

# **Organisationsentwicklung in der Internationalen Zusammenarbeit**

**Grundlagen – Strategien – Perspektiven**

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern  
im Rahmen des  
Executive Master of Public Administration (MPA)

**u<sup>b</sup>**

---

**UNIVERSITÄT  
BERN**

Betreuende Dozentin: **Dr. h. c. Annemarie Huber-Hotz**

Kompetenzzentrum für Public Management  
Schanzeneckstrasse 1  
CH-3001 Bern

von:

**Franziska Vögli**  
aus Basel (Basel-Stadt)

Hechtweg 3  
4052 Basel

Basel, 15. Oktober 2009

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt bei der Autorin.

## Management Summary

*„It is not the strongest of the species that survive,  
nor the most intelligent.  
It is the one most adaptable to change“*

Charles Darwin

Der Aussage von Charles Darwin würden Systemtheoretiker wie Helmut Willke höchstwahrscheinlich nicht widersprechen, wenn es denn darum ginge, eine entsprechende Formel für Organisationen zu zeichnen.

Fragen der Gestaltung und Veränderung von Organisationen sind in der Internationalen Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung. Vor dem Hintergrund globaler Entwicklungstendenzen und internationaler Gemeinschaftsziele befassen sich Projekte der Internationalen Zusammenarbeit vermehrt mit Veränderungsprozessen von Organisationen. Die Ziele des Wandels werden immer anspruchsvoller. Nicht nur eine Steigerung der Leistungsfähigkeit wird angestrebt, vielmehr soll diese auch unter Beachtung von Ideen und Prinzipien wie Partnerorientierung, Hilfe zur Selbsthilfe, Subsidiarität (Prinzip des geringsten Eingriffs) und Organisationslernen erreicht werden. Eine Folge davon ist, dass Organisationsberater/-innen heutzutage mit immer komplexer werdenden Projekt-Prozessen konfrontiert werden. Ein kompetenter Umgang mit Komplexität ist zur zentralen Herausforderung für Organisationsberater/-innen, Führungskräften und Mitarbeitenden lokaler Partnerorganisationen geworden.

Ausgehend von der Beschreibung und Charakterisierung von Organisationsaufgaben im Rahmen von IZ-Projekten, werden wichtige Organisationsbegriffe als Basis für ein erweitertes Verständnis von Organisationen bzw. Selbstorganisation und Selbstorganisationsprozessen beleuchtet und in den Zusammenhang gesellschaftlicher und organisationaler Rahmenbedingungen von Organisationen im IZ-Kontext gestellt.

Mit dem Rückgriff auf system-theoretische Überlegungen werden Interventionsstrategien zur Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen im Rahmen von IZ-Projekten ausgearbeitet. Dabei zeigt sich, dass system-theoretisch fundierte Interventionsstrategien wie systemisches Fragen und Analysieren, systemisches Projektmanagement und strategische Evaluierung Möglichkeiten eröffnen, der zunehmenden Komplexität von Veränderungsprozessen in Organisationen der Internationalen Zusammenarbeit zu begegnen und zur Erweiterung der Selbstorganisations- und Anpassungsfähigkeit lokaler Organisationen und ihren Mitarbeitenden beitragen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b> .....	<b>iii</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>iv</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>vi</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b> .....	<b>vii</b>
<b>Verzeichnis der Anhänge</b> .....	<b>viii</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Problemlage und Fragestellung</b> .....	<b>4</b>
2.1 Problemlage.....	4
2.2 Zielsetzung .....	4
2.3 Fragestellung .....	5
2.4 Abgrenzung der Arbeit.....	5
2.5 Methode der Arbeit .....	6
<b>3 Organisationsfrage in der Internationalen Zusammenarbeit</b> .....	<b>7</b>
3.1 Organisationsaufgaben .....	7
3.2 Organisationsbegriffe .....	10
3.2.1 Organisation .....	10
3.2.2 Organisationsentwicklung (OE).....	12
3.2.3 Change Management.....	14
<b>4 OE als Förderung von Selbstorganisationsprozessen</b> .....	<b>15</b>
4.1 Auswirkungen von Rahmenbedingungen für die OE .....	15
4.2 Systemische Prinzipien zur Gestaltung von OE-Prozessen .....	17
4.2.1 Allgemeine Merkmale der Systemtheorie – das ‚Systemspiel‘ .....	17
4.2.2 Selbstorganisationsfördernde Prinzipien zur Gestaltung von OE-Prozessen ....	20
4.2.2.1 Stabilitätsbedingungen schaffen.....	20

---

4.2.2.2	Muster der Organisation identifizieren .....	21
4.2.2.3	Sinnbezug herstellen .....	22
4.2.2.4	Dynamisierung ermöglichen .....	22
4.2.2.5	Destabilisierung realisieren .....	22
4.2.2.6	Synchronisation beachten.....	23
4.2.2.7	Gezielte Steuerung ermöglichen .....	23
4.2.2.8	Re-stabilisierung sichern .....	23
4.3	Rolle und Kompetenzprofil des OE-Beraters/in in IZ-Projekten.....	24
<b>5</b>	<b>Strategien für die Gestaltung von OE-Prozessen .....</b>	<b>27</b>
5.1	Auftragsklärung.....	28
5.2	Organisationsanalyse.....	30
5.2.1	Diagnose.....	30
5.2.2	Dynamisierung .....	33
5.3	Intervention .....	33
5.3.1	Projektmanagement.....	33
5.4	Evaluierung .....	38
<b>6</b>	<b>Erkenntnisse .....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Fazit und Empfehlungen .....</b>	<b>44</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>45</b>
<b>9</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>51</b>
<b>10</b>	<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>55</b>
<b>11</b>	<b>Über die Autorin.....</b>	<b>56</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
ff.	fortfolgende
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IZ	Internationale Zusammenarbeit
KPM	Kompetenzzentrum für Public Management (Universität Bern/CH)
MPA	Executive Master of Public Administration
OE	Organisationsentwicklung
TZ	Technische Zusammenarbeit
u.a.	unter anderem, und andere
usw.	und so weiter
va.	vor allem
z.B.	zum Beispiel

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Ausgewählte Organisationsaufgaben lokaler Partnerorganisationen .....	8
Abbildung 2: Innen- und Aussenwelt von Organisationen.....	10
Abbildung 3: Arbeitdefinition ‚Organisation‘ .....	11
Abbildung 4: Zielsystem der OE .....	12
Abbildung 5: Arbeitsdefinition ‚OE‘ .....	13
Abbildung 6: Ein ‚Systemspiel‘ .....	18
Abbildung 7: Elemente selbstorganisierender Systeme.....	19
Abbildung 8: Selbstorganisationsfördernde Prinzipien .....	21
Abbildung 9: Schlüsselkompetenzen des OE-Beraters in IZ-Projekten .....	25
Abbildung 10: Idealtypischer Ablauf eines OE-Prozesses.....	27
Abbildung 11: Systemisches Fragen .....	29
Abbildung 12: SOFT-Analyse .....	31
Abbildung 13: Systemisches Projektmanagement .....	34
Abbildung 14: Balanced Scorecard.....	38

## **Verzeichnis der Anhänge**

Anhang 1: Instrumente zur Gestaltung von OE-Prozessen in IZ-Projekten .....	52
Anhang 2: SOFT-Analyse – Leitfaden der Expertengespräche .....	53
Anhang 3: Expertengespräche – Gesprächspartner/innen.....	54



## 1 Einführung

Die Förderung von Reformen staatlicher, zivilgesellschaftlicher und privater Organisationen ist eine Kernaufgabe der Internationalen Zusammenarbeit (IZ). Den entwicklungspolitischen Bezugsrahmen bilden die internationalen Gemeinschaftsziele, insbesondere die Pariser Deklaration aus dem Jahr 2005, und das Good Governance-Konzept. Sowohl bei der Pariser Deklaration als auch beim Good Governance-Konzept werden die Leistungs- und Kooperationsfähigkeit von Organisationen als entscheidende Faktoren für die Wirksamkeit von Kooperationsvorhaben und als Voraussetzung für eine dauerhafte gesellschaftliche Entwicklung gesehen.

Fragen der Gestaltung und Veränderung von Organisationen sind für alle Arten der IZ von zentraler Bedeutung. Dies gilt sowohl für die Entwicklungszusammenarbeit (EZA) als auch für international tätige Unternehmen. Der Blick der vorliegenden Arbeit gilt primär der EZA. Weil die Fragen, die sich den Organisationen der EZA stellen indes gleichermassen für Organisationen in Entwicklungsländern und für international tätige Unternehmen gelten, wird in dieser Arbeit der Begriff der Internationalen Zusammenarbeit verwendet.

Mit dem Begriff der Internationalen Zusammenarbeit soll gleichzeitig der Wandel der letzten Jahre berücksichtigt werden, der zeigt, dass nicht die geografische Ausrichtung (z.B. Nord-Süd oder West-Ost) entscheidend ist für die Zusammenarbeit sondern viel mehr ihr internationaler und damit kulturüberschreitender Charakter.

Es sind im wesentlichen Auswirkungen zentraler gesellschaftlicher Entwicklungstrends als Folge der Globalisierung die dazu geführt haben, dass den Organisationsfragen in der IZ vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt wird: durch die Ausdifferenzierung von Organisationen in staatliche, privatwirtschaftliche und gemeinnützige nichtstaatliche Organisationen hat sich der Kreis der Akteure, die an der Bearbeitung von Entwicklungsvorhaben beteiligt sind, geändert und erweitert; die Entwicklung von Produktions- zu Dienstleistungsgesellschaften bedingt eine stärkere Orientierung am Kunden und dessen je individuellen Wünschen. Die Leistungsfähigkeit einer Organisation beschränkt sich dabei nicht nur auf die Wertschöpfung, sondern betrifft auch die Formen der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, ihre Anpassungsfähigkeit an neue Aufgaben und die Gestaltung flexibler Organisationsformen; mit der Entwicklung neuer Kommunikations- und Informationstechnologien sind der Umgang mit Wissen und die Entwicklung der Mitarbeitenden von Organisationen der IZ ebenfalls zu einer zentralen Organisationsfrage geworden.

Bei Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit kommt noch hinzu, dass ihre Arbeit vermehrt darin besteht, Menschen und Organisationen in den Entwicklungs- und Schwellenländern in ihren Anstrengungen zu unterstützen, ihre Lebensbedingungen aus eigener Kraft zu verbessern (Prinzip der Selbsthilfe). Dieser Wandel führt dazu, dass sich internationale

Entwicklungsorganisationen vermehrt aus der operativen Projektarbeit zurückziehen und sich in stärkerem Ausmass darauf verlegen, die mit der Durchführung der Programme betrauten lokalen Organisationen (Partnerorganisationen) nach dem Prinzip des geringsten Eingriffs (Subsidiaritätsprinzip) zu beraten und zu fördern. Dabei wird das in den Partnerländern selbst vorhandene Potenzial bestmöglich genutzt und die Bemühungen auf die Stärkung der Ownership, das heisst der Identifikation der Partner mit den Entwicklungsvorhaben und der Wahrnehmung der damit einhergehenden Entscheidungs- und Steuerungsprozesse, gerichtet.

Vor diesem Hintergrund gewinnen die Arbeitsfelder Organisationsentwicklung (OE) bzw. OE-Beratung in der IZ zunehmend an Bedeutung. Auf die Themen der OE bezogen stellt sich dabei primär die Frage der Instrumente und Verfahren, welche die Trends im lokalen Kontext konstruktiv aufgreifen und den Wandel nachhaltig unterstützen können. In der OE-Beratung sind vor allen die Fragen der Rolle und Kompetenzen des OE-Beraters/in zentral. Die vorliegende Arbeit greift diese Fragen auf.

In dieser Arbeit werden Strategien für die praktische Gestaltung von Veränderungsprozessen von Organisationen der IZ dargestellt. Der Blick gilt dabei lokalen Organisationen, insbesondere ihren Leistungen, also dem, was sie erzeugen (Produkte und Dienstleistungen) und ihrer Anpassungs- und Kooperationsfähigkeit und der damit verbundenen gesellschaftlichen oder einzelbetrieblichen Effizienz und Wirksamkeit. Das Hauptgewicht liegt auf der Ausarbeitung zweckmässiger und situativer Interventionsformen bzw. Instrumente, die mit den handlungsleitenden Prinzipien der IZ harmonisieren und Veränderungsprozesse im Sinne der Partnerorganisationen unterstützen und zu verstärkter Selbstorganisationsfähigkeit und Ownership führen können.

Angesichts der Besonderheiten von Kulturregionen mit je eigenen Ausprägungen sei hier angemerkt, dass es in der IZ-Praxis vielfältige Varianten organisationaler Lösungen gibt. Die vorgeschlagenen Strategien und Instrumente sind nicht als Ideallösung oder Rezept gedacht, die vorbehaltlos kopierbar sind. Indes sind sie Orientierung bei der Denkarbeit an eigenen, lokalen Lösungen. In diesem Sinne sollen die vorgeschlagenen Strategien einen Beitrag zur Weiterentwicklung bzw. Professionalisierung (im Sinne reflektierter OE-Beratungstätigkeit) des OE-Beratungsfeldes in IZ-Projekten leisten.

Die Arbeit gliedert sich in 7 Kapitel und Anhang:

Die Kapitel 1 und 2 führen in die Arbeit ein.

Das Kapitel 3 thematisiert Organisationsfragen, die sich gegenwärtig in der IZ stellen. Ausgehend von der Beschreibung und Charakterisierung von Organisationsaufgaben im Rahmen von IZ-Projekten, werden wichtige Organisationsbegriffe als Basis für ein erweitertes Verständnis von Selbstorganisation bzw. Selbstorganisationsprozessen beleuchtet.

In Kapitel 4 werden vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und organisationalen Rahmenbedingungen von Organisationen und OE im IZ-Kontext die Grundlagen des systemischen Konzepts, an dem sich diese Arbeit orientiert, erläutert. Dieses basiert auf zentralen Merkmalen der Systemtheorie, die anhand des Systemspiels dargestellt werden, und der Synergetik als Wissenschaft von der Selbstorganisation mit den daraus abgeleiteten ‚generischen Prinzipien‘. Auf dieser Basis werden die Rolle, Funktion und Kompetenzen von OE-Berater/innen definiert.

Kapitel 5 orientiert sich an einem idealtypischen Ablauf eines OE-Prozesses und stellt Strategien und Methoden/Instrumente vor, die nach der Auffassung der Autorin gegenwärtig bei der Veränderung von Organisationen im IZ-Kontext eine zentrale Rolle spielen. Hierbei handelt es sich um systemisches Fragen und Analysieren zur Auftragsklärung und Organisationsdiagnose, Projektmanagement, als Kern organisationaler Veränderungsstrategien und strategische Evaluierung und seiner Bedeutung für die Kompetenzerweiterung und Anpassungsfähigkeit von Organisationen.

Die in Kapitel 6 gewonnen Erkenntnisse dienen als Grundlage für Empfehlungen, die in Kapitel 7 dargestellt werden.

Anhang I bietet eine Übersicht über Instrumente zur Gestaltung von OE-Prozessen. Anhang II und III orientieren über Vorgehen und Durchführung der Expert/innengespräche.

## **2 Problemlage und Fragestellung**

### **2.1 Problemlage**

OE bzw. OE-Beratung sind heute für die Mehrzahl der in IZ-Programmen tätigen Berater/innen Bestandteil ihrer Aufgabenbeschreibung. Sie sind dabei mit einer anspruchsvollen Aufgabe konfrontiert: einerseits stehen sie vor den OE-typischen Problemen von Interventionsversuchen in komplexen Systemen; andererseits müssen sie eine Reihe von Spannungsfeldern meistern, die zum Teil aus einer suboptimalen Operationalisierung des Partnerverständnisses resultieren, zum Teil dem Arbeitsfeld der IZ immanent sind (z.B. Unsicherheiten, Kulturunterschiede, Machtfragen, politische Zwänge u.a.)

So hält beispielsweise der Bundesrat in seiner Botschaft über die Weiterführung der technischen Zusammenarbeit (TZ) und der Finanzhilfe zugunsten von Entwicklungsländern (2008) fest, dass es in der DEZA „wenig methodische Arbeit zu Partner-, Programm- und Politikdialog gibt“ und dass sich „die Instrumente des Programm/Projektsteuerungsprozesses überwiegend auf die Zielbevölkerung und kaum auf die Partner beziehen“.

Aus den Auswirkungen gesellschaftlicher Entwicklungstrends auf das organisationale Geschehen und aus dem in der IZ zentral gewordenen Konzept der Partnerorientierung erwachsen neue Aufgaben und Herausforderungen für die Berater/innen. Damit sie die Rolle, welche die Pariser Deklaration und die handlungsleitenden Prinzipien der IZ ihnen zuschreibt – nämlich die Partner zu eigenverantwortlichem und wirkungsvollem Handeln zu befähigen – wahrnehmen können, sehen sich Entwicklungsorganisationen zunehmend dazu veranlasst, ihre Reflexions- und Beratungstätigkeit zu OE auszubauen und die entsprechenden Instrumentarien zur Kompetenzerweiterung ihrer Mitarbeitenden und zur Kapazitätsentwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften der Partnerorganisationen zu entwickeln.

### **2.2 Zielsetzung**

Anhand der Darstellung der Organisationsfrage in der IZ und theoretischer Grundlagen der Organisationsforschung bzw. OE soll ein Beitrag zur Weiterentwicklung des praktischen Interventionsrepertoires der OE und OE-Beratung in der IZ geleistet werden. Mit der Analyse und Darstellung neuer Entwicklungslinien der OE-Praxis in der IZ sollen unter Beizug von Expertenmeinungen Strategien und Gestaltungsmöglichkeiten für die professionelle und wirksame Unterstützung von OE-vorhaben in IZ-Projekten aufgezeigt werden. Die gewonnen Erkenntnisse können Partnern und Mitarbeitenden von Organisationen der IZ namentlich zur Entwicklung von Kapazitäten und Kompetenzen in der Reflexions- und Beratungstätigkeit zu OE dienen und Impulse für die Weiterentwicklung der OE-Tradition in der IZ geben.

## 2.3 Fragestellung

Die zentralen Fragen, die in dieser Arbeit beantwortet werden sollen, lauten wie folgt:

- Wie gestaltet sich die Organisationsfrage in der IZ?
- Welche theoretische Fundierung von OE wird in der Literatur beschrieben bzw. angeregt angesichts aktueller gesellschaftlicher Entwicklungstendenzen?
- Welche Antworten kann OE auf die erwachsenden Anforderungen für die Gestaltung von Organisationen der IZ, zur Lösung hochkomplexer Aufgaben und Selbstorganisationsfähigkeit liefern?
- Wie kann OE-Beratung die selbst bestimmte Leistungs- und Lernfähigkeit von Organisationen fördern?

Schlussendlich soll es auch darum gehen zu klären, inwieweit die hier dargestellten OE-entwicklungen und -gestaltungsmöglichkeiten einen Beitrag zur wirkungsvollen Wahrnehmung der Rolle der Entwicklungs- und Geberorganisationen im Partnerdialog leisten können.

## 2.4 Abgrenzung der Arbeit

Im Vordergrund der Arbeit steht die Weiterentwicklung von Organisationen und Organisationsnetzwerken in Entwicklungs- und Schwellenländern, die im Rahmen von Programmen bzw. Projekten der Entwicklungszusammenarbeit EZA unterstützt werden. Organisationsentwicklung OE ist ein Kernbereich der Technischen Zusammenarbeit TZ der schweizerischen (und deutschen) Entwicklungszusammenarbeit EZA, weshalb sich die Arbeit an den Grundlagen der schweizerischen (und teilweise deutschen) Entwicklungspolitik, -aktivitäten und Begriffswelt orientiert (vgl. Botschaft über die Weiterführung der Technischen Zusammenarbeit und der Finanzhilfe zugunsten von Entwicklungsländern 2008, GTZ 2007, BG 1976).

In der schweizerischen EZA ist OE als Kernbereich der TZ hauptsächlich im Rahmen der Unterstützung der Armutsstrategien der Schwerpunktländer und der Unterstützung ausgewählter Regionen mit fragiler Staatlichkeit, Konflikten und Sicherheitsrisiken bedeutsam (vgl. Botschaft über die Weiterführung der Technischen Zusammenarbeit und der Finanzhilfe zugunsten von Entwicklungsländern 2008). In diesen Kooperationsbereichen steht die Stärkung menschlicher und institutioneller Kapazitäten von Regierungen, Zivilgesellschaft, Para-Staatlichen Organisationen und Nichtregierungsorganisationen im Vordergrund. Der institutionelle Fokus der Arbeit ist somit auf diese lokalen Partnerorganisationen gerichtet.

