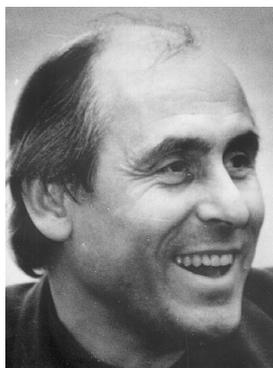


**Bernd Schmid,
Joachim Hipp**

Metamorphosen der Teamentwicklung

Teamentwicklung ist nach wie vor ein bedeutsames Arbeitsfeld für Trainer und Berater. Für die strategischen Herausforderungen in Unternehmen scheint es allerdings bedeutsam, klassische, an Beziehungsklärung orientierte Formen der Teamentwicklung mit weiteren Perspektiven anzureichern. Die regieorientierte Teamentwicklung umsetzungsverantwortlicher Führungsketten zeigt sich für die Unterstützung von Innovationsprozessen als vielversprechender. Wir wollen in diesem Aufsatz daher die dafür notwendigen Metamorphosen der Teamentwicklung beschreiben und ihre Bedeutung für Umsetzung von Veränderungsideen beleuchten.



DR. BERND SCHMID
ist systemischer Berater, Coach,
Lehrtrainer und Supervisor. Er leitet
seit 1984 das Institut für systemische
Beratung in Wiesloch.

Institut für systemische Beratung
Schlosshof 3
D-69168 Wiesloch
Tel. 0 62 22/8 18 80
Fax 0 62 22/5 14 52
www.systemische-professionalitaet.de



DIPL. PSYCH.
JOACHIM HIPPE
ist selbständiger Trainer und
Berater und Lehrtrainer am Institut
für systemische Beratung.

Institut für systemische Beratung
Schlosshof 3
D-69168 Wiesloch
Tel. 0 62 22/8 18 80
Fax 0 62 22/5 14 52
www.systemische-professionalitaet.de

Unser Bundespräsident hat glaubhaft versichert, dass es in Deutschland nicht an Ideen, sondern an der Umsetzung der Ideen mangelt. Umsetzung hat viel mit einer funktionierenden Wirkungskette über die Hierarchien hinweg zu tun. Allzu oft glauben ManagerInnen in den oberen Etagen, ihre Organisation könne über die Verkündung von Beschlüssen gelenkt werden. Meist ist das Ergebnis aber nur Aquaplaning: Oben wird gelenkt, ohne Wirkung auf das Fahrzeug. Teamentwicklung, die die Wirkungsketten vom Zentrum in die Peripherie fokussiert und hilft, über diesen Prozess Regie zu führen, scheint uns eine der wirkungsvollsten Ergänzungen, um der Umsetzung von Ideen und damit den Innovationsanforderungen zu begegnen.

■ Psychologische Teamentwicklung

Psychologische Teamentwicklung heisst, das Beziehungsverhalten der Teammitglieder zu analysieren, zu deuten und aufzudecken. Der Fokus ist darauf gerichtet, verdeckte Beziehungsbotschaften auszusprechen und psychologische Hintergründe deutlich zu machen. Eine der Grundlagen dieser Vorgehensweise ist die Dichotomie von Beziehungs- und Inhaltsebene. Die Botschaft des Teamentwicklers an die Teammitglieder heisst: «Wir beschäftigen uns jetzt mit den Beziehungs- und Kommunikationsaspekten, mit euren Inhalten beschäftigt ihr euch ohnehin jeden Tag». Klärungen auf der Beziehungsebene und die Einführung von Beziehungsregeln (z.B. «Störungen haben Vorrang») bringen zumal in sachorientierten Unternehmenskulturen oft gute Erfolge.

Zuweilen wird mit dieser Arbeit aber eine Psychologiekultur in die jeweilige Organisationskultur eingeführt, die nach anderen Plausibilitäten funktioniert und nicht immer leicht in die Rollensteuerung und Beziehungsgestaltung in der Organisation überführbar ist. Am Montag kehren die Teilnehmer dann oft aus einem erbaulichen Psychoseminar in die Welt der Organisation zurück, ohne dass die Inhaltsarbeit eine wesentliche Ergänzung gefunden hätte.

Allzu oft glauben ManagerInnen ihre Organisation könne über die Verkündung von Beschlüssen gelenkt werden.

