

**Technische Universität Kaiserslautern**  
Distance & Independent Studies Center  
**Master-Fernstudiengang „Organisationsentwicklung“**

Prüfungsleistung Essay  
**„Allparteilichkeit und Neutralität in der Organisationsentwicklung  
– Notwendigkeit oder Illusion“**

**Note: 1,3**  
**vergeben durch Prof. Dr. Oliver Bidlo**

eingereicht von:	Anja Sprenger-Mühlhäuser
Matrikel-Nr.:	404953
Straße:	Kaiserstuhling 68
Wohnort:	68239 Mannheim
Tel.-Nr.:	0621 - 8760776
Abgabedatum:	05.03.2023

## **Allparteilichkeit und Neutralität in der Organisationsentwicklung – Notwendigkeit oder Illusion**

Eine Beratungshaltung, die gekennzeichnet ist durch Allparteilichkeit sowie Neutralität, wird vor allem in systemischen Beratungskonzepten unter die idealtypische Beraterrolle subsummiert. Daran schließen sich wissenschaftliche Diskussionen in der Organisationsentwicklung (OE) zum Anforderungsprofil von Berater und Beraterinnen an und werfen neben Rollenanforderungen im Krisenmanagement, der Prozessberatung, der Faktenermittlung, der Beobachtung, die Position eines neutralen Dritten bzw. einer neutralen Dritten auf. Diese Rollenpluralität prozess- und kundenorientiert zu managen, neben der Umsetzung einer allparteilichen und neutralen Beratungshaltung, erinnert an das Balancieren auf einem Drahtseil: spannend, herausfordernd, in Abwägung zwischen Vorsicht und Klarheit, denn mit jedem Schritt in eine Richtung könnte ein anderer Aspekt vernachlässigt werden, der mit ernsthaften Konsequenzen für den weiteren Prozess verbunden sein kann.

Hier wird deutlich, dass neben der individuellen Rollenklarheit, der Aneignung von Beratungs-, Moderations- und Verhandlungskompetenzen, eine reflektierte Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung und den Aspekten der Allparteilichkeit und Neutralität erforderlich ist. Dabei stellt sich jedoch die Frage, ob es überhaupt möglich ist, allparteilich und/ oder neutral zu sein. Auch wenn die Forderung hin zu einer allparteilichen und neutralen Haltung gegenüber Personen, Problemen oder Ideen nachvollziehbar und idealtypisch sein mag, kann es jedoch aus kommunikationspsychologischen Grundsätzen, auch durch Berater und Beraterinnen der OE diese nicht geben, so die Autorin, sondern lediglich ernstgemeinte und reflektierte Versuche und Annäherungen.

Zur Einordnung dieser These werden die Begriffe Allparteilichkeit und Neutralität differenziert unter wissenschaftlichen Definitionsversuchen betrachtet sowie deren Bedeutung im OE- Beratungskontext. Gleichzeitig soll aufgezeigt werden, welche individuellen Herausforderungen und kommunikationspsychologischen Gesetzmäßigkeiten eine vollumfängliche Umsetzung von Allparteilichkeit bzw. Neutralität unmöglich machen, wenngleich ein Ziel dieser argumentativen Auseinandersetzung darin liegt, Impulse zur Selbstreflexion für Berater und Beraterinnen zu liefern.

Von Schlippe und Schweitzer (2013) definieren Allparteilichkeit, im Kontext ihrer Ausführungen zur systemischen Beratung, als Fähigkeit des Beraters bzw. der Beraterin, für alle Familienmitglieder gleichermaßen Partei zu ergreifen, die Verdienste jedes Familienmitgliedes anzuerkennen und sich mit beiden Seiten ambivalenter Beziehungen