In der Auseinandersetzung der theoretischen Fundierung von OE (vgl. Kapitel 3 und 4) und der Gestaltung von OE-Prozessen (vgl. Kapitel 5) richtet sich der Blick der Arbeit auf Ansätze und Strategien, die im Sinne der internationalen Gemeinschaftsziele die Selbstorganisation

der Partnerorganisationen fördern und den Anforderungen der sich in Prozessen des Wandels stellenden Komplexität und Dynamik genügen können.

## **2.5 Methode der Arbeit**

Es wird eine systemisch-prozessorientierte Heran- und Vorgehensweise gewählt, bei der am Anfang eine gründliche Literatur- und Dokumentenanalyse zur zweckmässigen Abgrenzung und Einordnung des Themas steht. Die Literatur- und Dokumentenanalyse schafft Voraussetzungen, sozusagen die Basis für Expertengespräche mit Schlüsselpersonen. Die Expertengespräche sind der Ausgangspunkt der Hauptkapitel (Kap. 2-6); sie initiieren diese und bestimmen deren Stossrichtung massgeblich. Die Gespräche werden nach dem erweiterten SOFT-Vorgehens-Modell und der Methode des systemischen Fragens geführt (vgl. Kap. 5.1 und 5.2 sowie Anhang 1). Es wird dabei kein Standardfragekatalog verwendet sondern ein offener Dialog entlang von Leitfragen und Hypothesen geführt (vgl. Anhang 2), bei dem die Systematik des Fragens dominiert, das heisst die Befragung ist hauptsächlich von den Antworten geleitet. Dieses Vorgehen ermöglicht zum einen die Erfassung der Zusammenhänge aus Expertensicht als Basis für Entwicklung der Arbeit, und zum anderen die Spiegelung und Reflexion der eigenen Sichtweise und Erklärungsmuster.

Gestützt auf die Erkenntnisse der Literatur- und Dokumentenanalyse und der Expertengespräche werden Gestaltungsmöglichkeiten für die Entwicklung eines praktischen Interventionsrepertoires der OE in IZ-Projekten und Handlungsempfehlungen ausgearbeitet.

### 3 Organisationsfrage in der Internationalen Zusammenarbeit

#### 3.1 Organisationsaufgaben

Im Alltag der IZ sind Organisationsaufgaben allgegenwärtig. Unabhängig von der jeweiligen fachlichen Ausrichtung bestehen Programme und Projekte, die auf die Förderung der Leistungsfähigkeit von lokalen Organisationen und Organisationsnetzwerken gerichtet sind, immer aus einer Vielzahl von Organisationsaufgaben an deren Bearbeitung mehrere Organisationen mit unterschiedlichem Profil und unterschiedlicher Leistungsfähigkeit beteiligt sind: staatliche Verwaltungs- und Dienstleistungsorganisationen auf nationaler, regionaler und kommunaler Ebene, Organisationen der Privatwirtschaft, nichtstaatliche Organisationen (vgl. Abb.1).

Die IZ strebt in ihren Projekten vielfältige Organisationsbeziehungen zwischen Makro- und Mikroebene an.<sup>1</sup> Sie geht dabei davon aus, dass die Entwicklung leistungsfähiger, wirkungsvoll, auf allen Ebenen interagierender Organisationen einen Angelpunkt der Ausdifferenzierung des ganzen Gesellschaftssystems darstellt. Durch Ausdifferenzierung und neue Aufgabenteilung werden neue Organisationsformen und neue institutionelle Zusammenarbeitsformen geschaffen. In den einzelnen Organisationen hinterlassen diese Veränderungen ihre Spuren. Sie finden ihren Niederschlag in den Veränderungen von Werten und von Einstellungen von Menschen.

Da sich die meisten Aufgaben der IZ auf ein Netzwerk von Organisationen beziehen, müssen Projekte – organisatorisch gesprochen – vertraglich gebundene Kooperationssysteme ausbilden. Dabei stellt sich die Frage nach der besten Komposition organisatorischer Arrangements, die unter Berücksichtigung des sozialen Ausgleichs zu einer nachhaltigen Steigerung der Wertschöpfung führen. Die Organisationsaufgaben der IZ werden dadurch zunehmend von der Suche nach partizipativen (Good Governance) und wirtschaftlich tragbaren, das heißt effizienten Lösungen bestimmt.

In der IZ-Praxis zeigt sich, dass für die zu findenden inhaltlichen Lösungen zunächst nur begrenzt Ownership der Partner im Sinne der Pariser Deklaration (2005)<sup>2</sup> erwartet werden kann, wohl aber für die Gestaltung der Klärungs- und Veränderungsprozesse (vgl. GTZ 2007). Auf

---

<sup>1</sup> Trägerdiversifizierung ist ein entwicklungspolitisches Ziel der TZ und gleichzeitig ein methodisches Vorgehen von Entwicklungsorganisationen (Botschaft über die Weiterführung der technischen Zusammenarbeit und der Finanzhilfe zugunsten von Entwicklungsländern 2008, GTZ 2007). Das entwicklungspolitische Ziel bezieht sich auf die Herausbildung von pluralen Gesellschaften, in denen unterschiedliche Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen in der Gesellschaft zusammenarbeiten und sich in der Leistungserbringung ergänzen. Das methodische Vorgehen besteht in der sorgfältigen Aufgabenanalyse, Aufgabenkritik und Aufgabenzuordnung in Rahmen von Prüfungen und Beratungen der antragstellenden Regierungen und Partnerorganisationen.

<sup>2</sup> Mit der Deklaration von Paris verpflichteten sich Geber- und Partnerländer dem Ziel, die Entwicklungszusammenarbeit wirksamer zu gestalten. Die Kernprinzipien der Pariser Deklaration sind Ownership (Eigenverantwortung), Alignment, Harmonisation, Managing for Development Results und Mutual Account. Zahlreiche bilaterale Akteure, darunter die DEZA, aber auch multilaterale Institutionen wie die UNO und ihre Organisationen setzten die Deklaration seit 2005 um (DEZA 2008).

Weiterführende Information: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>

die Gestaltung der Klärungs- und Veränderungsprozesse nehmen idealerweise alle involvierten Akteure des Partnerlandes und die Geber Einfluss, da sie alle spezifischen Interessen vertreten. Das Aushandeln der verschiedenen Optionen durch die Akteure (z.B. das Übernehmen von neuen Rollen, Verantwortungsbereichen und Leistungsangeboten) rückt dabei in den Mittelpunkt der Veränderung.

Abbildung 1: Partnerorganisationen in IZ-Projekten<sup>3</sup>

(Quelle: SOFT-Analyse 2009, Willke 2008, Sager 2008, Benz 2004, Sülzer/Zimmermann 1996)

<b>Organisati- onstyp</b>	Staatliche Verwal- tung und Dienst- leistungsorganisa- tionen	Para-Staatliche Unternehmen	Private Unternehmen	Nichtstaatliche Organisationen
<b>Aufgabe</b>				
<u>Mikro-Ebene</u> Effizienz einer einzelnen Organi- sation	z.B. Finanzmana- gement, Control- ling, Evaluation, Personalentwick- lung	z.B. Strukturrefor- men, Dezentralisie- rung	z.B. Marketing, Produkteent- wicklung, Export- förderung	z.B. Mitglieder- mobilisierung, Fundraising, Pro- jektmanagement
<u>Meso-Ebene</u> Kooperation ver- schiedener Orga- nisationen, Schnittstellenma- nagement	z.B. Strategisches Management, Aufgabenvertei- lung, Kooperati- onsmanagement (u.a. bei PPP)	z.B. Kooperati- onsmanagement (bei Zusammenar- beit mit lokalen und regionalen Nutzniessern/ Kunden)	z.B. Handelsge- sellschaften, Ex- portfördervereine, Interessenver- bände	z.B. Kooperation mit Finanzie- rungsagenturen, Dachorganisatio- nen und Verwal- tungen
<u>Makro-Ebene</u> Institutionelle Reformen, Ge- setzgebung, Wirt- schaftsreformen	z.B. Verwaltungs- reformen, Dezent- ralisierung	z.B. Deregulierung, Privatisierung	z.B. Wirtschaftsre- formen	z.B. Neue Finan- zierungsmöglich- keiten, Gesetzge- bungsreformen
<u>Meta-Ebene</u> <sup>4</sup> Global Governan- ce, institutionelle Reformen, zwis- chenstaatliche Kooperation	z.B. Dezentrali- sierung, Netz- werkmanagement, Krisen- und Kon- fliktmanagement, Verhandlungsfüh- rung, Wissensma- nagement, Kapazi- tätsentwicklung	z.B. Re-regulie- rung, Kooperati- onsmanagement, Risikomanagement	z.B. Unterneh- menskooperation mit positiven ex- ternen Effekten	z.B. Kooperation mit staatlichen und internationa- len/supranationa- len Organisatio- nen

<sup>3</sup> IZ-Projekte unterstützen Partnerorganisationen bei ihren Aufgaben. Die Begleitung solcher Projekte gehört zu den zentralen Aufgaben von OE-Berater/innen.

<sup>4</sup> Vgl. Sager (2008), Willke (2008), Benz (2004)



Mit zunehmender Komplexität<sup>5</sup> und Dynamik der Arrangements von Akteuren<sup>6</sup> – der Kooperationsysteme – und gleichzeitig wachsender Autonomie von Organisationen wachsen neue Aufgaben und Anforderungen für die Gestaltung der Veränderungsprozesse. Dabei kommt der Förderung der Selbstorganisation (Selbststeuerung) zur Verbesserung der Leistungs-, Kooperations- und Wandlungsfähigkeit lokaler Organisationen eine zentrale Bedeutung zu.

Aus dieser breiten Aufgabenstellung heraus befassen sich Berater/innen in IZ-Projekten gleichzeitig mit mehreren Typen von operationellen Organisationsaufgaben die zusammenfassend auf das Verstehen von Organisationen, insbesondere von Aufbau und Leistungserbringung (interne Organisationsaufgaben), von Beziehungsgestaltung (externe Organisationsaufgaben) und von Anpassungsfähigkeit (Aufgaben der Anpassung von Organisationen) ausgerichtet sind (vgl. Nadel/ETH 2009, GTZ 2007, Sülzer/Zimmermann 1996: 20-21).

Diese Aufgaben werden in den Projekten in der Regel von externen (internationalen und zunehmend lokalen) Berater/innen wahrgenommen. Sie nehmen dabei gewöhnlich die Rolle der Prozessbegleiter/innen mit Fachberatungsanteilen wahr (SOFT-Analyse 2009). In zunehmendem Masse sind jedoch auch lokale Führungskräfte bzw. Mitglieder des Managements lokaler Organisationen herausgefordert, diese Aufgaben ohne professionelle Unterstützung durch Berater/innen wahrzunehmen. Sie müssen sich dazu im Prinzip die gleichen Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen, wie sie Berater/innen besitzen sollten und in der praktischen Umsetzung auf ein Spektrum von Massnahmen und Instrumenten zurückgreifen können, die den Veränderungsprozess im lokalen Kontext konstruktiv initiieren und aufgreifen, und somit zur Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit und Problemlösungskompetenz der Organisationen führen können (vgl. Dahinden 2008: 6 ff.).

In diesem Zusammenhang werden die Themen OE und OE-Beratung in der IZ zunehmend bedeutsam. Es zeigt sich, dass OE über die vergangenen Jahre hinweg zum zentralen Beratungsansatz der IZ avanciert ist (vgl. Ameln 2006: 85). Gleichzeitig besteht ein grosser Bedarf an praktischen OE-Instrumenten und Verfahren, die angepasst sind an die gegenwärtigen Entwicklungen in den Partnerländern und den Rollenwandel der Berater/innen in IZ-Projekten (vgl. Botschaft über die Weiterführung der technischen Zusammenarbeit und der Finanzhilfe zugunsten der Entwicklungsländer 2008, GTZ 2007).

---

<sup>5</sup> Unter Komplexität wird im Rahmen dieser Arbeit die Eigenschaft eines Systems, viele mögliche Zustände annehmen zu können, verstanden. Bestimmungsfaktoren dieser Komplexität sind sowohl die in der Organisation und ihrer Umwelt sich zeigende Vielfalt der Elemente und Beziehungen (strukturell), als auch die zwangsläufig auftretenden Ungewissheiten (technologisch, zielbezogen u.a.) (vgl. Schwaninger/Körner 2003).

<sup>6</sup> Der Akteurbegriff ist ein relativ neuer Begriff in der IZ-Praxis. Statt von Zielgruppen spricht man heute von Akteuren. Dem Akteurbegriff liegt das Verständnis zugrunde, dass die IZ Veränderungsprozesse des Partners begleitet und dass alle involvierten Akteure auf den Veränderungsprozess Einfluss nehmen. Der von der Weltbank geprägte Begriff 'Stakeholder' entspricht dem deutschen Akteurbegriff (GTZ 2007).

## 3.2 Organisationsbegriffe

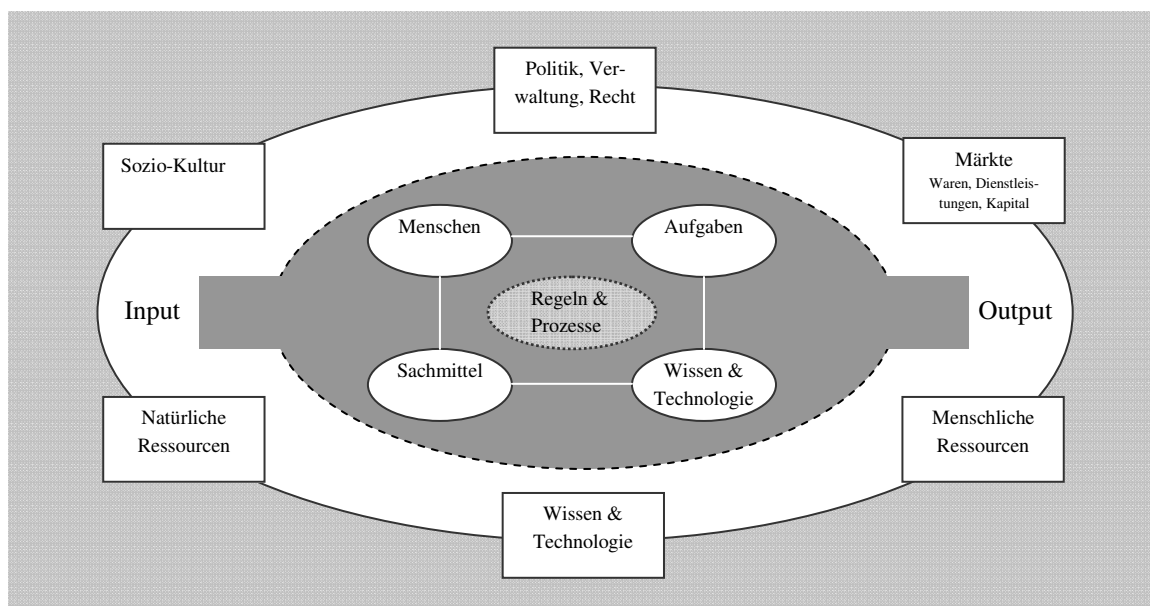
OE ist, wie oben dargestellt wurde, eine wichtige Interventionsstrategie zur Gestaltung des Wandels komplexer, dynamischer Systeme. Für das bessere Verständnis der in Kapitel 4 und 5 dargestellten theoretischen Grundlagen und Strategien für die Gestaltung des Wandels ist es notwendig, vorab einige wichtige Organisationsbegriffe zu definieren.

### 3.2.1 Organisation

Im zunehmend komplexen und dynamischen Kontext von IZ-Projekten ist es für die Gestaltung organisationaler Veränderungsvorhaben wesentlich, ein Organisationsverständnis zu entwickeln, das nebst der reinen Tätigkeit des Organisierens zusätzliche Formen von Ordnungsbildung und Unsicherheitsvermeidung mitberücksichtigt.

Ein wichtiger, in der Fachliteratur wiederholt genannter Aspekt dieses erweiterten Organisationsverständnisses ist die Denkrichtung der „wechselseitigen Durchdringung von Organisation und Umwelt“ und die „Fähigkeit zu einer aktiven Selbstorganisation von Menschen und Organisationen“ (Willke 2006: 55 ff., Trist 1975: 203). So gesehen können Organisationen (gemeint sind Arbeitsorganisationen wie Verwaltungen, privatwirtschaftliche Unternehmen, gemeinnützige Organisationen oder Basisgruppen) als offene dynamische Systeme mit einer Innenwelt und einer Aussenwelt, in die sie eingebettet sind und mit der sie interagieren bzw. sich ihr permanent anpassen, verstanden werden (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2: Innen- und Aussenwelt von Organisationen (Quelle: Sülzer/Zimmermann 1996)



Es liegt gerade in der Anpassungsfähigkeit von Organisationen, Veränderungen der Aussenwelt (Umweltveränderungen) organisationsintern (Innenwelt) so zu verarbeiten, dass die Qualität ihrer Produkte/Dienstleistungen das ‚Überleben‘ der Organisation sichert. Dabei spielt die Fähigkeit zur aktiven Selbstorganisation eine zentrale Rolle: sie ermöglicht Organisationen, trotz veränderter Umweltbedingungen ihre Identität als Ganzes aufrecht zu erhalten, und zwar durch die Möglichkeit, sich auf Zustände grösserer Komplexität und Dynamik hin reorganisieren zu können (vgl. Wimmer 2003: 16). Die Identitätssicherung erfolgt durch eine verändernde Gestaltung der organisationsinternen Verhältnisse (va. der Prozesse wie Wertschöpfung, Kommunikation, Koordination, soziale Beziehungen) und zwar so, dass Austauschprozesse mit der Umwelt auch künftig ermöglicht werden.

Es sind im wesentlichen technologische (z.B. Kommunikationsmittel, Geld, Maschinen) und soziokulturelle (z.B. Menschen, Wissen, Rollen, Beziehungen) Faktoren im Inneren einer Organisation sowie die starke Betonung der Austauschbeziehungen zu verschiedenen Systemen der Umwelt (z.B. Märkte, Organisationsnetzwerke/Kooperationssysteme), die das Erfassen eines höheren Grades an Komplexität und Dynamik ermöglichen und die Organisation in ihrer Leistungsfähigkeit auf die Unsicherheit von Entwicklungen einstellen (vgl. Emry/Trist 1969: 284, Willke: 2008: 5).

