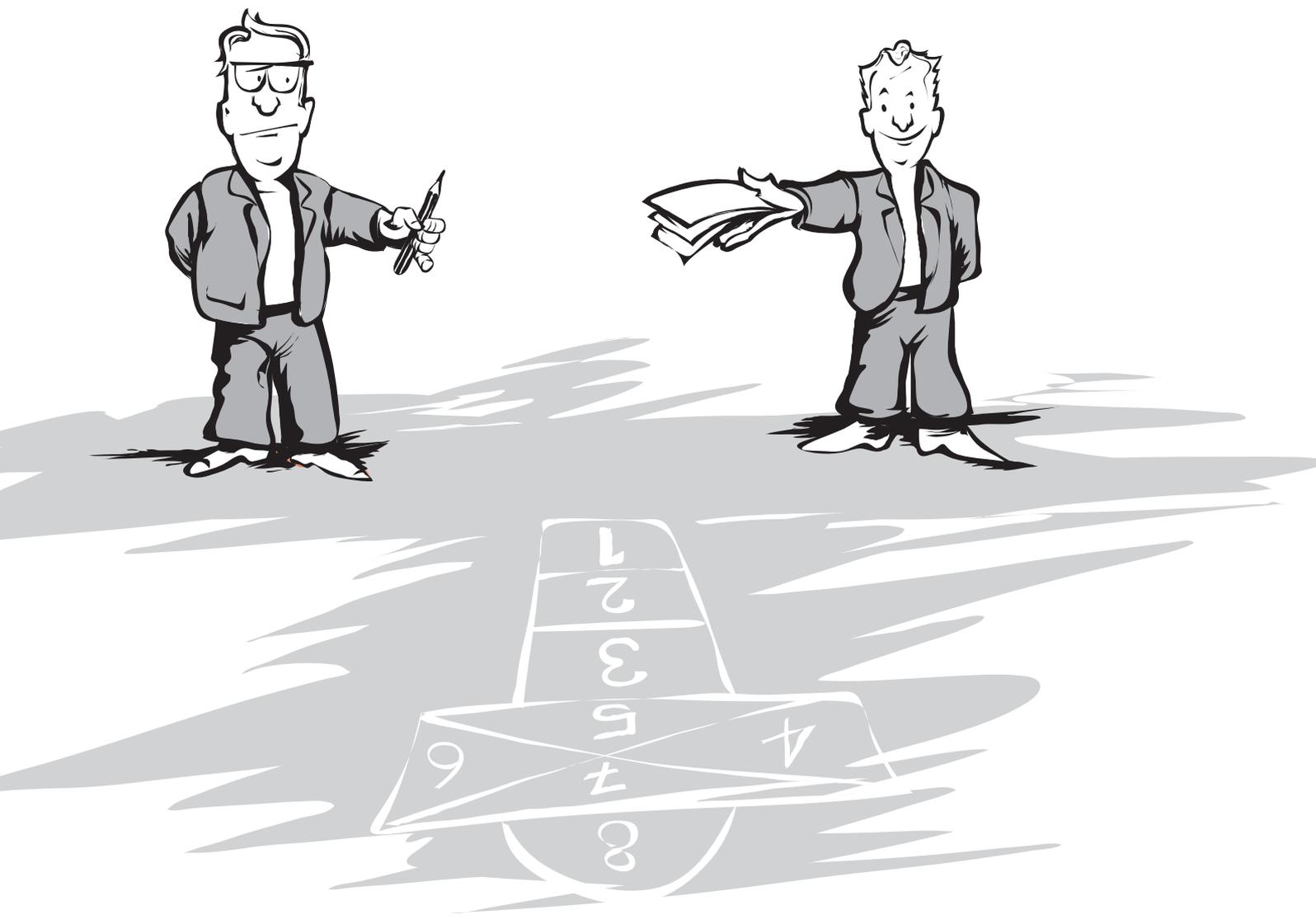


Ausgabe 2008

Lösungsorientierte Entwicklungsprozesse (Strategie, Neuorientierung etc.)