identifizieren zu können (von Schlippe/ Schweitzer 2013: 205). In vergleichenden Anwendungssituationen innerhalb der OE bedeutet dies, sich allen Beteiligengruppen und deren individuelle Wirklichkeitskonstruktionen gleichermaßen zuzuwenden sowie deren Problemlösefähigkeiten zu würdigen. Durch die Brille der OE betrachtet, scheint dieses allparteiliche Verständnis auch unter der Prämisse „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen, anschlussfähig und zeigt auf, dass Entwicklungs- und Veränderungsprozesse die aktive Mitwirkung unterschiedlichster Interessensgruppen erforderlich machen, ohne dabei Beteiligengruppen auszuschließen. Schwing und Fryszer (2018) bezeichnen dies als soziale Neutralität und subsumieren darunter, niemanden zu bevorzugen und sich für die Positionen aller wertschätzend zu interessieren (vgl. Schwing/ Fryszer 2018: 87). Wieso sollte das nicht als Notwendigkeit in der OE-Beratung platziert werden? Hier stellt sich jedoch die Frage, ob das in der konkreten Umsetzung überhaupt realistisch erscheint, erfordert dies doch ein hohes Maß an innerer Flexibilität und Breite der Empathiemöglichkeiten. Wie kann es bspw. gelingen, die aus Sicht der Beraterinnen und Berater weniger attraktiven bzw. geeigneten Beiträge Beteiligter authentisch wertzuschätzen, als Lösungsverdienste anzuerkennen, zu würdigen und gleichzeitig favorisierten Impulsen nicht zu viel Aufmerksamkeit zu schenken? Eine grundsätzlich ressourcenorientierte Haltung, die Fähigkeit zur inneren Distanz sowie ausgeprägte kommunikative Kompetenzen können hierfür nützliche Antworten liefern, um sich einer allparteilichen Haltung anzunähern, wie auch das Wissen um eine Differenzierung zwischen Prozess- und Expertenberatung. Aus einer prozessberatenden Perspektive heraus scheint dieses Vorhaben erwartbar, von einer Expertenberatung hingegen wird eher eine fachliche Positionierung erwartet. Diese Differenzierung und die damit verbundenen Erwartungen sowie Möglichkeiten sollten daher bereits Gegenstand der Auftragsklärung im Rahmen eines OE-Prozesses sein.

Auch Proksch (2010) greift diese Vorstellungen der Allparteilichkeit als mediative Haltung im Kontext des Konfliktmanagements auf und äußert zugleich, dass Allparteilichkeit im Prozessverlauf eine immer wieder neu zu erwerbende und überprüfende Haltung ist, die auch bedeutet, die Unterschiedlichkeit der Beteiligten auszuhalten (vgl. Proksch 2010: 76). Was kann ich jedoch als Berater oder Beraterin aushalten und was nicht? Hier wird es individuelle Unterschiede geben, die es stetig zu reflektieren gilt.

Neutralität hingegen wird von Proksch (2010) als objektive Distanz zu handelnden Personen sowie zur Problemstellung gekennzeichnet (vgl. ebd. 76), Schwing und Fryszer (2018) verstehen unter dem Konzept der Neutralität eine stetig wechselnde Parteilichkeit

(vgl. Schwing/ Fryszner 2018: 85), wohingegen Mücke (2003) die Ausführungen um die Begriffe Konstrukt-, Veränderungs-, Beziehungs-, Methoden- und Eigenneutralität vergrößert (vgl. Mücke 2003: 62).

Dieses erweiterte Begriffsverständnis scheint für die OE und dem Prinzip der Neutralität auf den ersten Blick sinnvoll zu sein und impliziert gleichzeitig, dass die Beratenden eine Distanz zu den eigenen Wirklichkeitskonstruktionen aufbauen müssen, um diese nicht als das Maß aller Dinge zu nehmen. Dennoch stellt sich die Frage, ob sich OE-Berater und Beraterinnen immer vom eigenen Norm- und Werteverständnis distanzieren können, welches doch das Gerüst der eigenen Wirklichkeitskonstruktion darstellt. Hierfür brauchen Beratende selbst Unterstützung durch Selbst- und Fremdrelexionsimpulse, aber bekommen und nutzen sie diese? Beeinflussen zudem nicht auch unterschiedliche Loyalitäten und Abhängigkeiten das Neutralitätspostulat, z.B. innerhalb der internen Beratung, wenn der eigene Arbeitgeber betroffen ist oder in der externen Beratung, wenn weitere Aufträge vom aktuellen Erfolg abhängig sind? Sicherlich gibt es hier zumindest unbewusst wirkende Einflüsse, die der Neutralität entgegenstehen und diese gleichzeitig aushebeln.