Aus diesen Überlegungen ergibt sich für die Gestaltung einer zweckmässigen Arbeitsdefinition für Organisationen im IZ-Kontext die Schlussfolgerung, dass man bei Fragen der Veränderung von Organisationen ein Organisationsverständnis benötigt, das Innen- und Aussenwelt der Organisation und ihre je eigene Dynamik und Bezüglichkeit mitberücksichtigt (vgl. Abb. 3):

Abbildung 3: Arbeitsdefinition ‚Organisation‘ (Quelle: In Anlehnung an Wimmer 2003, Sülzer/Zimmermann 1996)

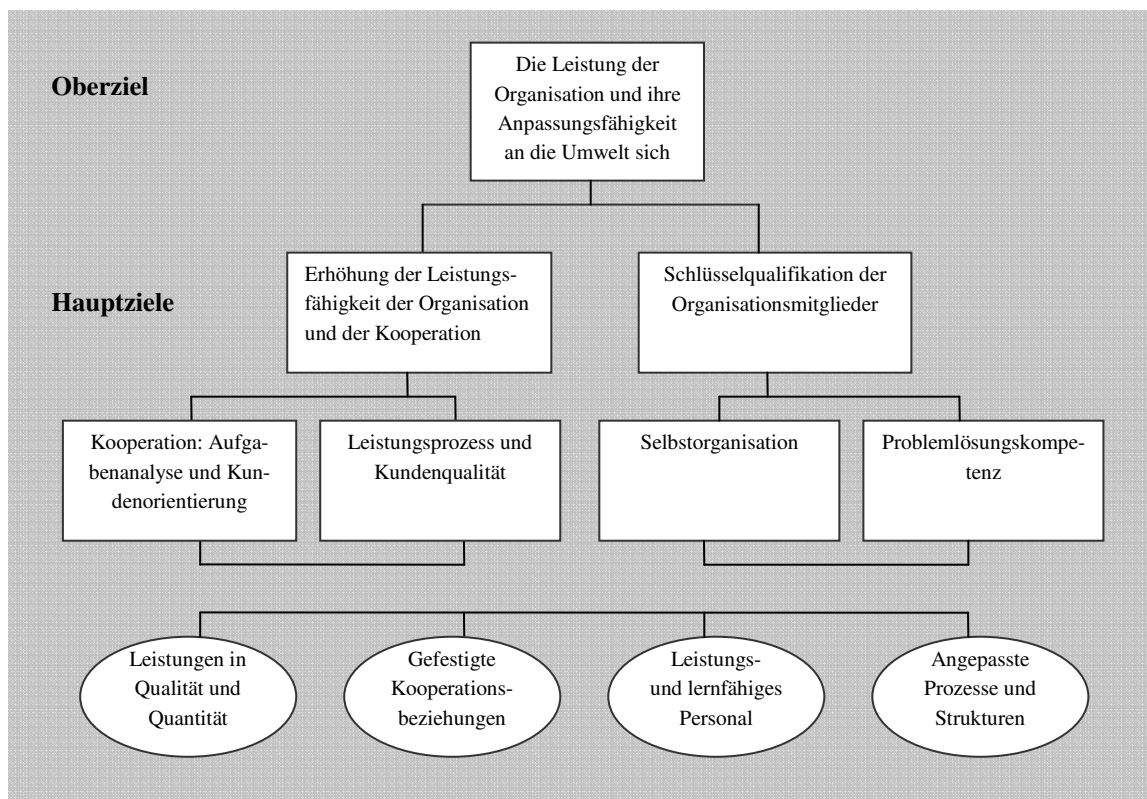
- **Eine Organisation ist ein offenes System, das**
  - ▶ Leistungen aus der Umwelt aufnimmt und Leistungen an die Umwelt abgibt (permanenter Austausch, koordiniert durch Märkte und Staat)
- **nach aussen abgrenzbar ist**
  - ▶ durch Räume und Gebäude, Mitgliedschaft, Teilnahme an der Produktion und der Wertschöpfung, Ziele, Normen, Regeln und Rollen
- **leistungsorientiert und zweckgerichtet ist**
  - ▶ Transformation von Inputs (Material, Raum, Arbeitskraft, Technologie) zu Outputs (Produkte/Dienstleistungen), koordiniert durch ökonomische, soziale und politische Ziele
- **auf Überleben ausgerichtet ist**
  - ▶ Anpassung an Strukturen und Prozesse der Umwelt
- **ein Netzwerk von Teilsystemen ist**
  - ▶ soziale (Menschen, Wissen/Technologie, Rollen, Beziehungen u.a) und technische (Geld, Maschinen, Kommunikationsmittel u.a.) Teilsysteme

### 3.2.2 Organisationsentwicklung (OE)

Organisationsentwicklung (OE) meint einerseits eine Spezialdisziplin angewandter Sozialwissenschaften, die sich auf die Erforschung des gezielten Wandels von Organisationen konzentriert. Zum anderen wird mit OE auch ein „charakteristisches professionelles Selbstverständnis“ (Wimmer 2003: 5) bezeichnet, mit dem Führungskräfte ganz praktisch an Veränderungsprojekte herangehen. Wird dieses Vorgehen von (internen und/oder externen) Professionellen unterstützt, spricht man von OE-Beratung. Dem ersten Bedeutungshorizont widmet sich das folgende Kapitel 4 dieser Arbeit (OE als Förderung von Selbstorganisationsprozessen). Die Kernfragen dieser Arbeit kreisen um den zweiten Bedeutungshorizont des praktischen Interventionsrepertoires bei Veränderungsvorhaben in IZ-Projekten (Kapitel 5).

OE ist ein verbreitet angewandeter Ansatz zur praktischen Unterstützung von Organisationsentwicklungsvorhaben in IZ-Projekten. Dabei kann OE als Eingriff bzw. als Intervention in Systeme verstanden werden, die gezwungen sind, ihr bisheriges Selbstveränderungspotential deutlich zu steigern, um zu verhindern, in (überraschende) existenzbedrohende Krisen zu geraten bzw. um Entwicklungen vorausschauend mitzugestalten (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4: Zielsystem der OE (Quelle: in Anlehnung an Sülzer/Zimmermann 1996)



Die Erhöhung der eigenen Umweltsensibilität wirft bei OE-Berater/innen und Führungskräften in IZ-Projekten immer wieder die zentrale Frage auf, ob die organisatorische ‚Verfasstheit‘ noch passt angesichts der Herausforderungen, mit denen sie sich konfrontiert sehen (SOFT-Analyse 2009). Strukturen und Prozesse bestehen, aber nur vorübergehend und aus einer bestimmten Perspektive. Sie können so, aber auch ganz anders gestaltet werden. Dieses ‚Reflexivwerden‘ und der Zwang zur Selbstprüfung bedürfen anpassungsfähiger Strukturen, dies er ermöglichen, Festgefahrenes und Festgelegtes immer wieder zu verflüssigen.

Damit ist die Antwort- und Wandlungsfähigkeit von lokalen Organisationen (und nicht das Erreichen eines bestimmten Organisationszustandes) zum Kernanliegen von OE in IZ-Projekten geworden. Der Wandel von Organisationen und ihren Produkten/Dienstleistungen (z.B. die Rechtsordnung, das Beratungsangebot für Produzent/innengruppen) wird durch IZ-Projekte selbst mitgestaltet. Dabei sollen – unter Aufrechterhaltung und Nutzung der Organisationsgrenze zwischen Innen und Aussen – die Perspektive der Kooperationspartner, der Kunden/innen und das Gestaltungspotential der Organisationsmitglieder in den organisationsinternen Prozessen der Leistungserbringung ausreichend zur Geltung kommen und die Organisationsstrukturen und -prozesse mit in einen stimmigen Transformationsprozess gebracht werden.

Diesem Ziel dient eine primär partner- und prozessorientierte Denkweise und eine Reihe aufeinander abgestimmter Eingriffe (Interventionen) in bislang geltende Bauprinzipien von Organisationen, die in der Beratungspraxis von IZ-Projekten mehr und mehr bedeutsam sind und daher die Grundlage für die Gestaltung einer Arbeitsdefinition für OE im Kontext von IZ-Projekten bildet (vgl. Abb. 5).

Abbildung 5: Arbeitsdefinition ‚OE‘

(Quelle: in Anlehnung an GTZ 2007, Freimuth 2005, Wimmer 2003, GOE 1980)

- **OE ist in gezielter Veränderungsprozess von Organisationen und Organisationsnetzwerken**
  - ▶ mit dem Ziel der Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit der Organisation, das dazu beiträgt, das Problemlösungspotenzial der Mitarbeitenden zu stärken und die Kooperationsleistungs- und letzten Endes die Überlebensfähigkeit der Organisation zu erhöhen
- **Umfasst Strukturen, Prozesse und die in der Organisation arbeitenden Menschen**
  - ▶ die Veränderung wird so gestaltet, dass die Mitarbeitenden ihre Potenziale aktiv in den Prozess einbringen können die Ergebnisse der Neugestaltung mittragen
- **Anlässlich veränderter Umweltbedingungen**
  - ▶ z.B. neue Anforderungen von Kunden, die Einführung neuer Technologien, der Druck zur Optimierung/Verschlinkung von Abläufen (Ressourcenknappheit)

### 3.2.3 Change Management

OE und Change Management sind ähnliche Konzepte. Beide beinhalten die Aspekte Entwicklung und Veränderung, beide zielen auf kontinuierliches Lernen sowie Wandel des ganzen Systems ab. Bei beiden Konzepten geht es um komplexe Themen und zugleich stark betroffene Interessen. Man bewegt sich in komplexen und konfliktreichen Veränderungsprozessen in denen situativ Formen von Aushandlungsmodellen zur Anwendung kommen, die als Teil der OE-Berater/innenrolle und zunehmend auch als wichtiger Teil der Führungsrolle begriffen werden (vgl. Althausen 2006: 118, Freimuth 2006: 10).

Innerhalb dieser weit gefassten Parameter variieren die Begriffsbestimmungen von OE bzw. Change Management in der Fachliteratur (z.B. Wimmer 2009: 4, Althausen 2006: 118, Doppler 2003: 96) und zeigen eine Bandbreite von Perspektiven. Ganz allgemein gibt es jedoch breite Zustimmung zur Vorstellung, dass OE eine besondere Art des Change Management ist (vgl. Inversini 2008: 59, Worley/Feyermann 2005: 82) bzw. dass bei den heutigen Anforderungen an einschneidende Umgestaltungsprozesse in Organisationen künftig eine kontinuierliche Angleichung der beiden Konzepte stattfinden könnte (vgl. Wimmer 2004: 38, Kühl 2001: 4 ff.).

Der Trend zeigt, dass derzeit eine Unterscheidung von OE und Change Management theoretisch vielleicht sinnvoll, praktisch aber irrelevant ist (vgl. Althausen 2006: 118). Aus diesem Grund werden OE und Change Management in der vorliegenden Arbeit mehr oder weniger gleichgesetzt. Was zählt, sind die Unterstützung und der nachhaltige Beitrag von IZ-Projekten für die Entwicklung von Partnerorganisationen. Dabei bezieht sich der Begriff OE in der vorliegenden Arbeit ja auf ein Organisationsverständnis, das von einem breiten Spektrum von Organisationsfragen bzw. -aufgaben ausgeht.

## 4 OE als Förderung von Selbstorganisationsprozessen

### 4.1 Auswirkungen gesellschaftlicher und organisationaler Rahmenbedingungen für die OE

Angesichts der in den vorangegangenen Kapiteln skizzierten Entwicklungstendenzen, die Organisationen in IZ-Projekten beeinflussen und damit auch die OE, geht diese Arbeit bei ihrem Konzept von OE von einem systemischen Kontextmodell aus. Diesem Verständnis zufolge ist die konkrete Veränderungs- bzw. Beratungssituation eingebunden in einen organisationalen (Innenwelt) und einen gesellschaftlichen (Aussenwelt) Rahmen. Dies bedeutet, dass aktuelle Rahmenbedingungen zu einer modifizierten Struktur, Kultur und veränderten Abläufen in den Partnerorganisationen führt. Dies wiederum erfordert eine darauf bezogene Modifikation des Verständnisses von OE und OE-Beratung.

Diese Entwicklung führt zu zwei zentralen Konsequenzen für die OE im Kontext von IZ-Projekten:

- ▶ OE als Interventionsform in IZ-Projekten kann sich nicht länger als begrenzte, der linearen Planungslogik folgende Zusatzaktivität, die sich auch häufig nur auf einzelne Organisationsaufgaben der Innenorganisation bezieht verstehen. Demgegenüber wird als eine Konsequenz heute die Betonung eines kontinuierlichen und oft auch grundlegenden Wandels von Partnerorganisationen erforderlich. So spielen Strategien wie Dezentralisierung, Verselbständigung öffentlicher Organisationen (z.B. Privatisierung), Vermarktlichung öffentlicher und privater Leistungserbringung, Kooperationsmodelle bzw. die Überprüfung strategischer Ziele oder Geschäftsprozesse eine zentrale Rolle. Ebenso wird die Betonung der Verantwortung lokaler Führungskräfte für den organisationalen Wandel als deren Daueraufgabe notwendig.
- ▶ Die zweite Konsequenz aus der Geschwindigkeit des Wandels bzw. dem Zwang der Entwicklungsländer, ihre Anstrengungen für politische und wirtschaftliche Reformen zu verstärken, legt einen Perspektivenwechsel beim Prozess der Veränderung nahe: Die OE kann sich nicht mehr so umfangreich wie früher auf eine rückwärtsgerichtete Problemfokussierung und eine damit verbundene intensive Analyse der Vergangenheit konzentrieren, sondern muss die Zukunftsperspektive (der Visionen und mittel-/langfristigen Strategien der Partnerorganisationen) schneller und stärker in den Mittelpunkt des Wandlungsprozesses rücken (SOFT-Analyse 2009). Diesem Trend zufolge sind ressourcen- und lösungs- und zukunftsorientierte Strategien zur Gestaltung von OE gefordert.

Traditionelle OE-Strategien mit ihrer überwiegenden Konzentration auf Aufgaben und Themen der Innenorganisation gehen tendenziell von der Vorstellung eines rationalen, planbaren Wandels ohne grosse Widerstände gegen Veränderungen aus und betonen die herausragende

Rolle des OE-Berater/in bei der Problembearbeitung. Angesichts des zunehmenden Komplexitätsgrades in IZ-Projekten sind der Steuerbarkeit und Planbarkeit organisationaler Veränderungsprozesse jedoch Grenzen gesetzt. Diese Einsicht stärkt die Betonung der Selbstorganisationsprozesse von Organisationen als soziale Systeme. Die Betonung der Selbstorganisation angesichts der Komplexität geht einher mit einer vermehrt ‚randständigen‘ Rolle des OE-Beraters/in in IZ-Projekten; er/sie stellt einen unter mehreren Einflussfaktoren auf den Veränderungsprozess dar. Der OE-Berater/in ist ein ‚Mitspieler/in‘, ein Begleiter/in bei der Organisation der Selbstorganisation.

Viele Partnerorganisationen von IZ-Projekten weisen wenig Beratungserfahrung auf (SOFT-Analyse 2009). Die traditionelle Form von Projekten zur Konkretisierung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben bzw. -ideen ist in diesem Zusammenhang bedeutsam, da Projekte einen gewissen Transfer des Know-hows der OE-Berater/innen auf die Partnerorganisationen ermöglichen. Dabei kann festgestellt werden, dass heute die Partner kritischer prüfen, für welche Organisationsaufgaben und Themen sie in welchem Umfang Beratungsleistungen benötigen und beanspruchen wollen. Denn auch die professionelle Beratung wird heute von den Partnern und Gebern zunehmend unter Produktivitätsgesichtspunkten betrachtet (SOFT-Analyse 2009).

Aus diesen Überlegungen ergeben sich für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse zwei zentrale Schlussfolgerungen:

- ▶ Die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse in IZ-Projekten kann mit professioneller interner und/oder externer OE-Berater/innen durchgeführt werden und von den OE-Beratern/innen zugleich als Aufgabe verstanden werden, die zunehmend lokalen Führungskräften und lokalen Mitarbeitenden der Partnerorganisationen übertragen werden soll. Professionelle Unterstützung ist sinnvoll, wenn sich die jeweilige Partnerorganisation noch nicht intensiv und systematisch mit Veränderungsprozessen auseinandergesetzt hat. Sie ist auch – zumindest als Backstopping – sinnvoll, um eingespielte Routinen und Handlungsmuster der Partnerorganisation aufzudecken und für die Involvierten bearbeitbar zu machen. Die Entscheidung über das konkrete Vorgehen bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse hängt in erheblichem Masse von der Lerngeschichte und Kultur der jeweiligen Organisation ab.
- ▶ Angesichts der hohen Komplexität, bei der niemand alle Einflussfaktoren und deren Verknüpfung kennen kann, stellt die Suche nach einfachen Ursache- Wirkungsbeziehungen keine geeignete Grundlage für Handlungsstrategien und Entscheidungen dar, die den Umgang mit Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit, Nichtwissen, Nichtverstehen, Vieldeutigkeit und Widersprüchlichkeit des IZ-Kontexts erfordern. Ein systemisches Modell von Beratung kann diesen Herausforderungen am ehesten gerecht werden.



Im Folgenden werden anhand des Systemspiels einige grundlegende und für die OE nützliche Elemente des 'Systemischen' erläutert und nützliche selbstorganisationsfördernde Prinzipien für die Gestaltung von OE-Prozessen in IZ-Projekten aufgezeigt um abschliessend daraus die Rolle und das Kompetenzprofil des OE-Beraters/in von IZ-Projekten zu entwickeln.

## **4.2 Systemische Prinzipien zur Gestaltung von OE-Prozessen**

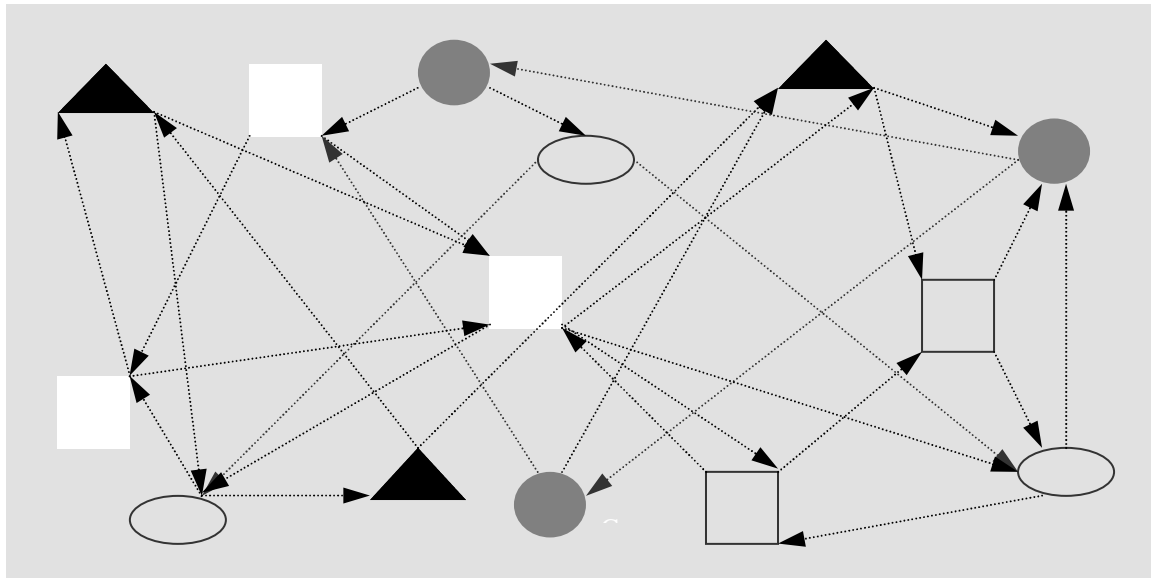
### **4.2.1 Allgemeine Merkmale der Systemtheorie – das ‚Systemspiel‘**

Das Systemspiel (vgl. Macy/Brown 2007: 146 ff.) eignet sich, um auf spielerische Weise in die Systemtheorie einzuführen. Die Übung ermöglicht sowohl für Mitarbeitende einer Organisation als auch für Berater/innen ein ‚Erleben‘ des Systems und seiner charakteristischen Merkmale. Das Spiel wurde im Rahmen der Führungsausbildung des Executive MPA-Lehrgangs (KPM/Universität Bern, 2009) mit und unter Anleitung von Studierenden durchgeführt. Es wird nachfolgend versucht, die Dynamik des Spiels ansatzweise zu vermitteln, auch ohne es praktisch vorführen zu können (Spieldauer 30 Minuten).

Die am Spiel beteiligten Personen (der Anzahl sind nach oben keine Grenzen gesetzt) stehen auf einer offenen Fläche, in einem grossen Raum oder im Freien. Der Spielleiter/in (Berater/in) führt in die Situation ein: „Es handelt sich um einen Spaziergang in angenehmer Atmosphäre (z.B. auf einer Wiese). Gehen Sie zunächst gemütlich durcheinander.“ Nach einer Weile bittet der Spielleiter/in die Gruppe inne zu halten und gibt weitere Anweisungen: „Wählen Sie sich in der Gruppe zwei Bezugspersonen aus, ohne deutlich zu machen, wen Sie sich ausgewählt haben“ (vgl. Abb. 6). Der Spielleiter/in wartet, bis das geschehen ist. Dann gibt er folgende Anweisung: „Auf ein Startzeichen hin platzieren Sie sich in der Art und Weise, dass Sie zu jeder Zeit einen beliebigen aber gleichen Abstand zwischen Ihnen und den beiden ausgewählten Personen einhalten, indem sie die Figur eines gleichschenkligen Dreiecks bilden.“

Es ist nun der Gruppe überlassen, wie sie sich organisiert (fremd- oder selbstregulierend). In der Gruppe der MPA-Studierenden übernimmt eine Person die Prozessmoderation/-steuerung und platziert die Beteiligten nacheinander in der vorgegebenen Figur. Schon nach kurzer Zeit ist erkennbar, dass sich das System nicht fremdsteuern lässt: es ist unmöglich, die Personen in der vorgegebenen Figur zu platzieren. Der Spielleiter/in greift ein und gibt folgende Anregung: „Setzen Sie sich als Gruppe in Bewegung, indem sich jede Person selbst (nicht auf Anweisung) in die vorgegebene Figur bringt“.