■ Aufgabenbezogene Teamentwicklung

Aufgabenbezogene Teamentwicklung versucht, Teamentwicklung nur noch kristallisierend an den Rollen und an den Aufgaben der Organisation durchzuführen. Beziehungsarbeit findet nicht mehr unabhängig von den konkreten

Gestaltungsaufgaben statt, sondern nur noch darauf bezogen. Während bei der psychologischen Teamentwicklung Beziehungsklärunge meist abstrahiert von konkreten Aufgaben betrieben wird, konkretisiert sich diese Arbeit nun an Rollen, Dienstleistungen, Verantwortungen bezogen auf die Aufgaben. Dabei leisten besonders Modelle der Rollendifferenzierung – etwa die Unterscheidung in Privat-, Professions- und Organisationsrolle (vgl. SCHMID 1990, 1993) und Modelle komplementärer Verantwortung (SCHMID & CASPARI 1998) gute Dienste.

Die Herausforderung dieser Form der Teamentwicklung besteht häufig darin, nicht in der Menge der unerledigten Arbeiten unterzugehen. Das quantitative Abarbeiten ist in den meisten Fällen nicht zu schaffen und zudem für die

Teampsycho- logie bleibt oft ineffizient, weil das Team nicht lernt, selbst Regie zu führen.

Perspektive «Lernen» wenig ergiebig. Vielmehr gilt es, die Teambeziehungen an Beispielen der Selbstorganisation, bezogen auf die Teamaufgaben zu verbessern. D.h. aus der Menge der unerledigten oder problematischen Teamaufgaben werden wenige ausgewählt an denen exemplarisch die verschiedenen

Belange, die Art des Zusammenspiels etc. studiert werden kann. Die Qualität im Umgang mit diesem Beispiel kann dann auf die anderen Teamaufgaben übertragen werden.

Belange, die Art des Zusammenspiels etc. studiert werden kann. Die Qualität im Umgang mit diesem Beispiel kann dann auf die anderen Teamaufgaben übertragen werden.

und die von den Beratern vorgebrachten Ideen, wie sich das Team neu organisieren könnte, zwar oft auf reges Interesse, führen aber nicht dazu, dass die Teammitglieder danach selbst Regie¹ über neue Formen des Zusammenspiels führen können. Teampsycho- logie am Beispiel bleibt oft ineffizient, weil das Team nicht lernt, selbst über die Inszenierung des neuen Stücks Regie zu führen. Es lernt nicht, wie das neue Zusammenspiel kombiniert mit anderen Perspektiven im Alltag in Szene gesetzt werden kann. Am Montag nach dem Seminar kehrt der Druck der verschiedenen Prioritäten zurück und der Transfer des neuen Stücks in den Alltag bleibt dem Zufall überlassen.