Ebenso nützlich für die OE und die Ausgangsfrage scheint zunächst das Grundverständnis der Veränderungsneutralität zu sein, dass davon ausgeht, dass Veränderungsprozesse in Kundensystemen nicht von außen initiiert werden können, sondern nur aus sich selbst heraus entstehen. Hier schließt diese Annahme an der in der OE favorisierten Prozessberatung an, in denen die Kunden selbst dazu befähigt werden sollen, die Aufgaben zu erkennen und zu definieren. OE-Berater und Beraterinnen sollten sich also davon distanzieren, Veränderungspotenziale direktiv aufzuzeigen. Bedeutet das jedoch im Umkehrschluss keinerlei fachliches Statement abzugeben, auch wenn Expertise im Feld vorhanden ist? Oder bewegt man sich dann schon nicht mehr im Neutralitätsgebot? Aus Sicht der Autorin sind hier Kommentare durchaus denkbar, wenn explizit der Bedarf dafür geäußert wird und gleichzeitig die Subjektivität der Äußerungen durch den OE-Berater oder die Beraterin gekennzeichnet wird. Neutralität wird damit jedoch nicht mehr gewahrt.

Unter kommunikationstheoretischer Perspektive und in der prozessbegleitenden OE-Moderation bedeutet eine allparteiliche bzw. neutrale Haltung, mit aufmerksamem Blick die Meinungsvielfalt aller Beteiligengruppen immer wieder anzuregen sowie beim gegenseitigen Verstehen zu helfen, auch wenn die Äußerungen den eigenen (Wert-)Vorstellungen widersprechen. Das erfordert nicht nur hervorragende kommunikative

Kompetenzen, um eine allparteiliche und/ oder neutrale Haltung auch sprachlich ausdrücken zu können, sondern wie bereits erwähnt ein hohes Maß an Selbstreflexionskompetenzen und die Fähigkeit zur eigenen inneren Distanz bei äußerer authentischer Zugewandtheit. Zugleich müssen sich Beratende aber auch darüber bewusst sein, dass jede kommunikative Äußerung ihrerseits eine nicht zu unterschätzende Intervention im System darstellen kann und man sich somit kommunikativ gar nicht neutral verhalten kann. Das scheint äußerst herausfordernd zu sein und bedingt einen entsprechenden Kompetenzerwerb. Diese Kompetenzen können jedoch nicht (nur) theoretisch erlernt werden, sondern erfordern Praxiserfahrungen sowie Selbst- und Fremdreiflexionsgelegenheiten, um sowohl die eigene Wirkung wie auch persönliche Grenzen kennenzulernen. Hier stellt sich jedoch die Frage, ob und wie künftige Berater und Beraterinnen der OE, insbesondere in einem Studium und im Vergleich zu Beratenden im therapeutischen Setting, darauf professionell vorbereitet werden. Sollten hier nicht deutlich mehr Bemühungen erkennbar werden, um zumindest annähernd eine neutrale und/ oder allparteiliche Haltung entwickeln zu können? Wie wird dieser Kompetenzerwerb sichergestellt?

Interventionen und Methoden im Prozessverlauf, die durch Berater und Beraterinnen als sinnvoll eingeschätzt werden, können gleichzeitig bei den zu Beratenden wenig nützlich erscheinen. Für OE-Berater und Beraterinnen zeigt sich hier die Notwendigkeit, neutral den eigenen Methoden gegenüberzustehen und eine mögliche Methodenverliebtheit zu hinterfragen, um offen für Kundenwünsche und -bedürfnisse zu bleiben. Mücke regt hierzu an, auch das eigene Angebot gegenüber den zu Beratenden immer wieder zur Disposition zu stellen. Somit wirkt eine Methodenneutralität auf den ersten Blick sinnvoll und notwendig, wenngleich dem jedoch entgegenzusetzen ist, dass Menschen, hier die OE-Berater und Beraterinnen, durch persönliche Vorlieben, positiven Erfahrungswerten und damit verbundenen Sicherheitsgefühlen in der (An-)Moderation und Umsetzung von Methoden, bestimmte Präferenzen haben werden. Das wiederum kann dazu führen, dass immer wieder bestimmte Methoden vorgezogen werden und die Methodenneutralität damit wieder abgeschwächt wird.