Abbildung 6: Das Systemspiel (Quelle: KPM 2009, Macy/Brown 2007)



Sofort beginnen sich alle Beteiligten zu bewegen, um möglichst den gleichen Abstand zu den beiden ausgewählten Bezugspersonen herzustellen und – was viel schwieriger ist – auch kontinuierlich beizubehalten. Kommunikation findet lediglich über Augenkontakt statt. Man hat den Eindruck, dass es dynamisch, zeitweise chaotisch zugeht, denn jede Bewegung einer Person löst wiederum aktive Bewegungen anderer Personen aus. Die Beteiligten müssen stets in Bereitschaft zu einer Antwort auf die Bewegung der anderen sein.

Die Bewegungen gewinnen und verlieren an Tempo und kommen nach einer gewissen Zeit zu einem Gleichgewicht und tendenziell zu einem Stillstand. Zu diesem Zeitpunkt lädt der Spielleiter/in mit einer Impulsfrage zur Reflexion ein: „Was haben Sie erfahren, wahrgenommen – bei sich und den anderen?“ Die Reflexion der Erfahrungen in diesem Spiel verdeutlicht sehr gut die folgenden zentralen Elemente selbstorganisierender Systeme (vgl. Abb. 7):

## Abbildung 7: Elemente selbstorganisierender Systeme

(Quelle: In Anlehnung an March 2001, Weick 2000, Willke 2001)

- **Die Beziehungen zwischen den Elementen (z.B. Personen, Kommunikationen, Verhaltensweisen) konstituieren das System**
  - ▶ die Personen stehen in enger Wechselwirkung und weisen Beziehungen zueinander auf. Aber nicht jedes Element ist in direktem Kontakt zu jedem anderen.
- **Durch die Dynamik im System entsteht ein nicht voraussehbarer Wechsel zwischen Unordnung und Ordnung**
  - ▶ die Beziehungen zwischen den Personen lösen eine hohe Dynamik aus, durch die das System verschiedene, manchmal chaotische Zustände annimmt. Das System ist in ständiger Bewegung, um sich selber zu organisieren (Selbstorganisation).
- **Der Prozess des Organisierens ist kontinuierlich und wirkt zweckgerichtet, absichtsvoll (selbstregulierend, selbstorganisierend)**
  - ▶ nicht eine Person (z.B. Berater/in, Führungskraft, Mitarbeitende) steuert aktiv das System (niemand wäre in der Lage, die komplexen Verknüpfungen/Beziehungen im System von aussen im Detail zu steuern), sondern ein Muster bzw. Regel bestimmt bzw. beherrscht das Verhalten der Elemente (in ihrer Beziehung zu den anderen).
- **Jede Person reagiert auf den ablaufenden Prozess und löst damit seinerseits eine Wirkung aus**
  - ▶ eine kleine Bewegung einer Person kann grosse Teile des Gesamtsystems in Bewegung bringen.
- **Auf dasselbe System richten sich mehrere Perspektiven**
  - ▶ jede/r Mitarbeitende oder jede Führungskraft nimmt nur einen subjektiven Ausschnitt des Geschehens wahr, keiner kennt alle Beziehungen zwischen den Personen, keiner durchschaut das Ganze oder bekommt das ganze in den Blick. Die Wahrnehmung von System und Umwelt ist folglich ein beobachterabhängiges Konstrukt.
- **Jedes System ist von der Umwelt abgegrenzt**
  - ▶ das System filtert Aussenreize aus und reagiert nicht darauf. Der Spielleiter/in (= Berater/in) gehört nur phasenweise zum System. Er/sie wird weder richtig wahrgenommen noch beeinflusst er/sie den Prozess (des Organisierens). Die Personen achten nur auf die Regel. Nicht jede Stimulation/Störung von aussen hinterlässt Spuren im System.

## 4.2.2 Selbstorganisationsfördernde Prinzipien zur Gestaltung von OE-Prozessen

Wie im Systemspiel dargestellt, können sich Organisationen angesichts der wachsenden Innen- und Aussenkomplexität unter Nutzung von Selbstorganisationsprozessen verändern. Als wegweisend für ein verhaltensorientiertes Veränderungsmanagement bei der Gestaltung von OE-Prozessen gilt die Unterteilung eines Veränderungsvorhabens bzw. -prozesses in Phasen. Dabei kann das von Kurt Lewin (1963) geprägte Dreiphasenmodell (unfreeze – move – refreeze) als idealtypisches Modell der Transformation von Entwicklungsstadien im organisatorischen Wandlungsprozess dienen. Thom/Ritz (2007: 108 ff.) fügen in ihrem Vierphasenmodell (Planung – Orientierung – Realisierung – Stabilisierung) der Formel von Kurt Lewin eine Phase hinzu und Haken/Schiepek (2006) in ihrem Achtphasenmodell vier weitere.

Haken/Schiepek verstehen die jeweiligen Phasen in erster Linie als „**selbstorganisationsfördernde Prinzipien**“ bzw. als Gestaltungsinstrumente von Veränderungsprozessen (generische Prinzipien), die es dem OE-Berater/in erlauben, als beteiligter ‚Mitspieler/in‘ den Prozess zu unterteilen, zu analysieren und auf ihn gestalterisch Einfluss zu nehmen (vgl. Abb. 8). Dabei können mehrere Prinzipien in spezifischen Phasen des Veränderungsprozesses bzw. ein Prinzip in mehreren Phasen relevant sein.

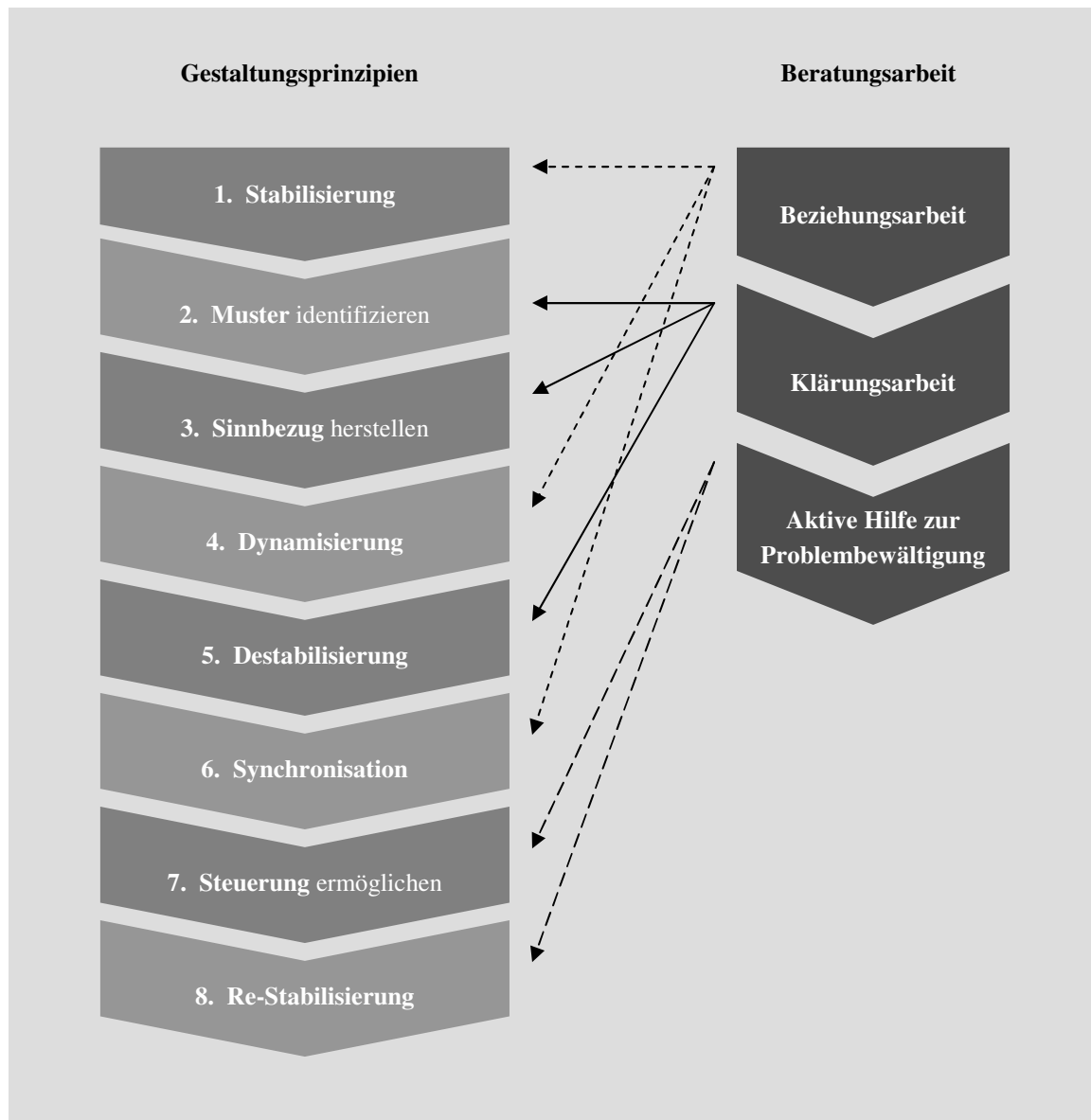
Angesichts die Komplexität der Organisationsverhältnisse im IZ-Kontext macht es Sinn, sich hier in erster Linie am Prinzipienschema von Haken/Schiepek zu orientieren, da es für die Professionalisierung der OE-Berater/innenrolle in IZ-Projekten zweckgerichtete und befruchtende Impulse bringt. In der Folge werden diese acht Prinzipien aufgegriffen und dargestellt. Die Auswirkungen dieses Schemas auf die Rolle und Kompetenzen von OE-Beratern/innen in IZ-Projekten (und lokalen Führungskräften) werden anschliessend in Kapitel 4.3 skizziert. In Kapitel 5 wird die besondere Funktion/Bedeutung bestimmter Prinzipien in spezifischen Phasen des Veränderungsprozesses (Ordnungswandels) hervorgehoben.

### 4.2.2.1 Stabilitätsbedingungen schaffen

Da die Bearbeitung von Anliegen der Organisation mit instabilen Phasen bzw. der Destabilisierung gewohnter Muster einhergeht, besteht eine zentrale Aufgabe von OE-Beratern/innen darin, in Zusammenarbeit mit Führungskräften und Mitarbeitenden zunächst stabile Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess zu schaffen und so für strukturelle und emotionale Sicherheit bei den Beteiligten zu sorgen.

Dabei geht es um das Bemühen, die Notwendigkeit zur Veränderung ersichtlich zu machen, das geplante Vorgehen zu erläutern und damit transparent zu machen (z.B. anhand eines Ablauf- oder Phasenmodells). Es geht ebenso um die Schaffung von Beziehungsqualität und Vertrauen im Klient-Berater-System.

Abbildung 8: Selbstorganisationsfördernde Prinzipien der Veränderung  
(Quelle: in Anlehnung an Thom/Ritz 2007, Haken/Schiepek 2006, Lewin 1963)



#### 4.2.2.2 Muster der Organisation identifizieren

In dieser Auseinandersetzung geht es um die Identifikation des Systems (Organisation), auf welches sich die Beratung bzw. die zu fördernden Selbstorganisationsprozesse beziehen. Hierzu gehören die Identifikation der Systemgrenzen (zwischen Innen- und Aussenwelt der Organisation) und die Erfassung und Analyse der Organisationsmuster, Umsystemfaktoren und der Einflüsse, welche zum Veränderungsvorhaben geführt haben.

Die Identifikation relevanter Einflussfaktoren (= Systemindikatoren) sollte möglichst unterschiedliche, das heisst „harte und weiche Faktoren“ (Thom/Ritz 2009)<sup>7</sup> berücksichtigen. Aus einer derartigen Darstellung können Entscheidungen für die weitere Bearbeitungsweise des Veränderungsvorhabens generiert werden.

#### 4.2.2.3 Sinnbezug herstellen

Die Entwicklungs- und Lernprozesse der Organisation müssen von den lokalen Mitarbeitenden und Führungskräften als sinnvoll erlebt werden und mit deren eigenen Zielvorstellungen und zentralen Kultur- und Lebenskonzepten übereinstimmen, damit diese sich darauf einlassen. Die Orientierung des OE-Beraters/in (durch Beziehungs- und Klärungsarbeit) an den jeweiligen Sinnbezügen<sup>8</sup> der Partnerorganisation und ihrer Mitarbeitenden (z.B. an ihrer Organisationskultur) stellt eine wichtige Voraussetzung für die Stärkung der Leistungsfähigkeit der Organisation dar. Dies gilt umso stärker, je krisenhafter die Situation ist und erlebt wird.

#### 4.2.2.4 Dynamisierung ermöglichen

Selbstorganisation setzt eine Aktivierung des jeweiligen Systems voraus (vgl. Rosenstiel 2009: 16 ff.). Es geht in diesem Zusammenhang um die Herstellung motivationsfördernder Bedingungen und die Herausarbeitung der motivationalen Bedeutung von Zielen, Anliegen und Visionen der Betroffenen. Dies kann z.B. dadurch geschehen, dass man nicht nur nach dem Nutzen von bestimmten Veränderungen in der Organisation fragt, sondern es ermöglicht, dass sich die Mitarbeitenden das erreichte Ziel sinnlich ausmalen: „Was ist dann anders?“ Es geht darum, Faszination zu ermöglichen und die Identifikation mit Zielen und Wegen zu erreichen, Druck zu vermeiden und eigenverantwortliches Handeln und Ownership zu fördern.

#### 4.2.2.5 Destabilisierung realisieren

OE zielt darauf ab, den Beteiligten neue Erfahrungsmöglichkeiten zu eröffnen (vgl. Thom 2009: 10 ff.). Um dies zu erreichen, werden bestehende Muster der Wahrnehmung und des Verhaltens destabilisiert (z.B. Denkmuster, Kommunikationsweisen). Meist ist bei den Betroffenen der Eindruck bzw. die Erkenntnis, dass die bestehenden Wirklichkeitskonstruktionen, Regeln und Abläufe nicht mehr passend und daher reformbedürftig sind punktuell und implizit vorhanden.

---

<sup>7</sup> Harte Faktoren sind relativ einfach und schnell quantifizierbare Grössen wie finanzielle Kennzahlen oder operative Effizienzmasse. Weiche Faktoren sind relativ schwer erfass- und messbare Grössen wie Innovationsfähigkeit, Kulturentwicklung, Arbeitszufriedenheit oder Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden (vgl. Kap. 5.4).

<sup>8</sup> Luhmann (2006) stellt den Begriff Sinn als Einheit von Sach-, Sozial-, und Zeitdimension dar, oder einfach ausgedrückt: das Richtige mit den richtigen Leuten zum richtigen Zeitpunkt tun.

#### 4.2.2.6 Synchronisation beachten

Im Veränderungsprozess angewandte Methoden und Verfahren sollen dem Hintergrund (z.B. Kultur, Werte, Bildung, Geschlecht), der aktuellen Situation (z.B. Technologie, lokales Know-how) und dem aktuellen emotionalen Zustand der daran Beteiligten entsprechen. Interventionen, die damit nicht übereinstimmend sind, haben nur eine geringe Chance, von den Beteiligten verstanden und aufgegriffen zu werden, weil sie dafür keine ‚Antennen‘ haben. Die Aktivitäten und eingesetzten Methoden im Veränderungsprozess sollten zur Verarbeitungstiefe der Beteiligten passen. Die Passung und Koordination der Vorgehensweisen und des Kommunikationsstils des OE-Beraters/in mit den Prozessen und Rhythmen der Beteiligten kann als Voraussetzung einer gelingenden Beratung im IZ-Kontext gelten.

#### 4.2.2.7 Gezielte Steuerung ermöglichen

Bei diesem Prinzip geht es darum, Entscheidungen über die weitere Entwicklung des Veränderungsprozesses nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sinnvolle Hilfestellungen zur gezielten Ausrichtung des Prozessverlaufs zu geben, um einzelne Strukturelemente der neuen Organisationsordnung realisieren zu können. Gezielte Zustandsrealisierungen setzen dabei z.B. auf die gezielte Know-how-Entwicklung und die Einführung von Controllingssystemen (vgl. Thom/Ritz 2007: 111 ff.). Ebenso können bei der partizipativen Planung, Durchführung, Kontrolle und Reflexion von Veränderungsprozessen neue Muster und Strukturen auf dem Wege zu neuen Entwicklungen in der Organisation und ihrem Umsystem entstehen und eingeübt werden und so das Vertrauen in die neuen Gegebenheiten gestärkt werden.

#### 4.2.2.8 Re-stabilisierung sichern

Werden im Zuge des Beratungsprozesses positiv bewertete Muster und Strukturen erreicht, das heisst das neue Gleichgewicht und die angestrebte veränderte Situation sind grösstenteils erreicht, so gilt es, diese zu stabilisieren. „Stabilisierung“ (Thom/Ritz 2007: 112) bedeutet in diesem Zusammenhang nicht Stagnation und meint auch nicht das Erstarren in einem Zustand. Mit Stabilisierung sind vielmehr Verfestigung bzw. Konsolidierung des neuen Zustandes sowie Verstetigung begonnener Lern- und Entwicklungsprozesse gemeint.

Die Verfestigung bzw. Konsolidierung des neuen Zustandes ist wichtig, damit der geleistete Aufwand und die damit verbundenen Veränderungserfolge (z.B. Projekterfolge) zum Tragen kommen und das Engagement und die ideelle Unterstützung der Beteiligten für Neuerungen nicht überstrapaziert wird bzw. auch längerfristig erhalten bleibt (vgl. Thom/Ritz 2007: 112 ff.).

Ein konsolidierter Neuzustand bietet auch die Möglichkeit zur weiteren Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation. Dazu kann eine Reflexion der Ergebnisse, eine Rückschau oder Evaluation hilfreich sein, bei der mit Hilfe des Feedbacks der Beteiligten am Veränderungsprozess die Erfolgs- und Misserfolgskriterien herausgefiltert und weiter verarbeitet werden können (vgl. Thom/Ritz 2007: 112).

Das Schema der acht selbstorganisationsfördernden, generischen Prinzipien der Veränderung sowie das vorgängig beschriebene Systemspiel sind aus der Sicht der Autorin für die OE in IZ-Projekten nützlich. Beide Zugänge wirken unterstützend, um angesichts der dynamischen Rahmenbedingungen, der unabwägbareren Zukunft und der komplexen Beratungsprozesse sowohl auf Seiten der Partnerorganisationsmitglieder als auch der OE-Berater/innen anpassungsfähig und handlungsfähig zu bleiben. Sie ermöglichen eine Reduktion der Verlaufskomplexität (Strategie der kleinen Schritte) und eine Unterstützung der Selbstorganisation der Partner bei Veränderungsprozessen in Organisationen.

Vor dem Hintergrund dieser konzeptionellen Basis werden nachfolgend die Rolle und das Kompetenzprofil von OE-Beratern/innen in IZ-Projekten ausgearbeitet.

### **4.3 Rolle und Kompetenzprofil des OE-Beraters/in in IZ-Projekten**

Entsprechend den Rahmenbedingungen und dem systemischen, an selbstorganisationsfördernden Prinzipien orientierten Konzept von OE, sollte die Rolle des OE-Beraters/in in IZ-Projekten vor allem als Prozessbegleiter gesehen werden. Der OE-Berater/in unterstützt die Selbstorganisationsprozesse, das heißt die lernende Partnerorganisation. Dabei verspricht der OE-Berater/in keine an Organisationsinhalten orientierte (Fach-) Expertensicherheit, hat keine fertigen Lösungen (wie das oft von den Partnern erwartet wird) und trifft keine auf die Inhalte des OE-Prozesses bezogenen Entscheidungen. Vielmehr bietet der OE-Berater/in den Partnern an, einen weitgehend ergebnisoffenen, aber planungssicheren Veränderungsprozess mitzugestalten.

Der OE-Berater/in ist Beobachter. Er/sie erarbeitet mit den Partnern Handlungsalternativen und eruiert deren Konsequenzen. In Sinne des systemischen Ansatzes besteht eine besondere Zielsetzung der Prozessbegleitung darin, nicht nur punktuelle Handlungsweisen zu identifizieren, sondern Zusammenhänge, Muster und Regeln aufzudecken bzw. zu brechen. Die Erarbeitung einer differenzierten Problemsicht und die Entwicklung von Handlungsalternativen erfolgt gemeinsam von den lokalen Führungskräften und Mitarbeitenden und dem OE-Berater/in. Der OE-Berater/in trägt keine allgemeine, aber eine Mitverantwortung für den Weg zu einer angemessenen Lösung des zu bearbeitenden Problems. OE-Berater/innen können und sollten durchaus ihre Fachexpertise einbringen und inhaltliche Alternativen vorschlagen, die Verantwortung für die Veränderung bleibt jedoch während des gesamten OE-



Beratungsprozesses bei den Partnern. Dieses Beratungsmodell kann jedoch nur unter der Voraussetzung erfolgreich sein, dass die Partner ein Interesse an der Veränderungsarbeit haben, sie sich als Kunden verstehen und eine „Beratungsnachfrage“ (Mallmann 2009: 72) besteht.