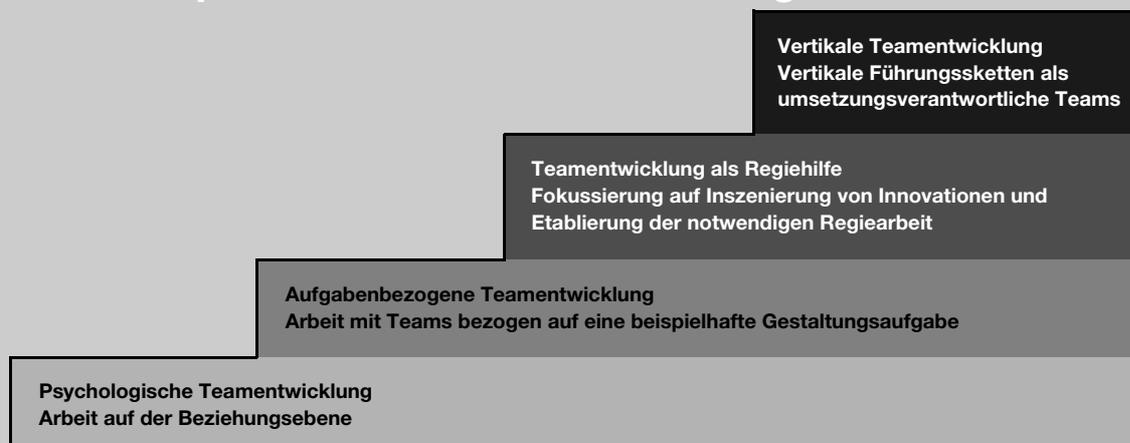
■ Teamentwicklung als Regiehilfe

Deswegen müssen BeraterInnen die Regie über diese Transferprozesse übernehmen. Das bedeutet ein sehr aktives Beraterverhalten. Man kann beispielsweise ein Führungsgespräch im Beisein des Teams moderieren und beraterisch mitgestalten. Die Beteiligten lernen dadurch wie neue Perspektiven in einer alltäglichen Szene, z.B. einem Führungsgespräch, integriert werden können. Dieses Vorgehen steht im Gegensatz zu der Strategie, das Gespräch in der Teamentwicklung eine Zeit laufen zu lassen, Kommunikationsmuster zu deuten, Ideen einzustreuen und darauf zu hoffen, dass sie umgesetzt werden. Vielmehr wird aktiv Koregie geführt, um den Teammitgliedern einen Sinn für das alternative Beispiel, die neue Art des Zusammenspiels zu vermitteln. Selbst den Teammitgliedern konkrete Kommu-

¹ Regie meint hier, die Verantwortung für die Umsetzung einer Idee. Die Hauptarbeit des Regisseurs besteht darin, mit den Schauspielern an einem Verständnis des Stücks und der Identifikation der Schauspieler mit ihren Rollen zu arbeiten und verschiedene Perspektiven bei der Gestaltung einer Szene zu integrieren.

Abbildung 1

Metamorphosen der Teamentwicklung



nikationsfiguren anzubieten, kann äusserst hilfreich sein, um ein Gefühl für die neue Qualität zu vermitteln.

Es handelt sich bei dieser Form der Teamentwicklung um das Erlernen und kokreative Zusammenwirken bei der Regie eines guten Beispiels der Zusammenarbeit. Teams reagieren auf diese Form der Beratung sehr positiv. Sie können das Beispiel zwar nicht mit Sicherheit reproduzieren, das Miterleben des gelungenen Zusammenhangs prägt allerdings ein inneres Bild, das auf komplexe Weise positive Suchprozesse koordiniert. Durch dieses innere Bild wird eine Integration und Koordination von Verhalten erreicht, die mit analytischem Abarbeiten der einzelnen Verhaltens-elemente nicht zu erreichen wäre. Integrierte und koordinierte Beispiele sind notwendig, um ein inneres Bild dieser Art zu entwickeln. Das analytische, deutende, in Teilen konstruktive Arbeiten fördert zwar das persönliche Experimentierverhalten, es entsteht aber kein Bild eines integrierten gelungenen Beispiels.

Gelungene Beispiele zu ermöglichen erfordert nach unserer Erfahrung, am Anfang über die Prozesse Regie zu führen. Das Team lernt nur langsam, über gelungene Beispiele die eigene Regiefähigkeit zu entwickeln. Der Berater zieht sich nach und nach aus der Regierolle zurück.

Für systemische BeraterInnen bedeutet diese Vorgehensweise eine Ergänzung des professionellen Selbstverständnisses. Bisher haben wir uns darauf beschränkt, Ideen vorzutragen und den Klienten die Umsetzung überlassen – oft

**Das Miterleben
prägt ein inneres
Bild, das auf
komplexe
Weise positive
Suchprozesse
koordiniert.**

aus Angst, in die Verantwortung der Kunden einzutreten. Die Mode schreibt vor, sich zurückzuhalten, hie und da Fragen zu stellen, damit das Team eigenständig seinen Weg findet. Aus unserer Perspektive ist die Verstörung mit guten Ideen, ohne dramaturgische Hilfestellung keine hinreichende Hilfeleistung. Die neue Herausforderung besteht vielmehr darin, Regiehilfe zu geben, ohne in die Verantwortung zu treten. Hier muss Verantwortung von Dienstleistung unterschieden werden. Die Verantwortung für die Kernprozesse des Teams bleiben selbstverständlich bei den Kunden, der Berater übernimmt allerdings Verantwortung, wie die Beteiligten darauf bezogen lernen.