Businessthemen handlungsorientiert bearbeiten

Veränderungsfähigkeit von Organisationen Der entscheidende Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor.



Nichts ist so sicher wie die Veränderung...

Nicht nur für Individuen, sondern auch für Unternehmen sind Veränderungen anspruchsvolle Prozesse. Sichere Rezepte, wie sie zu meistern sind, gibt es keine. Sicher ist nur: Wer sie nicht anpackt, wird von ihnen paralysiert. Ein Bericht aus der Praxis.

Nahezu alle Veränderungsprozesse in Unternehmen gründen auf ungünstigen oder hoch komplexen Ausgangslagen (vgl. dazu «Veränderungsfähigkeit von Organisationen», Ausgabe 2007). Anstehende Probleme wurden verschleppt, das Klima ist sehr konfliktgeladen. Je länger solche Zustände andauern, desto grösser ist die Gefahr, dass Themen tabuisiert werden und ganze Abteilungen mehr Energie in diese Konflikte investieren als in die Lösung der Konfliktursachen.

Bei dieser Ausgangslage sind für mich als Beraterin zwei Fragestellungen zentral:

1. Wie kann ein Kundensystem trotz stark konfliktbeladenen Themen seine Arbeitsfähigkeit wieder erreichen?
2. Was braucht dieses System, um auch künftig in turbulenten und komplexen Umweltsituationen, in denen sich die Rahmenbedingungen oft rasch ändern, handlungsfähig zu bleiben und professionell mit solchen Veränderungen umzugehen, statt von ihnen gelähmt zu werden?

In der Begleitung von Veränderungen, die stark konfliktbeladen sind und meistens nach einer raschen Lösung verlangen, kombiniere ich oft Prozessarchitektur mit handlungsorientierten Methoden. Dadurch wird einerseits die Auseinandersetzung im Klientensystem beschleunigt. Andererseits können Ratio und festgefahrene kognitive Deutungsmuster aufgebrochen werden, da diese Arbeitsweise kollektive Wahrnehmungsmöglichkeiten bietet: Indem beispielsweise jedes Mitglied einer Geschäftsleitung seine Sicht auf eine skizzierte Struktur darlegt, werden Unterschiede und Differenzen für alle Beteiligten sichtbar – und damit besprechbar – und zwar rasch.

Alles blockiert

Ein Beispiel aus meinem vergangenen Praxisjahr: Ich war in einem grossen deutschen international tätigen Kraftfahrzeug- und Industrietechnik-Konzern unterwegs. Die Branche als Ganzes hatte viele Veränderungen erlebt. Der Bereich, in dem ich tätig war, hatte zudem eine Fusion mit einem Schweizer Traditionsunternehmen hinter sich. Jahre der Restrukturierung haben Führungskräfte wie Mitarbeitende stark belastet und verunsichert. Zudem war klar geworden, dass die kulturellen Unterschiede – nicht nur nationale, sondern auch regionale, unternehmerische und funktionale – weit grösser waren als ursprünglich angenommen. Die Kom-

munikation untereinander war gestört; ausser vereinzelten Allianzen gab es in diesem Kundensystem kaum Gemeinsames bezüglich Haltung, Werten und Auffassung vom Geschäft. Mein Auftrag lautete, den Geschäftsbereich neu zu strukturieren und eine gemeinsam geteilte Zukunftsperspektive zu erarbeiten, die Orientierung und Sicherheit ins System bringt.

Die Prozessarchitektur habe ich so aufgesetzt, dass ein Kernteam, bestehend aus Mitgliedern der ersten Führungsebene des Konzerns und Schlüsselpersonen des problembeladenen Unternehmensbereichs, über einen Zeitraum von 4 Monaten jeweils 2 bis 3 Tage pro Monat an einzelnen Schwerpunkten gearbeitet hat. Eine erste Analysephase, die aufgrund des fortgeschrittenen Konflikts nur in Einzelinterviews erfolgte, machte klar, dass die Arbeit an Zukunftsthemen vorerst unmöglich war, denn das Managementteam war zu diesem Zeitpunkt nicht arbeitsfähig, sondern von den herrschenden Konflikten vollkommen absorbiert. Als erstes mussten daher diese Konflikte bearbeitet und gelöst werden, bevor die Neustrukturierung des Geschäftsbereichs angegangen werden konnte.