Aus dieser allgemeinen Funktionsbeschreibung lassen sich die folgenden Schlüsselkompetenzen des OE-Beraters/in in IZ-Projekten ableiten:

Abbildung 9: Schlüsselkompetenzen des OE-Beraters/in in IZ-Projekten

(Quelle: SOFT-Analyse 2009, Mallmann 2009, Ameln 2006, Hofstede 2006, Schwaninger/Körner 2003, Willke 2003)

- **Prozess- und Fachkompetenz**

- ▶ Der OE-Berater/in vermittelt situativ einen selbstorganisierten Organisationswandel und wendet dabei selbstorganisationsfördernde Prinzipien (vgl. Abb. 8) als idealtypisches Gestaltungsinstrument an. Die Kompetenz liegt auf der Ebene des impliziten lokalen Wissens und Könnens (Capacity) und kann sich situativ und partizipativ entfalten. Der Berater/in verfügt über die Fähigkeit, Prozesse zu konzipieren und methodisch adäquat umzusetzen. Zur Prozesskompetenz muss das fachliche Verständnis von lokalen relevanten Geschäfts-/Politik-/Verwaltungsprozessen und -strategien sowie der Märkte hinzukommen. Um der Komplexität der Aufgabe gerecht zu werden, wendet der OE-Berater/in Beratungsmethoden an, in der Prozess- und Fachfragen kombiniert werden.<sup>9</sup>

- **Kooperationskompetenz (1)**

- ▶ Der OE-Berater/in besitzt Wissen über neue Formen der Vernetzung in der IZ, über die damit verbundenen Erfordernisse der Koordination und Kooperation und der Bewältigung von Komplexität und Dynamik sowie Wissen über nationale und internationale Entwicklungsstrategien und die damit verbundenen Interventions- und Steuerungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten. Der OE-Berater/in ist mit den lokalen Rahmenbedingungen und Entwicklungen vertraut und kann die daraus folgenden Schlussfolgerungen für die Entwicklung der Partnerorganisationen nutzen.

- **Kooperationskompetenz (2)**

- ▶ OE als leistungsorientierte ‚Unternehmensentwicklung‘ und damit inhaltlich, zeitlich und akteurbezogen weiträumiger zu sehen, lässt OE zur Aufgabe von OE-Berater/innen (Spezialisten) aber auch zunehmend von lokalen Führungskräften und Berater/innen werden. Damit verändert sich die Zusammenarbeit von ‚Klientensystem und ‚Beratersystem‘ (Althausen 2006). Werden die Führungskräfte lokaler Partnerorganisationen selbst zunehmend als Träger der OE begriffen bzw. wird OE Daueraufgabe lokaler Führungskräfte, dann ändert sich die Art und Weise der benötigten Unterstützung lokaler Führungskräfte durch OE-Berater/innen. Diese müssen quasi in eine ‚Meta-Position‘ gehen und nachfrageorientiert als ‚Kompetenzzenter OE‘ (Althausen 2006) agieren. Dabei ist der bewusste Umgang mit (Positions-) Macht und Einfluss von zentraler Bedeutung.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Weiterführende Literatur zum Thema Beratung in der IZ: Königswieser (2006), Boos (2005)

<sup>10</sup> Weiterführende Literatur zum Thema Macht und Einfluss in der Beratung der IZ: Seliger (2000), Reineke/Sülzer (1995)

- **Interkulturelle Kompetenz**
  - ▶ OE muss Prozesse mitentwickeln, die lokale Organisationen dabei unterstützen, sich aktiv in das Aussengeschehen einzumischen und erfolgsversprechende Organisationsformen zu finden. Dafür sind strategisches Denken und interkulturelles Verständnis notwendig. Nur die Partner selbst können langfristig zur nachhaltigen Problemlösung bzw. Entwicklung beitragen. Diese Prozesse finden „in den Köpfen“ (Hablutzel 2009) statt. OE-Beratung ist nur in dem Maße effektiv, wie sie in lokales Wissen und lokale Werte integriert werden kann bzw. daraus erwächst.
- **Kommunikationskompetenz (1)**
  - ▶ Im komplexen, interkulturellen organisatorischen Geflecht des OE-Prozesses kommt dem OE-Berater/in eine Moderatorenrolle zu: Er/sie hat zwischen allen am Prozess Beteiligten zu vermitteln und eine Balance zwischen den verschiedenen Akteuren herzustellen. Bei kritischen Stationen im Verlauf des OE-Prozesses (z.B. bei Widerstand gegen Veränderungen) sollte er/sie in der Lage sein, eine neutrale bzw. ‚allparteiliche‘ Funktion zu übernehmen, die es ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven der beteiligten Gruppen im Interesse der lokalen Gesamtorganisation und ihrer angestrebten Ziele zur Geltung zu bringen.
- **Kommunikationskompetenz (2)**
  - ▶ Da sich die Zusammenarbeit des OE-Beraters/in mit lokalen Partnerorganisationen vorwiegend in konkreten Kommunikationssituationen (z.B. Auftragsklärung, Begleitung von Projektgruppen, Verhandlungen mit Akteuren) vollzieht, setzt der OE-Berater/in kontext- und situationsspezifisch Kommunikationsformen (auch Formen, die nicht nur auf dem Einsatz von Sprache basieren, vgl. dazu das Systemspiel) und Gesprächsstile ein.<sup>11</sup>
- **Reflexions-/Analysekompetenz**
  - ▶ Die Rolle des OE-Beraters/in ist als die eines ‚Mitspielers/in‘ in einem komplexen, nicht linear zu planenden Prozess mit vielen Einflussfaktoren zu verstehen. Dies impliziert die Schwierigkeit, seine Position zwischen Nähe und Distanz zur beartenden Organisation in eine Balance zu bringen: das ist ein wichtiger Aspekt der (Beratungs-) Ethik (vgl. Huber-Hotz 2009). Aus diesen Gründen ist ein kontinuierlicher Reflexionsprozess des OE-Beraters/in von zentraler Bedeutung. Dabei geht es darum, die eigene Praxis (z.B. die Ausgestaltung seiner Funktion im OE-Prozess, Beratungsmethodik, blinde Flecke) zu reflektieren/analysieren, das heißt sein Handeln etwa mit Hilfe einer neutralen Aussenperspektive zu spiegeln, in Frage zu stellen und befruchten zu lassen. Angesichts der Komplexität des Beratungsauftrags und der Veränderungsdynamik des lokalen Kontexts sollte der OE-Berater/in mit Komplexität, Unsicherheit und Dilemmata umgehen können. Interne, organisations- bzw. projektübergreifende Reflexionsworkshops können ein Forum für eine solche Reflexion/Analyse darstellen.

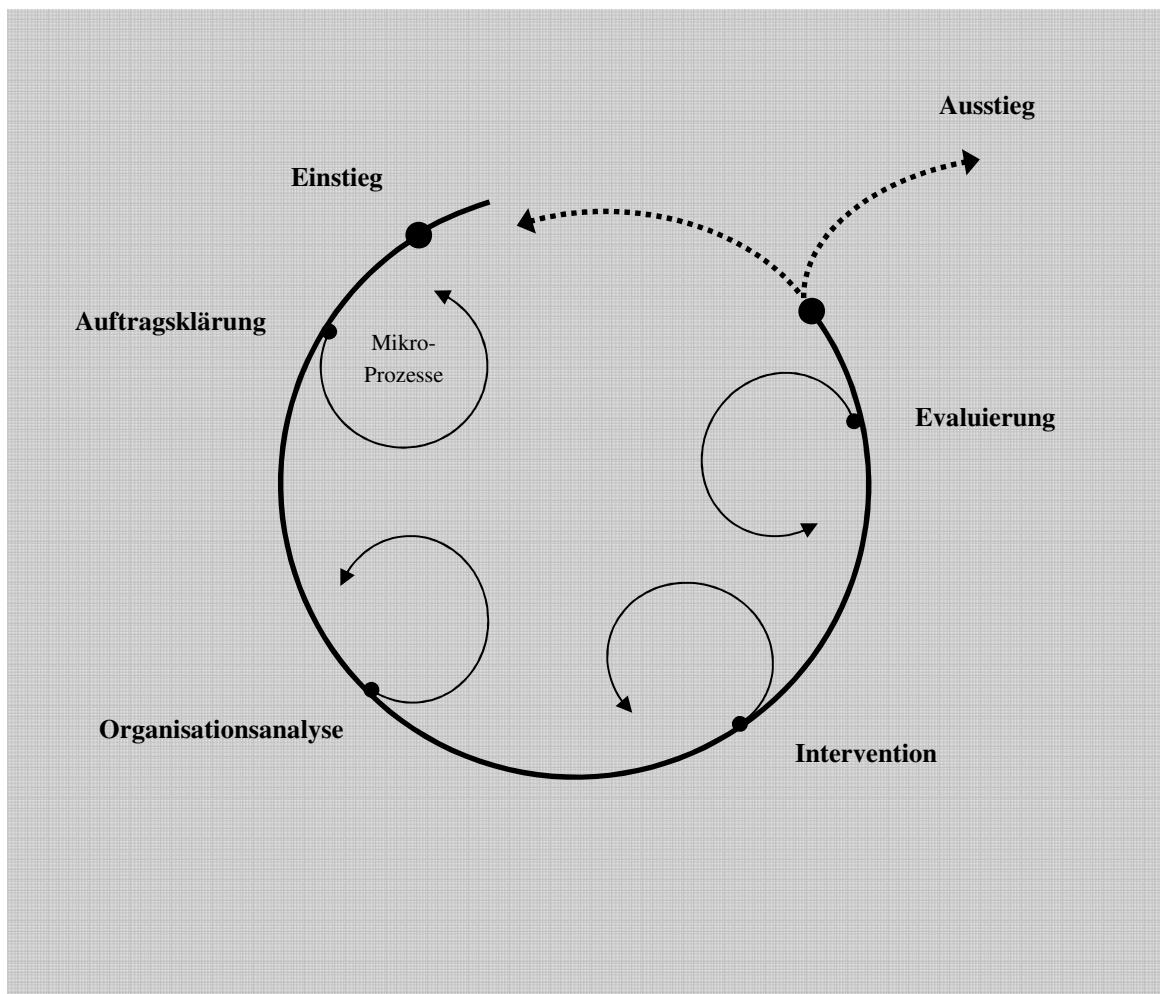
---

<sup>11</sup> Weiterführende Literatur zum Thema Kommunikation in der IZ: DEZA (2009/a), Loebbert (2008), Hegele-Raih (2007), Hofstede (2006), Höflich de Duque (2006), Klein (2005), Szabo (2000), Reineke/Sülzer (1995)

## 5 Strategien für die Gestaltung von OE-Prozessen

In diesem Kapitel geht es um die Gestaltung von OE-Prozessen in IZ-Projekten. Die Abfolge der Kapitel 5.1 bis 5.4 orientiert sich an einem idealtypischen Ablauf eines OE-Prozesses, wie er auch in der Abbildung 10 dargestellt ist – wohl wissend, dass in der IZ-Praxis angesichts der dynamischen und unvorhersehbaren Rahmendbedingungen die Gestaltung von Veränderungsprozessen nicht der idealtypisch-zyklischen Planungslogik folgen kann und es stattdessen vielfältige, an den lokalen Kontext angepasste Varianten des konkreten Vorgehens gibt bzw. geben muss. Im hier dargestellten Ablauf des OE-Prozesses wird die besondere Funktion/Bedeutung bestimmter Gestaltungsprinzipien (vgl. Haken/Schiepek 2006) in spezifischen Phasen des OE-Prozesses hervorgehoben. Es können mehrere Prinzipien in einer Situation bzw. ein Prinzip (oder ein Prozess, z.B. Evaluierung) in mehreren Situationen relevant sein (Mikroprozesse).

Abbildung 10: Idealtypischer Ablauf eines OE-Prozesses in IZ-Projekten  
(Quelle: In Anlehnung an Nadel/ETH 2009)



## 5.1 Auftragsklärung

Das besondere Klient-Berater-Verhältnis in der IZ ist durch die Frage geprägt, wer eigentlich Kunde ist in einer Konstellation, wo Angebot, Nachfrage und Auftrag auseinander fallen: die Partnerorganisationen, die durch Projekte gefördert werden, können zu Beginn des Projektes bzw. der Beratung keinen exakten Beauftragungsauftrag erteilen (da sie in aller Regel den Auftrag nicht erteilt bzw. die Beratungsdienstleistung nicht bestellt haben) und für den OE-Berater/in ist unklar, wer eigentlich Auftraggeber bzw. Empfänger der Leistung ist (da er/sie in erster Linie gegenüber der Geberorganisation rechenschaftspflichtig ist) bzw. welche Leistung er/sie genau erbringen soll, wenn aus systemischer Sicht die Beratung ergebnisoffen sein muss (vgl. Kap. 4.3).

Das heisst, dass die Beratung unter zunächst unklaren Zielvorgaben und möglicherweise -vorstellungen aufgenommen wird. Auftragsklärung ist damit ein iterativer Prozess der beiderseitigen Annäherung, währenddessen die Partner erfahren, was sie von der Beratung erwarten können, und der OE-Berater/in herausfindet, was er/sie zu den Strategien und Entscheidungen der Partnerorganisationen beitragen kann. Der OE-Berater/in (Beratersystem) muss deshalb über die Zeit immer wieder mit der zu beratenden Partnerorganisation (Klientensystem) in Austausch darüber treten, was der Auftrag bzw. das Mandat ist, und mögliche Asymmetrien zwischen Beratenen, Auftraggeber und Berater offen zu legen.

In diesem Prozess sollen sich die Partner als Kunden wertgeschätzt fühlen, was der Wahrnehmung der Eigenverantwortung und der Identifikation mit dem Veränderungsprozess förderlich ist. Soweit möglich sollte trotz Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit Planungssicherheit (z.B. im Hinblick auf Arbeitsplatzsicherheit, vgl. Michel 2009: 13) hergestellt werden. Es geht in dieser Phase darum, für Sicherheit bei den Beteiligten zu sorgen, das heisst Stabilitätsbedingungen zu schaffen (Stabilisierungs-Prinzip). Dies kann weiter dadurch unterstützt werden, indem wichtige Entscheidungs- und Wissensträger (Macht- und Fachpromotoren) schon in die Auftragsklärungsphase einbezogen werden.

Für die Auftragsklärung eignen sich Methoden der iterativen Annäherung wie beispielsweise systemisches Fragen, mit denen komplexe Aufträge über die Zeit spezifiziert werden können und die dem OE-Berater/in und den betroffenen Akteuren eine reflektierende, vertrauensbildende und stabilisierende Gesprächssituation zur Bearbeitung der organisationalen Problemstellungen wie die Auftragsklärung ermöglichen (vgl. Abb. 11)<sup>12</sup>. Das systemische Fragen ist eine prozessorientierte Fragetechnik die hohe Anforderungen an die Kommunikationskompetenz des OE-Beraters/in stellt.

---

<sup>12</sup> Weiterführende Literatur zum Thema Systemisches Fragen: Königswieser (2006), Szabo (2000)

Abbildung 11: Systemisches Fragen (Quelle: Meyer 2005)

- **Ziel der Methode**
  - ▶ Durch systemisches, zirkuläres Fragen sollte der Blick weg vom einzelnen Systemträger hin zum Gesamtsystem mit seinen Wechselbeziehungen und gegenseitigen Abhängigkeiten gehen. Der Begriff zirkuläres Fragen bezeichnet sowohl einen bestimmten Fragetypus als auch die Charakterisierung der Haltung und Vorgehensweise im Beobachtungs- und Befragungsprozess insgesamt: sich in der Befragung von den Antworten leiten zu lassen, dabei die Perspektiven zu wechseln und miteinander in Beziehung zu setzen.
  
- **Darstellung der Methode**
  - ▶ **Inhalte**

Typische systemische Fragen sind z.B.

    - Fragen zum Kontext: Wer hat Interesse, dass es nicht zu einer Lösung kommt?
    - Fragen nach Unterscheidungen: War das schon immer so oder ging man damit schon einmal anders um?
    - Hypothetische Fragen: Angenommen, die Gesetzgebung würde sich so entwickeln: würde dies die Situation der Produzenten verbessern oder verschlechtern?
    - Triadische, zirkuläre Fragen: Was vermuten ihrer Meinung nach die Gesundheitsbehörden, welche Ziele der Auftraggeber damit verfolgt?
  - ▶ **Idealtypischer Ablauf**
    - **Phänomene erfassen** (das Thema umkreisen): Ausgehend von den Schilderungen der Befragten muss sich der Berater/in fragen, was ihm noch an Perspektiven fehlt, um ein klares, rundes Bild zu erhalten. Während der Befragung reflektiert der Berater/in gleichzeitig die Antworten bzw. das Bild, das bei ihm entsteht.
    - **Gezieltes Nachhaken** (blinde Flecken zur Sprache bringen): Um blinde Flecke aufdecken zu können, werden in fragender Form andere Perspektiven und alternative Möglichkeiten ins Gespräch gebracht. Der Berater/in reflektiert das Gespräch um Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu erkennen.
    - **Hypothesen bilden**: Der Berater/in bringt die eigene Interpretation als mögliche Deutungen ins Gespräch ein und überprüft sie anhand der Antworten und Reaktionen des Gesprächspartners.
    - **Reflexionsprozesse auslösen**: In einem gezielten iterativen Frageprozess versucht der Berater/in die Befragten dazu zu bringen, über Dinge nachzudenken, um antworten zu können. Dabei muss der Berater/in selbstreflexiv beachten, dass er die eigene Sichtweise dem Befragten nicht überstülpt. Der Berater/in hält die eigene Deutung und Interpretation offen.
    - **Hypothetisches Fragen**: In den Fragestellungen werden zunehmend hypothetische Zusammenhänge hergestellt, um den Blick in Richtung Konsens (oder Lösungsoptionen) zu erweitern.
  
- **Schwierigkeiten bei der Anwendung der Methode**
  - ▶ **Starrer Fragekatalog**: Angesichts der Komplexität und Unsicherheit der Befragungssituation im IZ-Kontext dominiert die Systematik des Fragens anstelle des Nachvollziehens. Es kann hilfreich sein, nebst einem nicht ausformulierten Fragekatalog vermehrt aufmerksam zuzuhören, ganzheitlich zu beobachten und Mut zur Lücke und zum Schweigen (Gesprächspausen) aufzubringen.

- ▶ **Mangelnde Hypothesenbildung und zu schnell verhärtete Sichtweisen:** Anstatt Hypothesen zu bilden, orientiert sich der Berater/in an vorab mitgebrachten Überlegungen oder tendiert zu vorschneller Festlegung auf vermeintlich Erkanntes. Es kann sinnvoll sein, während des Befragungs- bzw. Klärungsprozesses neue Bezüge zum Thema herzustellen, indem neue Aspekte oder andere Bezugsgruppen eingebracht werden. Da auch die neuen Wirklichkeiten Konstruktionen sind, sollten die gewonnen Erkenntnisse immer wieder überprüft und die Einsichten in Schwebelage gehalten werden.
- ▶ **Rückwirkung der ausgelösten Irritation:** Systemische Fragen sind Interventionen und können bei den Befragten Reaktionen wie Befremden, Unsicherheit und Widerstand auslösen. Es ist wichtig, die (durchaus entwicklungsfähige) Balance zwischen Irritation des Systems und Anschlussfähigkeit an dasselbe zu finden.

## 5.2 Organisationsanalyse

Nach der Aufklärungsphase ist die Analyse bzw. Diagnose der Organisation und die anschließende Dynamisierung und Motivierung der Mitglieder der Organisation – im Sinne des Partizipations- bzw. des Selbsthilfepinzips in der OE bzw. IZ eine zentrale Aufgabe. Von der Aktivierung und Motivierung hängt der Schub für die Veränderung in die Zukunft ab.

### 5.2.1 Diagnose

Die Organisationsdiagnose bildet die eigentliche Basis für die OE. Sie erfolgt aus der Perspektive eines externen oder internen OE-Beraters/in. Die Organisationsdiagnose (Systemdiagnose) ist ein schrittweiser Prozess, der lokale Konstitutions- und Entwicklungsbedingungen offenbart und zur Zielkonkretisierung bzw. -erklärung und Grobkonzipierung des Veränderungsvorhabens führt.