In der Experimentierphase mit dieser Form der Teamentwicklung haben wir oft den Fehler gemacht, die Regie zu-

nächst vollständig zu übernehmen und uns dann relativ abrupt zurückzuziehen. Oft ist dadurch die neue Figur des Zusammenspiels kollabiert. Deswegen versuchen wir jetzt Interne von vornherein in tragenden Rollen einzubeziehen und zu qualifizieren und sowohl den Aufbau wie den Abbau unserer zusätzlichen Regiebühne sorgfältig zu gestalten. Wir messen Strategien des geordneten Rückzugs daran, wie sehr im System die Regie übernommen wird. Die Entsorgung des Beraters wird in der Ökologie der Beratung eine wichtige zu gestaltende Aufgabe. Kulturverträgliche, pflegbare und damit nachhaltige Lösungen sind auch hier gefragt.

Insgesamt entfernen wir uns mit dieser Konzeption der Teamentwicklung von der Unterscheidung agieren vs. nicht agieren, sondern fragen differenziert danach, wie, an welcher Stelle, aus welchem Selbstverständnis heraus agiert werden muss, wie die Ankoppelung an die Regie im Kundensystem erfolgt etc..

BeraterInnen müssen sich, wenn sie zu Kulturentwicklung in Organisationen beitragen wollen, erheblich in ihren dramaturgischen und regiemässigen Fähigkeiten verbessern. In diesen Feldern haben bisher sowohl Berater als auch das Management den Lern- und Gestaltungsbedarf unterschätzt. Auch das Management glaubt vielerorts, es würde reichen, Ideen zu streuen und sich vornehm zurückzuhalten, wenn Gestaltungslücken entstehen. Wir sind der Meinung, dass über Prozessgestaltung gesichert werden muss, dass sich auch unter den Gesichtspunkten Lernen und Kulturentwicklung eine Kontinuität und Pflegbarkeit durch das System entwickelt.

Das neue an dieser Konzeption besteht nicht in den einzelnen Elementen, sondern darin, alle Elemente an einem Beispiel konsequent zu integrieren und sich für diese Integration verantwortlich zu fühlen. Diese Perspektive ist in vielen Beraterphilosophien nicht enthalten. Berater brauchen Landkarten, die eine Orientierung geben, was alles zusammenkommen muss, damit Teams neue Formen des Zusammenspiels verwirklichen können. Auch Berater haben sich lange Zeit ein Nichtwahrnehmen von Verantwortungslücken erlaubt. Die Pflegbarkeit, Nachsorge und Integration in den Dauerbetrieb der Organisation mitzubedenken gehört zu den Kernkompetenzen, um Innovation in Szene zu setzen (SCHMID 1996, SCHMID & HIPPE 1997). Wir Berater müssen unsere Landkarte so auszuweiten, dass wir ein aus unserer Perspektive hinreichendes Bild der notwendigen Verantwortungen für diese Prozesse haben.

**Die Mode
schreibt vor, sich
zurückzuhalten,
damit das Team
eigenständig
seinen Weg findet.**

■ Vertikale Teamentwicklung

Umsetzung von innovativen Ideen hat viel mit einer funktionierenden und durchlässigen Wirkungskette über die Führungskette hinweg bis zur Peripherie zu tun. Diese Führungsketten müssen nicht unbedingt der Hierarchie folgen, sondern können auch projektorientiert sein. Über Kommunikation muss aber erreicht werden, dass Hauptverantwortliche die Innovationsideen und die Gestaltungskraft

bis in die Peripherie durchtragen. Umgekehrt müssen sie von den Integrationsproblemen verschiedener innovativer Perspektiven in der Peripherie erfahren. Der momentane Engpass besteht vorwiegend in der Kommunikation über vertikale Wirkungsketten. Aus diesem Grund scheint es plausibel, auch die vertikale Wirkungskette in Organisationen als

Die Entsorgung des Beraters wird in der Ökologie der Beratung eine wichtige zu gestaltende Aufgabe.

Team zu begreifen. Ein Team kann in diesem Zusammenhang definiert werden als die Teilmenge eines Systems mit einer zueinander passenden Verantwortlichkeit. Es handelt sich um die Rollenträger und Funktionen, die zusammenwirken müssen, um einer gemeinsamen Verantwortung gerecht zu werden. Teammitglieder solcher *vertikaler Teams* sind nicht unbedingt die Menschen, die sich menschlich, kulturell oder geographisch nahe sind. Sie können beispielsweise aus einem Geschäftsführer in der Zentrale, der Leiterin einer Niederlassung und dem Projektverantwortlichen vor Ort bestehen. Das konstituierende Merkmal ist die komplementäre Verantwortung für ein Produkt oder eine Dienstleistung und eine von der Organisation vorge-

gebene Beziehungsstruktur. Diese vertikalen Teams mit ihrer vertikalen Verantwortung sind für strategische Organisationsprozesse mindestens so wichtig wie horizontale Teams.

