organisationsberatungsprojektes, mit der Auftragsklärung, dem Kontrakt und der Organisationsanalyse und -diagnose. Die Studierenden lernen Unterschiede und Gemeinsamkeiten prozess-orientierter, prozessfolgender und strukturierend-instrumenteller Auftragsgestaltung kennen. Sie lernen die Bedeutung von klaren und eindeutigen Kontrakten zur Vermeidung von Irritationen, divergierenden bzw. miteinander konfligierenden Zielen und Erwartungen kennen und wissen, dass diese nicht immer erreicht werden können/müssen. Sie können deshalb auch vorläufige eindeutige, sukzessive nach zu kontrahierende Kontrakte handhaben.

Zusätzlich werden Beratungskompetenzen, Forschungs- und Interventionsinstrumente vermittelt, die die Studierenden für die Organisationsdiagnose und -analyse qualifizieren.

Die Studierenden werden mit quantitativ- und qualitativ-empirischen Forschungsmethoden vertraut gemacht. Induktives und deduktives Vorgehen im Forschungsprozess werden vorgestellt, ausprobiert und geübt.

Methodisch werden narrative Interviews, Experteninterviews, Einzel- und Gruppeninterviews, das Tiefeninterview nach G.Schwarz, das Semantische Differenzial und analoge Erhebungsmethoden vorgestellt und angewandt.

Die empirisch ermittelten Daten werden ausgewertet und im Sinne der „Mehrdimensionalen Ursachenforschung“ (Schwarz,G.) interpretiert. Eine erste Hypothesenbildung und Vorbereitung einer Präsentation bilden den Abschluss der Veranstaltung.

Lehr-, Lernformen:

Workshop, Übung, Anwendung von Diagnoseinstrumenten, Methoden und Interventionen, Selbststudium

4.3 Beratung von Organisationen II: Setting, Architektur, Design, Intervention

Qualifikationsziele und Lerninhalte:

Die Veranstaltungen 4.2 und 4.3 widmen sich der Beratung von Organisationen. Grundsätzliches aus dem Seminar Organisationsprozesse verstehen und persönliche Erfahrungen dienen dabei als Grundlage für beraterische Arbeit mit Organisationen und sollen nun in die Organisationsberatung „übersetzt“ werden. Anhand von Beispielen aus der Beratungspraxis werden Beratungsprozesse nachgezeichnet und reflektiert.

In diesem Teil wird der Organisationsberatungsprozess fortgesetzt. Es geht um den Aufbau einer Beratungsarchitektur, bestehend aus den einzelnen Elementen der Beratung sowie um die Planung, Durchführung und Koordination der verschiedenen Maßnahmen der Beratung in laufender Abstimmung aufeinander und ihrer Verbindung mit dem Gesamtprojekt der Beratung. Entlang des Beratungsprozesses lernen die Teilnehmenden die einzelnen Schritte und Phasen eines Beratungsprozesses kennen und erweitern ihr Methoden- und Interventionsrepertoire (Leitungsklausuren, Strategieworkshop, open space, Zukunftskonferenz, Dialog, Rollenspiel, Aufstellung).

Das Methodenrepertoire in den Bereichen der empirischen Sozialforschung wird erweitert. Teilnehmer/innen lernen die u.a. die Methode des zirkulären Fragens und die Rückkoppelungsprozesse der Datenerhebungen an das Beratungssystem kennen. Die Forschung hat hier ihren Schwerpunkt in der Dimension 3 des Wissenschaftsmodells und versteht sich als transdisziplinäre Interventionsforschung.

Lehr-, Lernformen:

Workshop, Übung, Rollenspiel, Aufstellungsarbeit, Simulation, Selbststudium

4.4 Organisationstraining

Qualifikationsziele und Lerninhalte:

Ob als Berater/in, Mitarbeiter/in, Führungskraft, Kund/in, etc. - unser Leben wird größtenteils von Organisationen und den Umgang mit diesen bestimmt. Dabei haben wir nur selten Gelegenheit, Einblick hinter die Kulissen des organisatorischen Geschehens zu bekommen, die Eigenlogik des Systems „Organisation“ zu erkennen. Organisationen sind komplexe soziale Systeme anonymer Kommunikation und sind einer Selbstreflexion schwer zugänglich. Mit der Lernform „Organisationslaboratorium“ werden verborgene Prozesse reflexiv sichtbar gemacht und bearbeitet. Wechselseitige Wirkungskräfte zwischen Einzelpersonen, Gruppen und der Organisation selbst können von den Teilnehmenden erlebt und mitgestaltet werden. Dabei geht es um den Erwerb von Organisationsbewusstsein und das Gestalten von Organisationsprozessen. Entlang der in Seminar entstehenden Organisation, des Organisationsprozesses selbst und der Entscheidungskultur werden dieser Prozess und diese sich entwickelnde Organisation gleichzeitig zum Gegenstand des Lernens.

Teilnehmer/innen sind Gestalter/innen der Organisation und gleichzeitig Mitglieder der Organisation, die sie gestalten und reflektieren. Der Staff ist selbst Subsystem der Organisation, am Prozess der Organisationsbildung mitbeteiligt, und unterstützt darüber hinaus die jeweils stattfindenden Prozesse durch Interventionen und Reflexion.

Die Veranstaltung hat immanenten Forschungscharakter und folgt der Wissenschaftslogik der Dimension 3, Reflexive Wissenschaft. Der Forschungsprozess ist revolvierend prozessorientiert. Das Organisationslaboratorium und die ablaufenden Prozesse sind Gegenstand laufender Selbstbeforschung und Erkenntnisgewinnung über das eigene System und der Entwicklung seiner Organisation.

Lehr-, Lernformen:

Rollenspiel, Moderation, Reflexion, Prozesssteuerungsübungen, Teamarbeit, Selbsterprobung, Laboratoriumslernen

4.5 Theorieworkshop IV: Organisation

Qualifikationsziele und Lerninhalte:

Im letzten Teil des Moduls, dem Theorieworkshop mit dem Schwerpunkt „Organisation“, lernen die Teilnehmenden die wichtigsten theoretischen Modelle zu Organisationen kennen. In welcher Weise lässt sich dieses Wissen in Beratungssituationen anwenden und umsetzen? Wie lassen sich Organisationstheorien mit Beratungstheorien vereinbaren? Welche Schulen sind aus den unterschiedlichen theoretischen Zugängen zu Organisationsberatung hervorgegangen? Es werden zudem Möglichkeiten der Interventionsforschung in und mit Organisationen vorgestellt.

In dieser Veranstaltung steht Dimension 1 – Real Science – des Wissenschaftsmodells im Vordergrund.

Learning outcome:

- Stellenwert der Organisation in der gegenwärtigen gesellschaftlichen und sozialen Welt
- Überblick über Organisationstheorien
- Kenntnisse über Organisation in der Beratung
- Kenntnisse über Erhebungsverfahren in Organisationen
- Kenntnisse über Organisationsforschung und Interventionsforschung

Lehr-, Lernformen:

Workshop, Gruppenarbeit, präsentieren, wissenschaftlich diskutieren, Selbststudium