In der IZ-Praxis wird gelegentlich zwischen Grob- oder Steuerungsdiagnose und Detaildiagnose unterschieden (vgl. Nadel 2009), wobei die Grob- oder Steuerungsdiagnose als Resultat einer ersten Auseinandersetzung mit beteiligten Akteuren, dem Gegenstand und Themen einer beabsichtigten OE gesehen wird und in dem Sinne der vorgängig beschriebenen Phase der Auftragsklärung entspricht. Die in dieser Phase erarbeiteten Arbeitshypothesen (Ist-Situation und Veränderungsbedarf der Organisation) werden den Auftraggebern für eine erste Überprüfung bzw. erweiterte Auftragsklärung gespiegelt.

Angesichts der zunehmend komplexen Rahmenbedingungen von IZ-Projekten bzw. Beratungsprozessen kann es sinnvoll sein, die Grobdiagnose formal, zeitlich und inhaltlich in die Phase der Auftragsklärung einzubeziehen, um frühestmöglich ein vertieftes Verständnis der Vielzahl von Einflussfaktoren (Verflechtungen und wechselseitige Abhängigkeiten) auf das organisationale Geschehen zu entwickeln. Dies ermöglicht eine Reduktion der Verlaufskomplexität des OE-Prozesses, eine bessere Planung der OE-Prozessgestaltung (z.B. Projekte)

und eine aktivere Rolle der lokalen Partner (Partizipation, Wissen) bzw. eine Erweiterung der Selbstorganisation im Veränderungsprozess.

Die Detaildiagnose, das Kernstück der Analysephase des OE-Prozesses, ist eine gemeinsame Arbeitsplattform für die am OE-Prozess Beteiligten. Die Art der Durchführung hat grossen Einfluss auf die Glaubwürdigkeit der Prozessverantwortlichen (OE-Berater/in und Auftraggeber) und auf die Akzeptanz bei den Betroffenen. Ziel der Detaildiagnose ist eine gemeinsame, von allen Beteiligten anerkannte Vorstellung über die Situation der Organisation und deren Veränderungsbedarf (Ziel- und Massnahmenfindung). Sie soll Bereitschaft für Veränderungen schaffen und dazu die Motivation und Kräfte der Selbstorganisation anregen.

Das Ergebnis der Organisationsdiagnose hängt von der Art der Wahrnehmung, von den Perspektiven der Betrachtung und von Grundeinstellungen ab, z.B. ob die Organisation als offenes System wahrgenommen wird. Sie ist ein beobachterabhängiges Konstrukt (vgl. Abb. 2 und 7). Um nicht schnell an ihre Grenzen zu stossen (Glaubwürdigkeit, Akzeptanz) muss die Organisationsdiagnose des für den OE-Berater/in kulturell fremden sozialen Systems mit und aus der Organisation heraus erarbeitet werden und das Wissen bzw. die Perspektiven, die im System vorhanden sind, nutzen; denn in Worten der Systemtheorie ist alles Wissen in der Organisation vorhanden. Systemische und interaktive Methoden wie die SOFT-Analyse (vgl. Abb. 12), die Akteur-Analyse und die Kraftfeld-Analyse (vgl. Anhang I) können das in den Köpfen der Organisationsmitglieder vorhandene Wissen aktivieren.

Abbildung 12: SOFT-Analyse<sup>13</sup> (Quelle: Reichenbacher 2009, Thom 2009)

- **Ziel der Methode**

- ▶ Nach dem Schema der SOFT-Analyse lassen sich Organisationen und andere soziale Systeme hinsichtlich ihres Potenzials in einer bestimmten Umwelt einschätzen. Sie eignet sich als Analyse- und Evaluationsinstrument in allen Phasen des OE-Prozesses. Die Buchstabenfolge S-O-F-T steht für die englischen Begriffe Satisfaction (Zufriedenstellendes), Opportunities (Gelegenheiten, Chancen, Herausforderungen), Faults (Mängel, Fehler, Störungen, Missstände) und Threats (Bedrohungen, potentiell gefährliche Aspekte).

- **Darstellung der Methode**

- ▶ **Grundmodell**

Am Beginn der Diagnose des Systems Organisation und seiner Umwelt steht die Frage nach jüngsten Erfolgen und Misserfolgen, bzw. deren Ursachen. Letztere soll helfen, bisherige Stärken, Fehler, Chancen und Bedrohungen aufzudecken. In weiterer Folge geht es darum, die Zukunft zu antizipieren. Das Grundmodell nimmt dabei an, dass Stärken, Fehler, Chancen und Bedrohungen gegeben sind bzw. weitgehend isoliert existieren, weshalb sie unabhängig voneinander ermittelt werden.

---

<sup>13</sup> Die SOFT-Analyse wird auch als SWOT-Analyse bezeichnet. Die beiden Methoden sind identisch.

**► Erweiterung des Modells**

Das erweiterte Modell geht davon aus, dass Stärken/Fehler und Chancen/Bedrohungen nicht isoliert existieren sondern aufeinander verweisen und daher kontextabhängig/wechselseitig bestimmt werden müssen. Dabei muss eine Kontextualisierung bzw. wechselseitige Bezugnahme hergestellt werden durch die

- a) Bestimmung von Stärken/Fehlern durch Chancen/Bedrohungen
- b) Bestimmung von Chancen/Bedrohungen durch Stärken/Fehler der Organisation bzw. durch die Umwelt (z.B. Gesetzgebung, Konkurrenten).

**• Vorgehensweise bei der Durchführung**

1. Definition des Anwendungsbereichs, auf den sich die Analyse beziehen soll (z.B. gesamte Organisation, bestimmter Themenbereich).
2. Die vier Fragedimensionen werden von den Beteiligten individuell (individuelles Brainstorming) oder in Gruppen (z.B. Zukunftswerkstatt vgl. Anhang I) bearbeitet. Dafür eignen sich Frageformulierungen des systemischen Fragens (vgl. Abb. 11).
3. Stichworte werden auf Moderationskarten festgehalten.
4. Die verschiedenen Sichtweisen werden zusammengetragen und diskutiert. Neben dem Austausch sollen Gewichtungen erreicht werden, damit sich ein Gesamteindruck über die Wahrnehmung der Stärken, Fehler, Chancen und Bedrohungen ergibt. Auf der Basis der gemeinsam erarbeiteten Systemdiagnose werden Veränderungsoptionen (Verbesserungen/Strategien) entwickelt.
5. Der Zeitaufwand beträgt je nach Umfang des Themas, der Grösse der Gruppe und der Ver- und Bearbeitungstiefe zwei Stunden bis einen halben Tag.

**• Schwierigkeiten bei der Anwendung der Methode**

Die SOFT-Analyse beruht auf dem (scheinbar) einfachen Prinzip der Gegenüberstellung interner und externer Aspekte der Organisation. Die Methode ist indes anspruchsvoll im Einsatz (Moderation, Kommunikation) und in der Anwendung (Reflexion): da im Interesse eines systemischen Herangehens Stärken, Fehler, Chancen und Bedrohungen nicht unabhängig voneinander bestimmt werden können, stellt die Methode hohe Anforderungen an Abstraktions-, Reflexions- und Vernetzungsvermögen.

Es ist zu bedenken, dass die erarbeiteten Ergebnisse beobachterabhängige Zuschreibungen (zum System oder Umwelt) sind und (vor dem Hintergrund bestimmter Ziele) bewerte Eigenschaften bzw. Muster darstellen, denen eine gewisse Blindheit (blinde Flecke) immanent ist. Damit eröffnen sich aber auch neue Möglichkeiten, sofern die Unterscheidungen (innen/aussen, hilfreich/hinderlich u.a.) und die bestimmten Ziele (Referenzpunkte) z.B. mit Hilfe geeigneter Moderationstechniken und -methoden (vgl. Anhang I) offengelegt, hinterfragt bzw. reflektiert werden. Dies wiederum zeigt, dass die prinzipielle Einfachheit der SOFT-Analyse in der Lage ist, ausreichende Komplexität für den Umgang mit Komplexität in IZ-Projekten aufzubauen.



## 5.2.2 Dynamisierung

Am Prozess- bzw. Phasenende der Organisationsdiagnose steht ein stark dynamisierter sozialer Zusammenhang, die Strategie der Organisation bzw. ihrer Mitglieder. Der OE-Berater/in hilft der Organisation in diesem Sinne, Eigenkräfte gezielt zu motivieren/mobilisieren und befördert damit die „evolutionäre Tendenz“ (Mallmann 2009) des Systems, sich in Richtung Leistungs- und Überlebensfähigkeit weiter zu entwickeln. Zur Dynamisierung und Motivierung der Organisationsmitglieder eignen sich dynamisierende Methoden wie z.B. das World Café und die Zukunftswerkstatt (vgl. Anhang I).

In der Organisationsanalysephase sind die selbstorganisationsfördernden Prinzipien der Musteridentifikation, Sinnbezogherstellung und Dynamisierung bedeutsam, da sie Transparenz und eine Kultur der gemeinsamen Verantwortung fördern.

## 5.3 Intervention

Nach der Organisationsanalyse erfolgt in der Interventionsphase die Konkretisierung und Umsetzung von Veränderungsideen, das heisst die inhaltliche Bearbeitung einzelner Themenstellungen. Projekte stellen dabei eine Kernstrategie zur Weiterentwicklung von Organisationen dar. Projekte spielen auch als Teilbestandteil von Informations- und Wissensmanagementkonzepten eine zentrale Rolle, wenn nach einer SOFT-Analyse z.B. die Einführung entsprechender Instrumente als Veränderungsprojekte in Angriff genommen wird.

Die Konkretisierung von Veränderungsideen über Projekte im IZ-Kontext ist insofern plausibel, als sie den Veränderungsprozess durch überschaubare Vorhaben unterstützen und der Initiative und Trägerschaft der Partnerorganisationen den grösstmöglichen Raum geben. Die Bearbeitung von konkreten Veränderungsvorhaben in Form von Projekten entspricht den selbstorganisationsfördernden Prinzipien der Destabilisierung und der Synchronisierung. In diesem Kontext schlagen Haken/Schiepek (2006) und Thom/Ritz (2007) explizit die Arbeit an Projekten bzw. Pilotprojekten vor. Die Steuerung von Projekten bzw. Veränderungsprozessen mit Hilfe geeigneter Messinstrumente und gezielter Kapazitätsentwicklung (Wissen/Kompetenzen) entspricht den Prinzipien der Steuerung, Sinnbezogherstellung und Stabilisierung.

### 5.3.1 Projektmanagement

Projektmanagement ist die in der IZ am häufigsten angewendete (auch künftig vielversprechende) Interventionsstrategie zur Unterstützung von Veränderungsprozessen von Partnerorganisationen (SOFT-Analyse 2009, vgl. Schwaninger/Körner 2003: 75 ff.)<sup>14</sup>. Die Funktion des OE-Beraters/in kann im Rahmen der Umsetzung von Projekten darin bestehen, die Aus-

---

<sup>14</sup> Dies gilt insbesondere für die Technische Zusammenarbeit (TZ) wo man versucht, Entwicklungsländer vor allem durch Projekte zu unterstützen, die von Organisationen des/der Geberländer und des Empfängerlandes gemeinsam konzipiert werden (vgl. Schwaninger/Körner 2003).

wahl geeigneter Projekte zu unterstützen, Anregungen für die Gestaltung der Projektorganisation zu geben, Know-how der Instrumente des Projektmanagements zu vermitteln, bei Reflexionen (z.B. bei Meilensteinen) die Rolle des Moderators/in zu übernehmen und bei Konflikten in der Projektgruppe zu vermitteln.

Im Folgenden wird näher auf die Instrumente des Projektmanagements eingegangen und ein Instrumentarium des Managements für komplexe Veränderungsprojekte vorgestellt (vgl. Abb. 13). Das Instrumentarium besteht aus fünf „konzeptionellen Instrumenten“ (Schwaninger/Körner 2003), welche eine systemtheoretisch fundierte und anwendbare Hilfe bieten, um komplexe Veränderungsprojekte als Teil des OE-Prozess effektiver zu gestalten und zu leiten. Die einzelnen Instrumente werden jeweils erklärt und anhand einer Fallstudie verdeutlicht. Bei dem Beispielfall handelt es sich um ein Projekt der Stadtentwicklung in Addis Abeba, Äthiopiens Hauptstadt, das durch die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ unterstützt wurde (1999-2002). Das Projekt zur Reformulierung der Stadtentwicklungskonzeption und zur Entwicklung eines städtischen Managements wurde vor dem Hintergrund folgender Herausforderung in der Stadtverwaltung im Jahr 1999 initiiert:

Bis um die Jahrtausendwende ist Addis Abeba unkontrolliert gewachsen und es wird erwartet, dass die Einwohnerzahl bis im Jahr 2015 um das zwei- bis dreifache auf sechs bis zehn Millionen steigt. Es wird befürchtet, dass das Bevölkerungswachstum und die damit verbundenen Folgen für die Stadt nicht mehr steuerbar seien. Deshalb stellt sich die Frage, wie die Stadtregierung angesichts dieser Situation in die Lage versetzt werden kann, um die zukünftige Entwicklung in eine günstige Richtung zu lenken. Zur Bearbeitung dieser Fragestellung wurde das ‚Masterplan Revision Projekt‘ ins Leben gerufen. Das systemische Projektmanagementinstrumentarium war ein integraler Bestandteil der Projektkonzeption und wird rückblickend von den beteiligten Fachleuten als wesentlich für den Projekterfolg beurteilt.<sup>15</sup>

Abbildung 13: Systemisches Projektmanagement – Instrumentarium für komplexe Veränderungsprojekte (Quelle: Schwaninger 2009, Körner 2009, Schwaninger/Körner 2001 und 2003, Doppler 2003)

- **Ziel der Methode**

- ▶ Die konzeptionellen Instrumente des systemischen Projektmanagements stellen eine anwendbare Hilfe dar, um die besondere Komplexität und Dynamik von IZ-Projekten besser zu begreifen und kompetenter damit umzugehen, das heisst Projekte effektiver zu bearbeiten und zu leiten. Sie schaffen ferner eine grundlegende Orientierung, um die weitgehend am klassischen Projektmanagement ausgerichtete Projektmanagement-Konzeption der TZ/IZ an die neuen Herausforderungen anzupassen.

<sup>15</sup> Weiterführende Information zum Beispielfall bzw. der Anwendung von systemischem Projektmanagement in Entwicklungsprojekten: Schwaninger/Körner (2001), Schwaninger/Körner (2003)

- **Neue Orientierung**

- ▶ Das Instrumentarium geht von der folgenden Auslegung (Prämisse) aus:
  - Projekte haben einen klaren Anfangs- und Endzeitpunkt (formal) – indes keinen klaren Anfang und kein klares Ende (materiell), das heißt Projekte müssen in einem weiteren Sinn als Eingriff in ein bereits vorhandenes Kräftefeld verstanden werden (vgl. Kräftefeldanalyse Anhang 1).
  - In dem Sinne sind Projekte (auch) als mikropolitische Strategien zu verstehen.
  - Projekte sind durch Ziele definiert. Die Ziele sind beweglich.
  - Die Umsetzung der Projekte konstituiert sich in ihren Grundzügen bereits beim Start des Projektes (und nicht erst in der letzten Phase eines mehrstufigen Weges).
  - Die Verantwortung und Ownership der Projekte liegt bei den Partnern.

- **Darstellung der Methode**

- ▶ **1. Instrument: Basisprozesse**

In einem ersten Schritt werden die wesentlichen Kreisläufe bzw. Basisprozesse, durch welche das betrachtete System seine Wertschöpfung erbringt, bestimmt (Basisprozesse sind der Motor des Gesamtsystems). Die Kausalbeziehungen zwischen den Komponenten der Basisprozesse werden dabei als wahrscheinlich (und nicht als sicher) betrachtet, wodurch Handlungsspielräume erweitert, das Verhaltensrepertoire der Akteure erhöht und Öffnung gegenüber Chancen möglich wird.

Zur Identifizierung/Schaffung sowie Verstärkung und Verbesserung von grundlegenden Wertschöpfungsprozessen entwickelte das Projektteam des Städteentwicklungsprojektes ein allgemeines Modell für die Stadtentwicklung Addis Abebas und identifizierte zwei bestimmende, sich wechselseitig beeinflussende Wirkungskreisläufe: den politischen Kreislauf (mehr Legitimität) und den wirtschaftlichen Kreislauf (mehr Geld); diese Darstellung des städtischen Managements als dynamisches Kreislaufsystem verdeutlicht wichtige Erkenntnisse, die für die meisten organisatorischen Wandlungsprozesse bedeutsam sind (z. B. Win-Win-Situationen, Handlungsspielräume, Möglichkeiten zur Einflussnahme).

- ▶ **2. Instrument: Rekursive Organisationsstrukturen**

Diesem Instrument liegt die Vorstellung zugrunde, dass jede Organisationsebene (Gesamtorganisation, Projekt, Teilprojekt) ein eigenständiges System und Teil eines umfassenderen Ganzen ist. Jede Organisationsebene ist mit Lenkungs-kapazität ausgestattet. Das Verhältnis zwischen den Organisationsebenen (Schnittstellen) wird mit Terms of References, Management by Objectives (MbO) und Leistungsbeschreibung (für Teilprojekte) formalisiert.

Die drei Organisationsebenen im Städteentwicklungsprojekt sind:

- a) Das Gesamtsystem: Die Stadt Adis Abeba mit der Stadtverwaltung als Entscheidungsinstanz.
- b) Das Projekt: Das Organisationsprojekt zur Einführung des städtischen Managements. Die Projektorganisation ist eine selbständige Einheit mit eigener organisationaler Identität. Das Projektmanagement steht in periodischen Verhandlungen mit den städtischen Entscheidungsträgern über den Auftrag (Mandat) des Projektes und Ressourcen.
- c) Die Teilprojekte: Arbeitsgruppen, welche Themen mit einem sektorübergreifenden Ansatz bearbeiten. Die Gruppen stehen im Austausch mit dem Umfeld und allen Beteiligten und Betroffenen des Projektes. Ihre Ergebnisse leisten einen Beitrag zum Gesamtergebnis des Projektes.

**► 3. Instrument: Drei-Ebenen Management**

Zusätzliche Klarheit wird durch die Anwendung von Drei-Ebenen-Management gewonnen. Management sollte demnach Erfolgskriterien auf den Ebenen des operativen (Effizienz bei der Projektumsetzung: Nutzen), strategischen (Effektivität bei der längerfristigen Projektentwicklung: Wertpotenziale) und normativen (Nachhaltigkeit der Projektorganisation: Ethik) Managements erfüllen.

Im Städteentwicklungsprojekt versucht man, die Entscheidungsfindung zugunsten langfristiger Lösungen zu beeinflussen, indem alle drei Ebenen in die Betrachtung einbezogen und thematisiert werden. Auf der operativen Ebene, wo es darum geht, einen ständigen, eindeutigen Nutzen für die Betroffene Bevölkerung zu schaffen bzw. sichtbar zu machen, wurde eine konkrete Lösung für die wichtige Frage der Zuteilung von zusätzlichen Friedhofsflächen für die verschiedenen Religionsgemeinschaften erarbeitet. Auf der strategischen Ebene wurden Massnahmen zur Teamentwicklung und -schulung sowie organisatorische Massnahmen zur Erweiterung der Kapazität der Stadtverwaltung, die Entwicklung von Beziehungen zu privaten Unternehmen und Bevölkerungsvertretern sowie die Sicherung und Erweiterung der Ressourcenbasis und des politischen Handlungsspielraums für das Projekt getroffen. Auf der normativen Ebene konnte erreicht werden, dass sich das Projekt durch eine vergleichsweise hohe Leistungsorientierung, hohes Verantwortungsbewusstsein und die Bereitschaft, Informationen weiterzugeben, vom üblichen Verwaltungstrott abhebt, und als vorgelebtes Beispiel Respekt, Akzeptanz und Einfluss bei politischen Entscheidungsträgern und der weiteren Öffentlichkeit gewinnt.

**► 4. Instrument: Adaptive Prozesslenkung**

Um ein Projekt als einen sich entwickelnden Prozess zu lenken, ist die Gestaltung und Bestimmung von (nur) vier Komponenten und ihrer Beziehung untereinander notwendig: Primärprozesse, operatives Management, Strategiefunktion und Normative Funktion. Auf diese Weise wird Planung/Lenkung zu einem wichtigen Instrument für fortwährende Adaption und andauerndes Lernen.