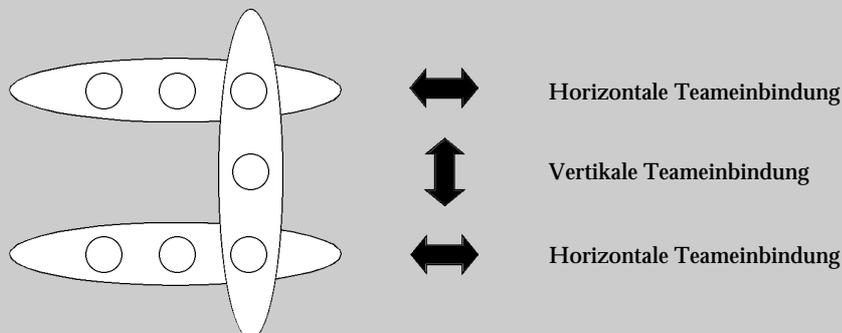
Horizontale Teams bestehen aus Organisationsmitgliedern der gleichen oder naher Ebenen, beispielsweise der Geschäftsführung, einer Arbeitsgruppe oder des oberen Führungskreises. In horizontalen Teams ist die Verständigung oft einfacher, weil die Teammitglieder zumindest eine Statusklasse, ein Rollen- oder ein Weltverständnis verbindet. In der Führungskette von vertikalen Teams treten dagegen wesentlich grössere Kulturankoppelungsprobleme vom Zentrum in die Peripherie auf. Diese Kulturankoppelung zu erreichen, wirft andere Fragestellungen und Prioritäten in der Teamentwicklungsarbeit auf. Beispielsweise können die Kriterien für erfolgreiches Arbeiten auf den unterschiedlichen horizontalen Ebenen erheblich differieren und müssen über Kommunikation aneinandergesetzt werden (vgl. Kulturbegegnungsmodell in SCHMID 1994, S. 45f).

In Beratungsdesigns für strategische Organisationsprozesse wird nach diesem Modell die gesamte Wirkungskette in vertikale Teams gegliedert und die Kommunikation über die vertikalen Ebenen geübt. Aus der Arbeit mit vertikalen Teams ergeben sich meist andere Prioritäten, was auf der Ebene horizontaler Teams optimiert werden muss, damit die nächste Ebene dies übernehmen und sich selbst zur Gestaltungsvorgabe machen kann. Das Arbeiten

Umsetzung von innovativen Ideen hat viel mit einer funktionierenden Wirkungskette über die Führungskette hinweg zu tun.

Abbildung 2

Unterscheidung von horizontaler und vertikaler Teameinbindung



mit vertikalen Teams ändert die Optimierungsperspektiven für horizontale Teams in strategisch bedeutsamer Weise.

Einer der Gründe warum oft eher horizontale Betrachtungsweisen in der Teamentwicklung gewählt werden, ist, dass die Menge der Beteiligten nicht so leicht ausufert. Vertikal gedacht, hat man es zumindest in den meisten Unternehmen mit einem Hierarchiebaum zu tun. Bei der Auswahl derjenigen, die an einem Innovationsprojekt beteiligt werden sollen, muss dann eine besondere Begründung gefunden werden: «Warum darf ich nicht oder warum muss ich mitmachen?». Verantwortliche von Innovationsprojekten schrecken bei der Vorstellung vertikaler Modelle vor dem Aufwand zurück, weil sie glauben alle Betroffenen beteiligen zu müssen und sich vor der dadurch entstehenden Komplexität fürchten. Es muss dann plausibilisiert werden,

Das Arbeiten mit vertikalen Teams ändert die Optimierungsperspektiven für horizontale Teams in strategisch bedeutsamer Weise.

dass es erlaubt ist, aus jeder Ebene beispielhaft auszuwählen, abhängig von der zu bearbeitenden Fragestellung, unter der die Teamberatung steht.