Interessant ist die Einordnung von Mücke, dass Allparteilichkeit als unmögliches Unterfangen eingeschätzt wird, da es nicht realistisch ist, jemals eine subjektive, intersubjektive oder gar objektive Allparteilichkeit zu erreichen, dieser Begriff dennoch dem der Neutralität vorzuziehen ist, da es ebenso unmöglich erscheint, nicht nicht zu bewerten (vgl. ebd. 65f.). Daran schließen sich Watzlawicks kommunikationstheoretische Axiome, insbesondere „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick/ Beavin/ Jackson

2017: 60) und „Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung“ (Watzlawick/ Beavin/ Jackson 2017: 63) an und zeigen auf, dass es nicht möglich ist, sich neutral zu verhalten, weil auch ausbleibende verbale oder non-verbale kommunikative Reaktionen, Reaktionen sind, die wiederum Interaktionen, Situationen und Prozesse beeinflussen. Jeder Reiz, zwischen dem Kunden- und dem Beratungssystem, ist ein kommunikatives Angebot und übermittelt eine Botschaft, die durch das jeweilige Gegenüber decodiert und interpretiert wird. Damit gibt jeder Interaktionspartner der Beziehung eine individuelle Struktur, die sich wiederum auf die Kommunikation auswirkt und diese verändert. OE-Beratungen sind in hohem Maß durch Interaktion und Kommunikation geprägte Prozesse, die sich nicht aus den zuvor beschriebenen kommunikationstheoretischen Ansätzen befreien können und damit das Neutralitätspostulat in seiner Reinform als illusorisch betrachten lassen.

Ebenso anschlussfähig sind die Ausführungen zu den Begriffen Fakten und Sichtweisen von Schwing und Fryszer (2008), in denen hervorgehoben wird, dass Fakten uns suggerieren von vermeintlich objektiven Tatsachen ausgehen zu können, statt zu erkennen, dass diese Tatsachen zunächst von jemanden wahrgenommen, interpretiert und schließlich ausgewertet wurden, jeweils in Abhängigkeit von der Art der eigenen Wahrnehmung und Informationsverarbeitung des Beobachters (vgl. Schwing/ Fryszer 2008: 28). OE-Berater und Beraterinnen äußern im Prozessverlauf vermutlich mehrheitlich subjektive Sichtweisen statt objektiver Fakten und sollten dies, unter den Anstrengungen des Neutralitätsgebots, im Kundensystem immer wieder transparent verdeutlichen. Objektivität und Neutralität sind demnach nicht oder nur eingeschränkt möglich. Auch ist anzunehmen, dass verschiedene Berater und Beraterinnen mit dem Blick auf ein und dasselbe Kundensystem zu unterschiedlichen Einschätzungen kommen, jeweils begründet aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse.

Wie bereits angeführt beeinflussen die eigene Wahrnehmung und der Prozess der Informationsverarbeitung maßgeblich die Deutung und Interpretation der eingehenden Reize. Innerhalb des Wahrnehmungsprozesses werden dabei alle Reize, sobald sie eine gewisse Reizschwelle übertreten haben, in elektrische Impulse umgewandelt und weitergeleitet, um dann in einem Verarbeitungsprozess im Gehirn zu einem Abbild organisiert, identifiziert und mit bisherigen Lernerfahrungen abgeglichen, eingeordnet und emotional bewertet zu werden (vgl. Zimmer 2012: 43f.). In Anwendung auf OE-Beratungssituationen kann davon ausgegangen werden, dass die Lernerfahrungen aller Beteiligten sehr individuell sein werden, genauso wie deren Prozesse der Einordnung und

der emotionalen Bewertung. Eine neutrale Haltung ist demnach illusorisch, wenngleich als OE-Berater bzw. Beraterin eine allparteiliche Offenheit für die Identifikationsprozesse aller Beteiligten notwendig erscheint.