Die Projektlenkung des Städteentwicklungsprojektes folgt diesem Modell:

1. Primärprozesse: Die Wirkungskreisläufe Legitimation/Geld sind die Primärprozesse des Projektes, auf die sich die Anstrengungen richten. Die Veränderung der Legitimität der Politik wird durch Verfolgen der Berichterstattung in der örtlichen Presse beobachtet. Als Indikator für die Entwicklung des Geldkreislaufs dient das Steueraufkommen.
2. Operatives Management: Bei der Überprüfung des Projektverlaufs mit Hilfe einer Evaluierungsmatrix werden harte und weiche Faktoren (Zielerreichungsgrad, Motivation der Mitarbeitenden und Partner) berücksichtigt. Darauf aufbauend werden Ziele und interne Ressourcenverteilung neu ausgehandelt und Meilensteine gesetzt. In diesem Prozess werden zudem wichtige Hindernisse und Engpässe und Chancen identifiziert und beurteilt.
3. Strategie- und Entwicklungsfunktion: Hierfür wird das allgemeine Modell der Städteentwicklung laufend aktualisiert. Die mit dem Projektpartner bzw. Auftraggeber vereinbarte gesamte Aufgabenstellung des Projektes periodisch überprüft und aktualisiert. Mittelzuweisung und Mandat des Projektes werden mit übergeordneten und externen Stellen (Geldgebern, lokale Regierung) verhandelt.
4. Hierzu nutzt das Projektmanagement jährliche Überprüfungen/Rückmeldungen von aussen, eine laufende, offene Debatte innerhalb des Projektes über seine Philosophie sowie die ständige Reflexion und Pflege des Arbeitsethos.

### ► 5. Instrument: Beziehungsmodell der Beratung

Das Instrument beleuchtet das Klient-Berater-System und stellt die Bezüglichkeiten der Systeme dar. Demnach wirkt das Beratungssystem auf das Klientensystem durch Intervention. Da beide Systeme autonom sind, kann im voraus nicht im Detail bestimmt werden, welche Wirkung eine Beratungsintervention im Klientensystem haben wird. Weiter betont das Beziehungsmodell, dass das Beratungssystem dem Klientensystem gegenüber fremd ist, was einerseits eine Beschränkung ist, andererseits den Vorteil hat, dass das Beratungssystem aus einer anderen Perspektive den Horizont des Klientensystems erweitern kann. Das Beziehungsmodell veranschaulicht, dass das Beratungssystem die Probleme des Klientensystems nicht lösen kann bzw. dass das Klientensystem die Probleme verstärkt selbständig lösen muss.

Das Beziehungsmodell wird im Städteentwicklungsprojekt wie folgt umgesetzt:

Es gibt keinen gemeinsamen Durchführungsplan für das Beratungssystem (GTZ) und die Stadtregierung (Klientensystem). Das GTZ-Team sieht sich als externer Akteur mit begrenztem Einfluss auf die laufenden Prozesse der Stadtverwaltung. Es konzipiert seine Aktivitäten daher eigenständig und versucht, bereits laufende Prozesse zu unterstützen oder auch zu stören, z.B. durch Fragen stellen, kritisches Nachfragen, Hinweisen auf Folgeprobleme. Die Fremdheit des Beratungssystems macht es leichter, gegenüber Politikern und Fachleuten konstruktive Kritik zu üben und sie verhilft dem Projekt zu mehr Glaubwürdigkeit und schnellerer Umsetzung. Die Definition der Zusammenarbeit als Beratung hilft dem Beratungssystem, den eigenen Aktionsradius realistisch einzuschätzen und die Aufmerksamkeit aller Beteiligten auf Massnahmen zur Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit und Problemlösungsfähigkeiten der Stadtregierung zu richten. In dem Sinne liegt der Nutzen dieses Instruments darin, dass es das Prinzip der Selbsthilfe operationalisiert.

### • Schwierigkeiten bei der Anwendung der Methode

Die professionelle Anwendung des Instrumentariums erfordert nebst ausgeprägter Kooperations- und Reflexionskompetenz konzeptionelles Verständnis im allgemeinen und insbesondere für systemtheoretische (und organisationskybernetische) Konzepte. Während der Berater/in das konzeptionelle Instrumentarium einerseits beherrschen muss, besteht die Herausforderung andererseits darin, das Konzept einfachstmöglich zu vermitteln bzw. umzusetzen, das heisst als Prozess organisationaler Veränderung erfahrbar zu machen.

Ein Kritikpunkt verweist auf die Selbstbezüglichkeit des Beratungssystems, aus dem seine Probleme, sich verändernden Bedürfnissen anzupassen, resultieren. Auf diese Probleme wiederum verweist die Kritik an der Wirksamkeit der herkömmlichen TZ. Die Promotoren von systemischem Projektmanagement begreifen die Kritik indes als Herausforderung, das systemische Instrumentarium der TZ auszubauen, damit zunehmend komplexitätsgerechte Verfahren und Instrumente zum Einsatz kommen.

## 5.4 Evaluierung

Die Evaluierung des Veränderungsprozesses steht am Ende des OE-Prozesses. In diesem Zusammenhang hat die Evaluierung die Bedeutung einer Evaluation als Ergebnis eines Prozesses der systematischen Bewertung/Beurteilung von Organisationen/Systemen bzw. ihrer Interventionen (vgl. Willke 2001: 25 ff.). Sie setzt Ziele, Kriterien und Massstäbe voraus und hat (im Gegensatz zum Controlling) Interesse am Verstehen des gesamten Wirkungsgefüges des bewerteten Veränderungsprozesses.

Demgegenüber gewinnt die Evaluierung als laufender informationsverarbeitender Prozess zur Überwachung und Steuerung der Aktivitäten von Organisationen bezogen auf die Zielerreichung zunehmend an Bedeutung. Eine in diesem Sinne verstandene Evaluierung hat die Bedeutung eines Controlling (vgl. Thom/Ritz 2007: 172 ff.), das die Veränderung von Organisationen in und über alle Phasen des Wandels misst. Es hat die Rolle einer Nahtstelle zwischen strategischer Ausrichtung der Organisation, Umsetzung dieser Ausrichtung z.B. in Projekte (vgl. Kap. 5.3) und einem Monitoring der Organisationssteuerung im Sinne einer Abweichungsanalyse oder Planfortschrittkontrolle. Das Controlling spiegelt darin eine auf zukünftige Leistungsfähigkeit ausgerichtete Organisationssteuerung auf der Basis komplexerer Evaluierungsinstrumenten wie z.B. die Balanced Scorecard.

Die Balanced Scorecard ist ein mehrperspektivisches Mess- und Steuerungsinstrument, das neben der rein finanziellen Bewertung von Leistung bzw. Veränderung auch die Dimensionen der Mitarbeitenden, der Prozesse und der Kunden erfasst. Das Instrument ist dadurch gekennzeichnet, dass es harte und weiche Faktoren des Wandels misst, objektive und subjektive Indikatoren kombiniert, die Innen- und Aussenwelt der Organisation betrachtet und kurz- und langfristige Ziele berücksichtigt.

Die Balanced Scorecard kann in allen Phasen des Wandels eingesetzt werden. Abbildung 14 gibt einen Überblick über den Aufbau, den Einsatz und die Anwendung einer Balanced Scorecard.

Abbildung 14: Balanced Scorecard im Wandlungsprozess

(Quelle: In Anlehnung an DEZA 2009, Thom/Ritz 2007, Jeker/Eichenberger/Backmann 2003, Willke 2003)

- **Ziel des Instruments**

- ▶ Die Balanced Scorecard ist ein Managementinstrument, in deren Mittelpunkt die konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten auf die strategischen Ziele ausgerichtet steht. Als kontinuierliches, prozessbegleitendes Instrument kann sie zur Unterstützung, zur Messung und zur Stabilisierung von Wandel eingesetzt werden. Sie ermöglicht einen strukturierten Wandlungsprozess und erlaubt es, Verbindungen zwischen Organisationsdimensionen besser zu erfassen und auszubalancieren.

- **Aufbau des Instruments**

- ▶ Das Kernstück ist eine Matrix, die Balanced Scorecard. Darin wird das strategische Leitziel einer Organisation in vier Perspektiven übertragen, die in einer Zweck-Mittel-Beziehung zueinander stehen. Somit sind die einzelnen Perspektiven (z.B. Finanzielle Perspektive, Prozessperspektive, Perspektive der Mitarbeitenden, Kundenperspektive) aus der Strategie abgeleitet und bilden gleichzeitig die Voraussetzung zur Durchführung von Massnahmen zur Realisierung der Strategie. Die Perspektiven sollten nach den besonderen Bedürfnisse/Zielen der jeweiligen Organisation modifiziert werden.

- **Einsatz des Instruments in den Veränderungsphasen**

- ▶ **Diagnose-/Planungsphase**

Für die Analyse der Ausgangslage (z.B. anhand aktueller Kennzahlen) wird die Balanced Scorecard eingesetzt, um beispielsweise die Organisationsbereiche mit unterdurchschnittlicher Leistung (Output) zu identifizieren. Dies führt zur Ableitung von strategischen Zielsetzungen für Veränderung entlang jeder Perspektive. Die Ziele sollten stetes in Einklang mit der übergeordneten Strategie stehen. Für die Zielerreichung werden konkrete Aktivitäten bestimmt und dementsprechend Ressourcen zugeteilt und Meilensteine für die Umsetzungsphase definiert.

- ▶ **Interventions-/Umsetzungsphase**

In der Umsetzungsphase werden die geplanten Massnahmen implementiert und laufend anhand ausgewählter Kennzahlen kontrolliert.

- ▶ **Evaluierungs-/Stabilisierungsphase**

In dieser abschliessenden Phase dient die Balanced Scorecard dazu, das Veränderungsvorhaben (z.B. Projekt) zu evaluieren, sowie Schwachstellen zu identifizieren, Kennzahlen an neue Bedürfnisse anzupassen und Aktivitäten für zukünftige Veränderungsprojekte abzuleiten (z.B. Kompetenzentwicklung).

- **Vorgehensweise bei der Durchführung**

1. Leitbild und strategisches Oberziel (Leitziel) der Organisation formulieren.
2. Strategische Matrix erstellen:
  - a) strategisches Oberziel in Unterziele der Betrachtungsdimensionen aufteilen;
  - b) Auswahl von Massnahmen zur Umsetzung der Strategien/Unterziele (Kennzahlen).
3. Massnahmen zu strategischen Projekten bündeln.
4. Strategische Projekte umsetzen.
5. Das Geplante und die Resultate mit der Berichts-Scorecard festhalten und kommunizieren.

- **Schwierigkeiten bei der Anwendung des Instruments**

Die Balanced Scorecard setzt voraus, dass Organisationen bereits eine Strategie haben. Der Ausbau von Kompetenzen zur Unterstützung der Selbststeuerung von Organisationen und Prozessen sowie im Umgang mit Ungewissheit und mit Nichtwissen ist notwendig. Die Balanced Scorecard kann zu einer weiteren Bürokratisierung führen.

In beiden zusammenspielenden Instrumenten, Evaluation und Controlling, vollziehen Organisationen einen Wechsel von der Ausrichtung auf Plangrößen zu einer zukunftsgerichteten Orientierung an Chancen und Hindernissen der organisatorischen Wertschöpfung. Je leistungsfähiger die Evaluierung darin ist, die Organisation hinsichtlich ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Leistungsfähigkeit zu durchleuchten, desto klarer trägt sie dazu bei, für die Organisation Vertrauen zu erzeugen – durch das Wissen und die Fähigkeit, mit den vorhandenen Daten, aber auch mit Ungewissheiten und Nichtwissen konstruktiv umzugehen und auch angesichts hoher Komplexität und Dynamik kompetent zu entscheiden.

Die Funktion des OE-Beraters/in kann darin bestehen, die Auswahl geeigneter Evaluierungsinstrumente anzuregen und zu unterstützen und Know-how der Instrumente und der professionellen Datennutzung zu vermitteln. Nötig scheint in diesem Zusammenhang auch die Aufgabe, eine Denkhaltung anzuregen, die sich von einer primären Orientierung an einem festgelegten Erwartungsstil verabschiedet, um sich den nötigen Freiraum für Lernfähigkeit (z.B. aus chaotischen Verhältnissen Sinn zu generieren) und Kontextsteuerung (z.B. gegenüber Fluktuationen den Überblick zu behalten) zu schaffen.

Die erworbenen professionellen Evaluierungskompetenzen sind nie endgültig, sondern müssen im Sinne des Prinzips der Re-stabilisierung immer wieder in neuen Situationen erfunden, erworben und verstetigt werden. Erst damit schliesst sich einer von vielen OE-Zyklen, welche die breitere Dynamik der Umstellung der Denk- und Erwartungsstile ausmachen. Dies ist als eine Veränderung zu verstehen, die einen Teil der Selbstorganisation (durch Wissen) und Anpassungsfähigkeit (durch Kompetenzen) von Organisationen ausmacht.



## 6 Erkenntnisse

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit in Bezug auf die eingangs formulierten Fragestellungen dargestellt. Der systemischen Logik dieser Arbeit folgend, soll hier einleitend eine Frage stehen, die aus der Perspektive der Zukunft auf die eingangs formulierten Fragestellungen zurückführen soll.

Wie wird die Internationale Zusammenarbeit in zwanzig Jahren aussehen? Die DEZA (2009/b) macht sich dazu folgende Gedanken (Hypothesen):

„Wir werden in einer Welt leben, die multipolarer und globalisierter ist als heute. Die Interdependenzen zwischen den Ländern werden zunehmen, und die Vereinten Nationen werden im Geflecht der internationalen Beziehungen eine zentrale Rolle spielen. Die Weltgemeinschaft sieht sich mit den Folgen des Klimawandels konfrontiert. Das multilaterale System wird sich den neuen Gegebenheiten anpassen – es wird keine Zentralregierung/en geben aber ein Patchwork von Organisationen und Abkommen. [...] Vielleicht wird die Weltordnung fragmentierter, instabiler sein. Armut existiert noch immer, Konflikte nehmen zu. Organisationen der Zivilgesellschaft aller Länder werden sich etablieren. Protektionistische und regulierende Tendenzen sind rückläufig – vorausgesetzt, wird werden nicht mit den Herausforderungen einer neuen (Welt-) Krise konfrontiert“.

Antworten auf die eingangs gestellte Frage könnten lauten (DEZA 2009/b):

„Auch in zwanzig Jahren wird Internationale Zusammenarbeit (bzw. Entwicklungszusammenarbeit) notwendig sein, denn Armut und soziale Ausgrenzung existieren noch immer. Indes wird sich die Denkweise der Menschen in Entwicklungsländern verändert haben: eine junge Generation möchte an den ‚Projekten‘ der Zukunft teilnehmen, fähig, diese zu initiieren. Dem möchte die schweizerische Entwicklungszusammenarbeit mit weniger ‚Bürokratie‘ und Planungsfokus, indes mit Wirkungs- und Werteorientierung und Kommunikation begegnen.“

Die Globalisierung verändert die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Beziehungen weltweit rasch. Will man sich eingehend mit den in gang gekommenen Veränderungen auseinandersetzen, so erfordert dies zweifelsohne Denken und Handeln in neuen Kategorien. In der internationalen Zusammenarbeit findet diesbezüglich bereits ein Umdenken statt. Entwicklungspolitische Ziele heben Partnerorientierung, Orientierung an Resultaten, Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit hervor und agieren auf allen Ebenen nach handlungsleitenden Prinzipien, welche die Eigenverantwortung und Selbstorganisationsfähigkeit der Partner stärken.

Die Frage der konkreten, praktischen Umsetzungsformen der Ziele unter den gegebenen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen stellt sich in den IZ-Projekten vor Ort, wo OE-Berater/innen die Gestaltung von institutionellem Wandel unterstützen. Immer öfter geht es in den Projekten deshalb in erster Linie um Veränderungsprozesse von Organisationen, deren Ziele, wie oben erwähnt, anspruchsvoll sind. Eine Folge davon ist, dass OE-Berater/innen und lokale Führungskräfte und Mitarbeitende mit komplexer werdenden Veränderungsprozessen konfrontiert sind. Ein kompetenter Umgang mit Komplexität, Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit, Nichtwissen und Vieldeutigkeit ist zur zentralen Herausforderung für OE-Berater und Partnerorganisationen geworden.

Hier kann der Rückgriff auf systemtheoretisch fundierte Denkrichtungen und Konzepte für Problemstellungen der IZ bzw. für die Professionalisierung der OE und OE-Beratung ausgesprochen nützliche und befruchtende Impulse bringen. Es ist verbreitet anerkannt, dass ein systemisches Modell von Beratung, das die Funktion einer Rahmentheorie übernimmt, diesen Herausforderungen am ehesten gerecht wird. Charakteristische für den systemischen Ansatz ist die Suche nach Zusammenhängen, Mustern, Regeln, zirkulärer Kausalität sowie die Zukunftsausrichtung an stelle der Suche nach linearen Ursachen und monokausalen Erklärungen. Für das Konzept der vorliegenden Arbeit bzw. im IZ-Kontext sind die Facetten der allgemeinen Merkmale der Systemtheorie und die Gestaltungsprinzipien zur Förderung von Selbstorganisationsprozessen von Bedeutung.

Entlang des idealtypischen OE-Zyklus bieten sich vielfältige, systemtheoretisch fundierte Strategien und Methoden zur Gestaltung von Organisationen bzw. OE-Prozessen an, die sich allesamt an den oben beschriebenen Charakteristiken orientieren und sich deshalb für die Anwendung im IZ-Kontext eignen. Sie können jedoch ihre selbstorganisationsfördernde Wirkung nur unter bestimmten Voraussetzungen entfalten:

Ein sich systemisch verstehender OE-Berater/in ist in erster Linie Prozessbegleiter/in, Beobachter/in zweiter Ordnung und Mitverantwortliche/r für den Weg zu angemessenen Lösungen und verfügt über mehrere Kompetenzdimensionen.

Die OE-Beratung muss auf einer realen Nachfrage des Klientensystems beruhen. Die Partner müssen sich als Kunde (Eigner/Owner) wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen. Das Klient-Berater-System geht im positiven Fall eine Art Symbiose ein, in der neue soziale Räume entstehen. Das Entstehen dieses neuen Systems basiert auf einem Vertrauensverhältnis, welches der OE-Berater/in, der/die dazu eine bestimmte Einstellung mitbringen muss, hilft zu erzeugen.

Widersprüchlichkeit ist eines der neuen Merkmale mit denen OE-Berater/innen und Partnerorganisationen lernen müssen, professionell damit umzugehen, anstatt sie lediglich als temporären Störfaktor zu begreifen. Es geht viel mehr darum, von unmöglicher Ordnung abzukommen, aber sich mit Formen möglicher Unordnung anzufreunden und Kompetenzen im

---

Umgang mit Ungewissheit und Komplexität zu entwickeln. So kann Komplexität besser verstanden, und mit gestalterischen sowie lenkungs-, wirkungs- und entwicklungsorientierten Strategien ‚bewältigt‘ werden. Damit ist OE bei der Idee der Kontextsteuerung und der Idee flexibler Kooperation und lernfähiger, eigenverantwortlicher Veränderungsprozesse angeht. Erst dadurch macht OE bzw. Veränderung einen Teil der Selbstorganisation und Anpassung von Partnerorganisationen aus und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur wirkungsvollen Wahrnehmung der Rolle der Entwicklungsorganisationen im Dialog bzw. in der Zusammenarbeit mit den Partnern.

## 7 Fazit und Empfehlungen

Im letzten Kapitel dieser Arbeit geht es darum, ein Fazit zu ziehen und Empfehlungen abzugeben, namentlich für die Weiterentwicklung des OE-Beratungsfeldes bzw. des OE-Instrumentariums der IZ.

Diese Arbeit konnte aufzeigen, dass die Themen OE und OE-Beratung vor dem Hintergrund gesellschaftlicher, organisationaler und entwicklungspolitischer Rahmbedingungen und Ziele zunehmend bedeutsam sind. Es ist deutlich geworden, dass die Komplexität von Veränderungsprozessen in Organisationen nicht einfach reduziert oder umgangen werden sollte. Es wurde gezeigt, dass sie ‚bewältigt‘, genauer: dass sie besser verstanden werden kann und ihr mit system-theoretische fundierten Strategien und bewusstem Planen in kleinen Schritten zu begegnen ist.

Einerseits kann dies z.B. durch den Einsatz der hier vorgestellten Interventionsstrategien, Instrumente und Methoden auf Projektebene geschehen, andererseits durch die Weiterentwicklung des organisatorischen Instrumentariums und der Konzeption der TZ/IZ. Die vorgestellten Strategien, Instrumente und Methoden schaffen eine grundlegende Orientierung, um die weitgehend am klassischen OE-Management ausgerichteten OE-Konzepte bzw. Leitlinien der TZ/IZ an die neuen Herausforderungen anzupassen.