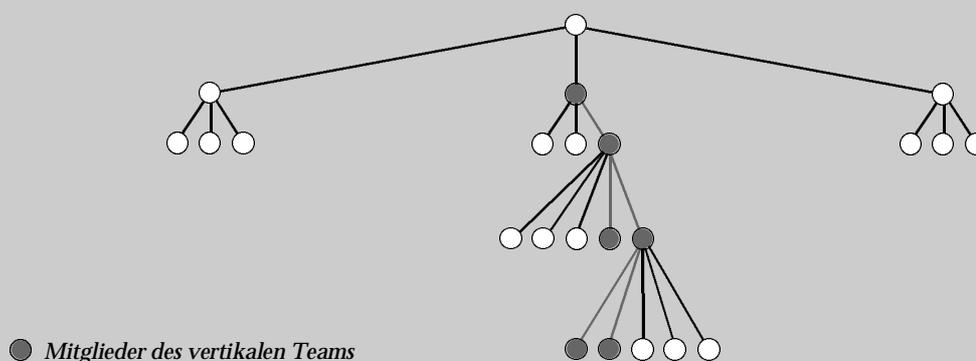
Ein Beispiel: In einer Bank sollte die Dienstleistung Wertpapierberatung in eine umfassende Vermögensberatung ausgeweitet werden, weil die reine Wertpapierberatung an Rentabilität verloren hatte. Da das Know-how für die neue Dienstleistung nicht vorhanden war, wurden eine kleine Vermögensberatungsgesellschaft (V1 – Vn) mit entsprechendem Know-how zugekauft und eingegliedert. Die bisheri-

gen Wertpapierberater (W1- Wn) sollten in Mentoringbeziehungen mit (V1 – Vn) und externe Weiterqualifikation in die neue Aufgabe «Vermögensberatung» hineinwachsen.

Obwohl der verantwortliche Geschäftsbereichsleiter (G1) mit Predigten versucht hatte, die Wertpapierberater von der Weiterentwicklung der Dienstleistung zu überzeugen, hatte sich nur einer (W3) in die gewünschte Richtung bewegt. Alle anderen, selbst diejenigen mit einer Weiterqualifikation, machten ihren alten Job. Der Geschäftsbereichsleiter (G1) sah die einzige Möglichkeit, die Geschäftsstrategie zu verwirklichen, darin, diese Wertpapierberater zu entlassen und neue Leute einzustellen. In Gesprächen stellte sich heraus, dass er sich kein Bild davon gemacht hatte, aus welchen Gründen die Wertpapierberater die Innovation nicht mittrugen und verwirklichten. Die Know-How Träger der zugekauften Gesellschaft waren nicht, wie ursprünglich geplant, als Multiplikatoren eingesetzt und die Filialleiter als direkte Vorgesetzte nicht miteinbezogen worden. Dem Geschäftsbereichsleiter (G1) wurde vorgeschlagen, diesen Fall als Beispiel für Lernen anhand von strategischen Experimenten zu konzipieren und damit Erfahrungen zu sammeln, wie eine funktionierende Kultur strategischer Projekte aussehen kann. Als vertikales Team wurden ausgewählt: der Geschäftsbereichsleiter (G1), zwei Filialleiter (F2 + F3), der Wertpapierberater (W3), der sich weiterentwickelt hatte, und zwei Wertpapierberater (W1 + W2), die bei ihrer alten Tätigkeit geblieben waren, denen aber eine Entwicklung zugetraut wurde. Ausserdem sollten miteinbezogen werden der Vermögensberater (V2), der W3 erfolgreich betreut hatte, V3, dessen Partner (W1 + W2), im alten System geblieben waren, und V1 als Leiter der Vermögensberatung. Diese hat im übrigen ihr Ursprungsgeschäft weitergeführt und sollte bei einem Scheitern des strategischen Projektes wieder verkauft werden.

Abbildung 3

Fokusspezifische Selektion vertikaler Teams



Diese für den Fokus der Umsetzung des strategischen Projektes relevanten Figuren wurden in einem Lernexperiment zusammengeführt mit dem Ziel, alle wichtigen Perspektiven zu beleuchten, Konsequenzen aus der Erfahrung mit diesem Projekt zu ziehen und daraus Organisationswissen über den Umgang mit strategischen Projekten aufzubauen.

