

## Editorial

---

Während die Wirksamkeit psychotherapeutischer Verfahren in den zurückliegenden Jahren mit zahlreichen Studien und umfangreichen Meta-Analysen ergründet wurde, gibt es kaum Forschung zur Frage, wie Interventionen im Bereich von Personal- und Organisationsentwicklung wirken. Dieser bemerkenswerte Umstand steht in scharfem Kontrast zu den beträchtlichen Investitionen, die in diesen Bereich fließen, und der hohen Aufmerksamkeit, die dem Thema in jüngster Zeit zuteil wird. Obwohl jede größere Organisation in extern begleitete Veränderungsprozesse eingebunden ist und ständig neue Literatur zum Thema Change Management erscheint, wissen wir recht wenig darüber, welche Interventionen unter welchen Randbedingungen welche Wirkungen erzielen, und warum. Die Gründe hierfür dürften vielfältig sein: Zum einen ist das klassischerweise als stark anwendungsorientiert geltende Thema Organisationsberatung selbst an vielen organisationspsychologischen Lehrstühlen nicht nennenswert repräsentiert. Zum anderen gestaltet sich die Wirkungsforschung zum Thema Organisationsberatung äußerst komplex – hier spielen die klassischen Schwierigkeiten der Feldforschung (z.B. mangelnde Möglichkeiten der Isolierung von Störvariablen) ebenso eine Rolle wie der Wunsch nach Vertraulichkeit bei Kunden wie Beratern.

Rupert Hasenzagl befasst sich in seinem Beitrag mit der Frage, wie Beratern im Rahmen der jeweiligen Beratungssysteme Wirkung zugeschrieben wird. Dabei bezieht er sich besonders auf Niklas Luhmanns These, dass die Wirkung des Beraters auf ein System erst durch Selektionen des Systems selbst konstruiert wird. Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, ob es dem Berater gelingt, Irritationen zu erzeugen, die im System anschlussfähig sind. Hasenzagl zeigt anhand von zwei Fallanalysen und einem Experiment in der Tradition der Kleingruppenforschung die Anwendungsmöglichkeiten des Modells in der Praxis.

Siegfried Greif und Ilka Seeberg stellen den von ihnen entwickelten Change Explorer vor, ein multimethodales Instrumentarium zur Evaluation und Optimierung von Change Management-Projekten. In Interviews mit Führungskräften, Projektleiter oder Mitgliedern des Projektteams werden Bewertungsmerkmale wie Zielerreichungsgrad, Zufriedenheit der Auftraggeber, Verbesserungen der Arbeitsmotivation oder Leistungen der Mitarbeiter/innen etc. abgefragt. Die Ergebnisse werden im Rahmen von Auswertungsworkshops in die Organisation zurückgespiegelt. So werden die Daten zur Grundlage für weitere Veränderungsprojekte.

Falko von Ameln und Josef Kramer stellen in ihrem Beitrag Überlegungen zu handlungsorientierten Trainings- und Beratungsmethoden wie Rollenspiel, Planspiel, Psychodrama, Systemaufstellungen oder Outdoor Trainings an. Diese Methoden duplizieren die organisationale Wirklichkeit mit szenischen Mitteln – die so erzeugte „Wirklichkeit 2. Ordnung“, die die Autoren mit einem Begriff von J. L. Moreno als „surplus reality“ bezeichnen, wird als zentrales gemeinsames Merkmal handlungsorientierter Methoden benannt. Hiervon ausgehend beschreiben die Autoren zwölf Wirkfaktoren, die handlungsorientierte von alternativen, vorwiegend verbal orientierten Methoden unterscheiden.

Der Thementeil dieses Heftes schließt mit einem Expertengespräch, das die Möglichkeiten von Organisationsentwicklung aus den Blickwinkeln Organisation/Kunde, Beratung und Wissenschaft beleuchtet.

Die Herausgeber wünschen eine anregende Lektüre,

*Falko von Ameln und Jörg Fengler*