Es wurde dargestellt, dass die Orientierung an system-theoretischen Merkmalen und an den generischen Prinzipien zur Förderung der Selbstorganisation ausschlaggebend ist für die Ausgestaltung der Rolle und des Kompetenzprofils des OE-Beraters/in. Die zentrale Rolle des OE-Beraters/in ist in der Förderung der Selbstorganisationsprozesse von Organisationen und ihren Mitarbeitenden zu sehen.

Neben Basiswissen über Organisationen und deren Umfeld können die Prozess-, die Kooperations-, die Kommunikations-, die Reflexions-/Analysekompetenz und die interkulturelle Kompetenz als zentrale handlungsregulierende Fähigkeiten des OE-Beraters/in angesehen werden. Alle Kompetenzen, die für den/die Berater/in formuliert wurden, sollten im Kern auch von den Mitarbeitenden auf dem Wege zu einer lernenden Organisation weiter entwickelt werden.

In der (Eigen-)Dynamik als Teil der Wissensbasierung von Organisationen drückt sich die bestandeskritische Rolle der Ressource Wissen für Partnerorganisationen aus. Sie macht einen wesentlichen Teil der Anpassungsfähigkeit an die neuen Herausforderungen aus und trägt im Sinne der internationalen Gemeinschaftsziele massgeblich zur Erweiterung der Selbstorganisation bei.

## 8 Literaturverzeichnis

- Althausen Ulrich (2006): Organisationsentwicklung International. Themen, Trends, Perspektiven. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 2006, 37. Jg. Nr. 1, S. 117-126
- Ameln Falko von (2006): Organisationsentwicklung in der Entwicklungszusammenarbeit. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 2006, 37. Jg. Nr. 1, S. 85-100
- Benz, Arthur (2004): Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: Benz, Arthur (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden 2004
- Boos, Frank / Heitiger, Barbara / Hummer, Cornelia (2005): Systemische Beratung im Vergleich. Anforderungen und Zukunft. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2005, Nr. 1, S. 4-15
- Botschaft über die Weiterführung der technischen Zusammenarbeit und der Finanzhilfe zugunsten von Entwicklungsländern vom 14. März 2008
- Brodbeck, Felix (2006): Navigationshilfe für internationales Change Management. Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2006, Nr. 3, S. 16-31
- Bundesgesetz über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe vom 19. März 1976. Bern, Stand am 1. Juni 2007
- DEZA, Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (2009/a): Geschichten erzählen. In: Vademecum. DEZA Wissensmanagement, Methodensammlung, Wissen teilen und Lernen. Bern 2009. Online: <http://www.daretoshare.ch>
- DEZA, Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (2009/b): Quelle coopération dans 20 ans? Rede von Martin Dahinden. 20. anniversaire de la FEDEVACO, 4. juin 2009. Online: <http://www.deza.admin.ch>, 19.07.2009
- DEZA, Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (2008): Entwicklungspolitik unter den Bedingungen der Globalisierung. Rede von Martin Dahinden. Schweizerische Gesellschaft für Aussenpolitik - Universität Bern, 4. Dezember 2008. Online: <http://www.deza.admin.ch>, 19.07.2009
- DEZA, Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (2003): Was eigentlich ist...? Bern 2003

- DEZA, Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (2008): Das Wichtigste zur Botschaft über die Weiterführung der technischen Zusammenarbeit und der Finanzhilfe zugunsten von Entwicklungsländern. Bern 2008
- Doppler, Klaus (2003): Projektmanagement als Change Management: ein neues mentales Modell. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2003, Nr. 3, S. 95-101
- Emery, Frederick Edmund / Trist Eric (1969): Form and content in industrial democracy. In: Wimmer, Rudolf (2003): Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? Wittener Diskussionspapiere, 2003, Nr. 125, S. 1-29
- Freimuth, Joachim (2005): Zur Kritik an der Organisationsentwicklung. Eine systematische und historische Einordnung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2007, Nr. 2, S. 4-13
- Gessner, Willfried (2004): Organisationsentwicklung und Philosophie. Plädoyer für Kooperation. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2009, Nr. 3, S. 68-77
- GOE, Gesellschaft für Organisationsentwicklung (1980): Leitlinien der GOE. Online: <http://www.goe.org>, 01.07.2009
- Gründenfelder, Peter (2008): Leistungs- und wirkungsorientierte Staatsführung an der Schnittstelle von Politik und Verwaltung. Unterlagen zum Studium des Executive MPA, Modul 3, Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, 2008
- GTZ, Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (2006): Mainstreaming participation. Instrumente zur Akteurs-Analyse. 10 Bausteine für die partizipative Gestaltung von Kooperationsystemen. Aus der Reihe: Förderung partizipativer Entwicklung in der deutschen EZA. GTZ 2006
- GTZ, Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (2007): Begriffswelt der GTZ. Stand 2007. Online: <http://www.gtz.de/glossar>, 30.06.2009
- Hablützel, Peter (2009): Kulturen, Kulturwandel und kulturbewusstes Führen. Unterlagen zum Studium des Executive MPA, Modul 5, Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, 2009
- Haken, Hermann / Schiepek, Günter (2006): In: Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung (2009), 3. Auflage. Wiesbaden 2009, S. 109 ff.
- Hegele-Raih, Cornelia (2007): Vorsicht, Geschichten! In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2007, Nr. 2, S. 51-59
- Hofstede, Geert (2006): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 3. Auflage. München 2006

- Höflich de Duque, Sara (2006): Javanische Geschichten führten zum Erfolg – ein Beispiel von Entwicklungszusammenarbeit in Yogyakarta, Indonesien. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 2006, 37. Jg. Nr. 1, S. 101-107
- Huber-Hotz, Annemarie (2009): Führung – Innovation – Ethik. Unterlagen zum Studium des Executive MPA, Modul 5, Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, 2009
- Inversini, Simone (2008): Ein Kontingenzmodell des Change Management. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2008, Nr. 1, S. 55-67
- Jeker, Carmen / Eichenberger Claudia, /Bachmann Martin (2003): Balanced Scorecard. Auch in turbulenten Zeiten zum Ziel. In: Organisationalen Wandel messen. Erfolgreiche Veränderungen setzen geeignete Messinstrumente voraus. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2007, Nr. 4, S. 5-13
- Klein, Stefan (2005): Methoden mixen mit Methoden: In: managerSeminare, 2005, Nr. 82, S. 46-52
- Königswieser, Roswita / Sonuc, Ebru / Gebhardt, Jürgen (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Konw-how. Stuttgart 2006
- Körner, Markus (2009): Privater Gutacher, Lörrach 2009. Persönlichen Informationen.
- KPM/Universität Bern (2009): Persönliche Notizen zum Studium des Executive MPA, Modul 5, Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, 2009
- Kulmer, Ulla / Trebesch Karsten (2004): Der kleine Unterschied und die grossen Folgen. Von der Organisationsentwicklung zum Change Management. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2004, Nr. 4, S. 80-87
- Kühl, Stefan (2005): Organisationsberatung. Konturen eines dritten Weges jenseits von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2005, Nr. 3, S. 64-73
- Kühl, Stefan (2001): Von den Schwierigkeiten aus einem Handwerk eine Profession zu machen. Sieben Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2001, Nr. 1, S. 4-19
- Lewin, Kurt (1993): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte Theoretische Schriften. In: Thom, Norbert / Ritz, Adrian (2007): Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Auflage. Wiesbaden 2007
- Loebbert, Michael (2008): Geschichten, was nutzen sie? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2008, Nr. 2, S. 92-98

- Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung, 2. Auflage. Wiesbaden 2006
- Macy, Joanna / Brown, Molly Young (2007): Die Reise ins lebendige Leben (Titel der englischen Originalausgabe: Coming back to Life: Practices to Reconnect our Lives, our World. Canda 1998), Paderborn 2007
- Maennling Claudia / Zimmermann Arthur / Fulda Andreas (2007): Partizipation auf dem Prüfstand. Erfahrungen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2007, Nr. 3, S. 35-47
- Mallmann, Christopher (2009): Verstehen, was geht. Entwicklungsberatung und die Unmöglichkeit erfolgreicher Intervention. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2009, Nr. 1, S. 71-78
- March, James (2001): „Wenn Organisationen wirklich intelligent werden wollen, müssen sie lernen, sich Torheiten zu leisten.“ In: Groth, Torsten / Nicolai Alexander (2002): Klassiker der Organisationsforschung (1). James March. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2002, Nr. 4, S. 58-63
- Meyer, Helmut (2005): Systemisches Fragen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2005, Nr. 1, S. 96-99
- Michel, Andreas (2009): Change Management. Unterlagen zum Studium des Executive MPA, Modul 5, Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, 2008
- Nadel/ETH (2009): Unterlagen zum Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer. Organisationsentwicklung mit Partnerländern kompetent gestalten. Nadel/ETH Zürich 2009
- Pariser Deklaration (2005): Paris Declaration on Aid Effectiveness. Online: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>, 30.06.2009
- Reichenbacher Paul (2009): SWOT-Analyse. Der Klassiker für Fortgeschrittene. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2009, Nr. 3, S. 72-76
- Reineke, Rolf-Dieter / Sülzer Rolf (Hrsg.) (1995): Organisationsberatung in Entwicklungsländern. Konzepte und Fallstudien. Wiesbaden 1995
- Roehl, Heiko / Willke, Helmut (2001): Kopf oder Zahl. Zur Evaluation komplexer Transformationsprozesse. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2001, Nr. 2, S. 24-33
- Rosenstiel, Lutz von (2009): Führung und Motivation. Unterlagen zum Studium des Executive MPA, Modul 5, Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, 2009



- Sager, Fritz (2008): Entzauberung des Staates, Krise der Demokratie? Die politikwissenschaftliche Perspektive. Unterlagen zum Studium des Executive MPA, Modul 1, Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, 2008
- Schwaninger, Markus (2009): Universität St. Gallen, 2009. Persönliche Informationen
- Schwaninger, Markus / Körner Markus (2003): Systemisches Projektmanagement. Ein Instrument für komplexe Veränderungs- und Entwicklungsprojekte. In: Zeitschrift Führung und Organisation zfo, 2003, 72. Jg., Nr. 2, S. 75-85
- Schwaninger, Markus / Körner Markus (2001): Systemisches Projektmanagement. Ein Instrumentarium für komplexe Veränderungs- und Entwicklungsprojekte. Diskussionspapier Universität St. Gallen, 2001, Nr. 43
- Seliger, Rutz (2000): (Was) Macht Magie in der Beratung? Versuch einer systemischen Entzauberung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2000, Nr. 2, S. 46-54
- Sülzer, Rolf / Zimmermann Arthur (1996): Organisieren und Organisationen verstehen. Wege der Internationalen Zusammenarbeit. Opladen 1996
- Szabo, Erna (2000): Ethnographie. Eine Methode der besonderen Art, geeignet für die Beratungspraxis. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2000, Nr. 3, S. 4-13
- Thom, Norbert (2009): Change Management. Unterlagen zum Studium des Executive MPA, Modul 5, Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, 2009
- Thom, Norbert / Ritz, Adrian (2009): Projektmanagement. Unterlagen zum Studium des Executive MPA (Aufgabe Projektmanagement), Modul 5, Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, 2009
- Thom, Norbert / Ritz, Adrian (2007): Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Auflage. Wiesbaden 2007
- Trist, Eric (1975): Sozio-technische Systeme. In: Wimmer, Rudolf (2003): Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? Wittener Diskussionspapiere, 2003, Nr. 125, S. 1-29
- Verordnung über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe vom 12. Dezember 1977 (Stand am 1. Januar 2008)
- Weick, Karl (2000): Drop Your Tools. In: Groth, Torsten: Klassiker der Organisationsforschung (3). Karl Weick. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2004, Nr. 3, S. 88-95
- Wimmer, Rudolf (2009): Kraftakt radikaler Umbau. Change Management zur Krisenbewältigung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2009, Nr. 3, S. 4-11

- 
- Wimmer, Rudolf (2004): OE am Scheideweg. Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2004, Nr. 1, S. 26-39
- Wimmer, Rudolf (2003): Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? Wittener Diskussionspapiere, 2003, Nr. 125, S. 1-29
- Willke, Helmut (2008): Entzauberung des Staates. Unterlagen zum Studium des Executive MPA, Modul 1, Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, 2008
- Willke, Helmut (2006): Systemtheorie, 7. Auflage. Jena 2006
- Willke, Helmut / Roehl Keiko (2001): Kopf oder Zahl!? Zur Evaluation komplexer Transformationsprozesse. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2001, Nr. 2, S. 25-33
- Willke, Helmut / Wollmann Peter (2003): Controlling in "chaotischen" Zeiten. Überlegungen zu einer kognitiven Wende in Planung und Controlling. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2003, Nr. 3, S. 26-39
- Worley Christopher / Feyermann Ann (2005): Überlegungen zur Zukunft der Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2005, Nr. 1, S. 81-95

## 9 Anhang

### Anhang I: Instrumente zur Gestaltung von OE-Prozessen in IZ-Projekten

Anwendungsbereich	Instrument/Werkzeug	Quelle
<b>Auftragsklärung</b>		
	Auftragsklärung und Kontraktgestaltung	Zeitschrift für OE, 4/2004
<b>Organisationsanalyse (-diagnose)</b>		
	Akteuranalyse	Zeitschrift für OE, 2/2009 GTZ (2006) Sülzer/Zimmermann, 1996
	Kräftefeldanalyse	Thom/Ritz (2007) Zeitschrift für OE, 3/2005
	Strategisches Roadmapping	Zeitschrift für OE, 2/2007
	Szenario-Technik	Zeitschrift für OE, 4/2006
	TPC-Matrix - Orientierung schaffen und die Inhalte der Roadmap klären	Zeitschrift für OE, 2/2008
	Welt Café	DEZA (2009/a) <a href="http://www.daretoschare.ch">http://www.daretoschare.ch</a>
	Zukunftswerkstatt	Nadel/ETH 2009
<b>Intervention</b>		
Projektmanagement	Management Audit	Zeitschrift für OE, 3/2006
	Projektarchitektur	Thom/Ritz (2009) Zeitschrift für OE, 2/2005
	Systemisches Projektmanagement - 5 Instrumente für komplexe Veränderungs- und Entwicklungsprojekte	Schwaninger/Körner 2003
	TPC-Matrix	Zeitschrift für OE, 2/2008
	Siehe auch <b>Evaluierung</b>	
Informationsmanagement	Siehe <b>Evaluierung</b>	
Wissensmanagement	Community of Practice (CoP)	
	Wissens-Messe	DEZA (2009/a) <a href="http://www.daretoschare.ch">http://www.daretoschare.ch</a>
	Wissenslandkarte	DEZA (2009/a)

		<a href="http://www.daretoshare.ch">http://www.daretoshare.ch</a>
	Wissens-Netzwerk	DEZA (2009/a) <a href="http://www.daretoshare.ch">http://www.daretoshare.ch</a>
<b>Evaluierung/Controlling</b>		
	Balanced Scorecard BSC	DEZA (2009/a) <a href="http://www.daretoshare.ch">http://www.daretoshare.ch</a> Zeitschrift für OE, 1/2009 Thom/Ritz (2007)
	Debriefing – Lernen aus Erfolgen und Fehlern	Zeitschrift für OE, 1/2007
	Diskrepanzanalyse	Zeitschrift für OE, 4/2008
	EFQM	Thom/Ritz (2007)
	ISO-9000 Reihe	Thom/Ritz (2007)
	Mitarbeiterbefragung und Survey Feedback	Thom/Ritz (2007) Zeitschrift für OE, 2/2006
	Outcome Mapping – Wirkung auf der Spur	Zeitschrift für OE, 4/2007
	Teamfeedback mit dem Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT)	Zeitschrift für OE, 4/2005
<b>Alle Phasen des OE-Prozesses</b>		
Kontextsondierung/ Reflexion	Systemisches Fragen	Siehe Kap. 5.1
Moderation	Dynamic Facilitation	Zeitschrift für OE, 3/2007
	Innovative Moderationsmethoden	Zeitschrift für OE, 1/2006
Kommunikation	Methode Film - Emotionen in Veränderungsprozessen mit Kurzfilmen zugänglich machen	Zeitschrift für OE, 3/2008
	Systemspiel	Siehe Kap. 4.1.2
Analyse, Diagnose, Evaluation	Balanced Score Card BSC	Siehe Kap. 5.4
	SOFT-Analyse	Siehe Kap. 5.2.1

## Anhang II: SOFT-Analyse - Leitfaden

### Themenfelder

1. Bedeutung von OE in der Organisation
2. Rolle der OE-Berater/-innen und lokalen Mitarbeitenden bei OE-Prozessen
3. Kompetenzen der OE-Berater/-innen
4. Gründe für die Durchführung von OE
5. Strategien, Methoden, Techniken der Durchführung von OE/OE-Instrumentarium
6. Bedarf/Notwendigkeit für die Weiterentwicklung von OE
7. Ziele von OE heute – künftig
8. Referenzpunkte für die Ausrichtung von OE heute – künftig
9. OE im Klient-Berater-System
10. Bedeutung von OE bei strategischer Neuausrichtung lokaler Partnerorganisationen
11. OE und Regionalisierung, Internationalisierung, Globalisierung

### Beispielfragen

**S:** Was läuft zufriedenstellend (gut), worauf können sie sich verlassen, weshalb sind sie erfolgreich, welche Abläufe/Bereiche erbringen gute Ergebnisse? Können sie sich vorstellen dass...? Weshalb nicht? Was würden die Partner dazu sagen?

**O:** Welche Zukunftschancen/Entwicklungsmöglichkeiten gibt es. In welchen Bereichen liegen sie. Was kann ausgebaut werden. Wozu wären sie fähig/nicht fähig?

**F:** Wo liegen Unzulänglichkeiten/Schwachstellen, Schwierigkeiten. Was führt häufig zu Spannungen/Konflikten, welche Störungen behindern sie, was fehlt ihnen, was fällt ihnen schwer? Weshalb?

**T:** Welche bedrohlichen Entwicklungen kommen in welchen Bereichen, aus welchen Gründen, in welchem Zeitraum auf sie zu, was sind ihre Befürchtungen? Was sind ihre Bemühungen?

**Anhang III: Expertengespräche – Gesprächspartner/innen**

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA  
Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten

Martin Dahinden  
Botschafter  
Direktor DEZA  
Freiburgstrasse 130  
3003 Bern  
Tel. 031 322 34 05  
[martin.dahinden@deza.admin.ch](mailto:martin.dahinden@deza.admin.ch)

Global Humanitarian Forum Geneva GHF

Walter Fust  
Botschafter  
Direktor GHF Geneva  
Avenue de la Paix 9  
1202 Genf  
Tel. 022 919 75 00  
[walter.fust@ghf-ge.ch](mailto:walter.fust@ghf-ge.ch)

KEK – CDC Consultants

Markus Engler  
Senior Consultant und Partner von KEK-CDC Consultants  
Universitätstrasse 69  
8006 Zürich  
Tel. 044 368 58 40  
[engler@kek.ch](mailto:engler@kek.ch)

Schweizerisches Rotes Kreuz SRK

Martin Fuhrer  
Direktor Internationale Zusammenarbeit  
Rainmattstrasse 10 – Postfach  
3001 Bern  
Tel. 031 387 72 86  
[martin.fuhrer@redcross.ch](mailto:martin.fuhrer@redcross.ch)

Monika Christofori-Khadka  
Programmverantwortliche Internationale Zu-  
sammenarbeit  
Rainmattstrasse 10 – Postfach  
3001 Bern  
Tel. 031 387 73 61  
[monika.christofori-khadka@redcross.ch](mailto:monika.christofori-khadka@redcross.ch)

## **10 Selbständigkeitserklärung**

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Basel, 15. Oktober 2009

Franziska Vögli

## 11 Über die Autorin



**Franziska Vögli**, Dipl. Ing. Agr. FH, MAS Entwicklung und Zusammenarbeit ETH Zürich.

Bis vor Aufnahme des Nachdiplomstudiums Executive MPA an der Universität Bern im Jahr 2007 war Franziska Vögli Technische Beraterin in den DEZA – Programmen *ETSP* (Extension and Training Support Project for Forestry and Agriculture in the Uplands) in Vietnam und *KSAP* (Kyrgyz-Swiss Agricultural Programme) in der zentralasiatischen Republik Kirgisien.

**Anschrift:** Franziska Vögli  
Hechtweg 3, CH-4052 Basel

**E-Mail:** [fvoegtli@bluewin.ch](mailto:fvoegtli@bluewin.ch)