Das Beispiel verdeutlicht, dass es bei vertikaler Teamentwicklung einer Fokussierung bedarf, die erlaubt die mengenmäßige Inflation, die durch die vertikale Perspektive entsteht, einzudämmen und Selektionen zu treffen. Wer ist notwendig um, bezogen auf eine Fragestellung, einen Fokus zu lernen? Dieser Fokus erklärt, warum nur ein exemplarischer Pfad für die Teamentwicklung genutzt wird. Dieser Pfad wird erst allmählich verbreitert, um die Komplexität überschaubar zu halten.

An dem Beispiel kann erlebt werden, wie eine erfolgreiche Umsetzung der innovativen Ideen aussehen kann.

Diese Strategie bedeutet sowohl eine verbesserte Steuerbarkeit von Lernprozessen und damit eine höhere Chance auf organisationales Lernen, als auch ein ressourcenschonendes Vorgehen.

Das vertikale Team dient bezogen auf die Einführung weiterer Innovationen als

Beispiel für die sinnvolle Integration von Perspektiven. Es lernt, bezogen auf ein Beispiel, das Ankoppeln an andere Hierarchieebenen, deren Steuerungsprioritäten zu beachten, den Aufbau eines komplementären Verantwortungssystems, die Klärung von Rollenselbstverständnissen, Ressourcenökonomie und viele andere Dinge, die zur Regie von Innovationen gehören.

Das gelebte Beispiel der Klärungs- und Lernprozesse gibt Beobachtern aus der Organisation dann eine Kostprobe von dem Geist des zu spielenden Stückes. An dem Beispiel kann auf verschiedenen Dimensionen erlebt werden, wie eine erfolgreiche Umsetzung der innovativen Ideen aussehen kann. Sie werden dadurch angeregt, sich zu beteiligen. Der zunächst aus wenigen Gliedern bestehende beispielhafte Streifen kann nach und nach verbreitert werden. Diese Strategie der Implementierung setzt also nicht auf ein grossflächige Einführung von Innovationen, sondern auf eine kristallisierende Strategie ausgehend von einem vertikalen Ausschnitt.

Resümee

Je mehr sich die Teamentwicklung von einer reinen Beziehungsorientierung entfernt, desto deutlicher zeigen sich die Bereiche, in denen eine kommunikationsorientierte Beratung in Unternehmen einen wirksamen Beitrag leisten kann. Dieser Beitrag geht zunehmend in Richtung der Förderung von Regiearbeit und der beispielhaften, an vertikaler Verantwortung orientierten Einführung von Innovationen.

Literatur

B. Schmid (1990). *Persönlichkeitscoaching – Beratung der Person in ihren Organisations-, Berufs- und Privatwelten*. In: HERNSTEINER 1, Wien.

B. Schmid. (1993). *Menschen, Rollen und Systeme – Professionsentwicklung aus systemischer Sicht*. In ZOE 4/93.

B. Schmid (1994). *«Wo ist der Wind, wenn er nicht weht?» Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht*. Junfermann, Paderborn.

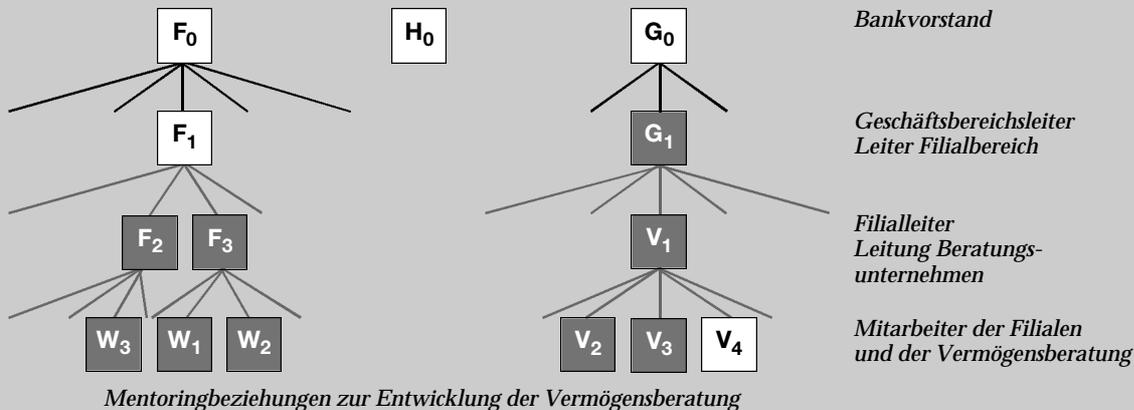
B. Schmid (1996). *«Kulturverantwortung»*. Institutsschriften.