Ergänzend soll hier auch auf die psychologischen Phänomene von Beobachtungs- und Wahrnehmungsfehler hingewiesen werden, die die menschliche Urteilsfähigkeit und vor allem den Aspekt der Neutralität um weitere Fehlerquellen ergänzen. So kann bspw. der Halo-Effekt dazu führen, dass einzelne Eigenschaften den Gesamteindruck überstrahlen oder das Gesetz der Geschlossenheit, das der Nähe oder der Ähnlichkeit uns Dinge als zusammengehörig erscheinen lassen, obwohl sie getrennt voneinander betrachtet werden sollten. Ein systemisch geprägtes Verständnis hingegen betont, dass niemand objektiv beobachten, denn wenn wir beobachten, sind wir gleichzeitig immer Teil der Beobachtung (vgl. 2013: Radatz 38) und beeinflussen diese Prozesse, wie bereits unter der kommunikationstheoretischen Perspektive von Ursache und Wirkung veranschaulicht wurde. OE-Berater und Beraterinnen können demnach nicht neutral sein, sollten sich über die Begrenztheit ihrer Wahrnehmungsmöglichkeiten sowie der Subjektivität ihrer Deutungen und Konstruktionsleistungen bewusst sein und gleichzeitig die Beteiligten in OE-Prozessen ebenfalls dafür sensibilisieren.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass eine allparteiliche Haltung und deren praktische Umsetzung auf der konkreten Handlungsebene, ein Grundprinzip der Prozessberatung im Rahmen der OE darstellt, wenngleich es eine vollumfängliche Neutralität niemals geben wird. OE-Berater und Beraterinnen sollten sich jedoch ernsthaft darum bemühen, sich allparteilich allen Beteiligten gegenüber zu zeigen, die Verdienste aller Prozessbeteiligten anzuerkennen, um sich mit beiden Seiten ambivalenter Beziehungen identifizieren zu können. Aus dieser Allparteilichkeit heraus entsteht ein gewisses Maß an Neutralität gegenüber Personen, Problemen und Lösungsideen, die die Problem- und Ergebnisverantwortung beim Kunden belässt. Somit ist Allparteilichkeit und Neutralität notwendig, bleibt dennoch in seiner Reinform illusorisch. Anzuregen wäre an dieser Stelle nochmals die Forderung an eine mit (Selbst-)Reflexionsgelegenheiten verknüpfte Implementierung dieser Berater- und Beraterinnenhaltung innerhalb der Ausbildung bzw. dem Studium der OE, um entsprechend dafür zu sensibilisieren. Zudem können Instrumente wie Supervision und Intervision sinnvolle Gelegenheiten bieten, um berufs- und prozessbegleitend das eigene Beratungshandeln stetig zu reflektieren.

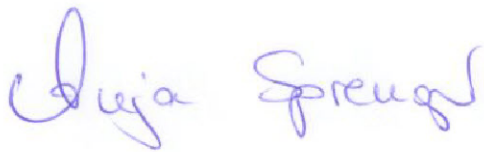
## I. Literaturverzeichnis

- Mücke, Klaus (2003): *Probleme sind Lösungen, Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz, Lehr- und Lernbuch*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Potsdam, Deutschland: Klaus Mücke Ökosysteme Verlag Potsdam.
- Proksch, Stephan (2010): *Konfliktmanagement in Unternehmen, Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz*, Heidelberg, Deutschland: Springer Verlag.
- Radatz, Sonja (2013): *Beratung ohne Ratschlag, Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*, Wien, Österreich: Verlag systemisches Management.
- Schwing Rainer/ Andreas Fryszer (2018): *Systemisches Handwerk, Werkzeug für die Praxis*, Göttingen, Deutschland: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Spiess, Erika/ Julia Reif (2018): *Organisationen beraten, Studienbrief OE0610 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung*, 8., überarbeitete und ergänzte Auflage, TU Kaiserslautern.
- von Schlippe, Arist/ Jochen Schweitzer (2013): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I, Das Grundlagenwissen*, 2. Auflage, Göttingen, Deutschland: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Watzlawick, Paul/ Janet H. Beavin/ Don D. Jackson (2017): *Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien*, 13., unveränderte Auflage, Bern, Schweiz: Hogrefe Verlag.
- Zimmer, Renate (2012): *Handbuch der Sinneswahrnehmung, Grundlagen einer ganzheitlichen Bildung und Erziehung*, Freiburg im Breisgau, Deutschland: Herder Verlag.



## Erklärung

Ich versichere, dass ich die Antworten der Einsendeaufgaben selbstständig verfasst und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in blue ink, reading "Julia Sprengel". The signature is written in a cursive style with a large initial 'J'.

Mannheim, 05.03.2023