B.Schmid & S. Caspari (1997). *«Wege zu einer Verantwortungskultur oder symbiotische Beziehungen.»* Im Druck.

B. Schmid & J. Hipp (1997). *«Innovation in Szene setzen» – Design und Regie für Management und Beratung am Beispiel Integrierter Personalarbeit»*. Institutsschriften.

Abbildung 4

Beispiel für fokusspezifische Selektion vertikaler Teams



Die neue GOE

Im April 1999 beschloss die aus der alten Regionalgruppe Süd/West der GOE als eigener Verein hervorgegangene GOE Süd/West e.V., das «Süd/West» aus ihrem Namen zu streichen. Das war nur der äusserliche Ausdruck für das Ergebnis eines zweijährigen Prozesses der strategischen Neuorientierung.

Inhaltlich wurden Weichenstellungen vorgenommen:

- Die neue GOE versteht sich vor allem als *eine berufliche Heimat für interne und externe BeraterInnen*, die sich dem Ansatz der Organisationsentwicklung verpflichtet fühlen.
- Die neue GOE *öffnet sich weiter nach aussen*. Für die Mitarbeit in Lern- und Projektgruppen rückt die Frage der Mitgliedschaft etwas in den Hintergrund. Verbindlichkeit der GOE soll sich auf Nutzen und Interessensausgleich von Geben und Nehmen gründen.
- *Zusammenarbeit mit Unternehmen und anderen Organisationen* soll weiter ausgebaut werden (im letzten Jahr z.B. mit daimlerchrysler und mit dem saarländischen Berufsbildungswerk).
- Die neue GOE bietet *Dienstleistungen in den Bereichen Qualitätsmanagement und Professionalisierung für Beratung an*. Hier geht es vor

allem darum, in Lernfeldern die Selbstorganisation und Kreativität von Mitgliedern und OE-Interessierten zu fördern. Dazu wurde eine Organisation von «Geschäftsfeldern» geschaffen (vgl. Grafik), die jeweils von Projektverantwortlichen geführt werden. Grundsätzlich soll gelten: Wo es Initiative für das «Feuer» der OE gibt, bietet die GOE ein Forum für Lerngruppen, Veranstaltungen und Projekte.

- Inhaltlich koordiniert und geführt wird die GOE von Jutta Wegener und Michael Loebbert als neuem Leitungsteam. Sie verstehen sich als die «HüterInnen des Feuers der OE», sind AnsprechpartnerInnen für InteressentInnen und vertreten die GOE nach aussen. Karl Gerspacher unterstützt das Leitungsteam als Controller im Bereich der Finanzen.

■ Qualitätsmanagement für BeraterInnen

Seit 1995 arbeiten in der GOE Projekt- und Arbeitsgruppen am Thema

Qualitätsmanagement von Beratungs- und Entwicklungsprozessen. Unterschiedliche Ansätze und Modelle wurden untersucht und eine Sammlung mit bewährten Instrumenten für das QM von Beratungsprozessen erarbeitet. 1998 hat sich die GOE auf EFQM (European Foundation for Quality Management) als Referenz-Modell festgelegt.

Für die GOE selbst hat eine Arbeitsgruppe 1998/99 ein erstes Selbstassessment durchgeführt. Die strategische Ausrichtung der GOE als professionelle Heimat für BeraterInnen, ihre Mission und die Organisation in Geschäftsfelder ist eine Frucht dieser Arbeit.

Für BeraterInnen, interne und externe Beratungsunternehmen, werden ab Frühjahr regelmässig Möglichkeiten für Assessments und Auditierung angeboten nach den auf Beratungsprozesse angepassten Kriterien der EFQM.

InteressentInnen für Kooperation, Mitarbeit und Mitgliedschaft bekommen am einfachsten Kontakt über: <http://www.goe.org>. ■

Mission und Organisationsmodell der GOE