Alte Konflikte ausräumen, neue meistern

Bei der Konfliktanalyse dominierten die Aspekte «Übernahme durch den deutschen Grosskonzern» sowie «unterschiedliche Kulturen in den zu verschmelzenden Geschäftsbereichen» die Diskussionen. Mit Interventionen des Mediationsverfahrens konnten diese Konflikte innerhalb von drei Tagen schliesslich soweit gelöst werden, dass sich das Management auf gemeinsame Regeln und Werte einigte und sich auch geschlossen dazu bekannte. Die Basis für die nächsten Schritte war damit geschaffen.

Anschliessend ging es in einem ersten Schritt um die Umweltanalyse. Es galt gemeinsam Antworten zu finden auf Fragen wie: Welche Märkte beeinflussen uns? Welches sind die Erfolgsfaktoren? Mit welchen Kundenbedürfnissen haben wir es heute und morgen zu tun? Welche Struktur braucht die Organisation, um diese Herausforderungen zu meistern? In diesem Prozess setzten sich die Teilnehmenden mit unterschiedlichen Szenarien auseinander. Dadurch wurden unterschiedliche strategische Zukunftsoptionen rasch offensichtlich. Die Fragen, die nun im Raum standen, waren bereits sehr konkret, wie: Soll die One-Stop-Shop-Strategie aufgegeben werden? Soll in Asien investiert werden? Wäre es sinnvoll, künftig markt- statt wie bisher produktorientiert zu agieren? Da diese Fragestellungen die Tätigkeitsbereiche der einzelnen Teilnehmenden unmittelbar betrafen, wurde in diesem Prozess viel Herzblut vergossen und es wurde hitzig debattiert. Ich als Beraterin war dabei gefordert, die Auseinandersetzungen auf der Sach- und Metaebene zu halten und zu verhindern, dass die Ein-

zeln ihre persönlichen statt die gemeinsamen Interessen vertreten.

Erfahrungsgemäss gelingt das besser, wenn nicht nur das Kognitiv-Verbale gepflegt wird, sondern wenn analoge Methoden angewendet werden. Sie verhindern, dass Konflikte einfach verdrängt werden oder dass aufgrund der extrem schwierigen Ausgangssituation die alten Konfliktmuster wieder überhand nehmen.

Zwei Methoden, ein Ziel

Eine analoge Methode, die ich in diesem Fall angewendet habe, ist die Arbeit mit dem Tetralemma, also eine Aufstellungsarbeit mit fünf Dimensionen und nach logischen Argumentationsmustern: Neben den beiden offenkundigen Polen des Dilemmas gibt es in diesem Modell die Position «Beides» für die Gemeinsamkeiten sowie eine Position «Keines von beidem». Letztere stellt jene Zusammenhänge dar, die ausserhalb des Dilemmas liegen, es möglicherweise aber bewirkt haben. Die fünfte Position schliesslich repräsentiert «Das alles nicht». Sie hat es in sich, denn sie bietet den Raum für Neues, für Ideen, die noch niemand gehabt hat, und wirkt als eigentliche Horizonsweiterung, wird zum Kristallisationspunkt kreativer Ideen. Die Tetralemma-Methode ist rein intuitiv einsetzbar und fordert auch logisch-rational geprägte Menschen stark heraus. Nicht selten liefert sie höchst überraschende Ergebnisse. Vor allem ermöglicht sie es den Teilnehmenden, ein Gespür für die verschiedenen Argumente und Situationen zu entwickeln weil sie sich bei dieser Vorgehensweise auf unterschiedlichste Szenarien einlassen und diese dadurch auch kennen lernen. Als Ergebnis lag schliesslich ein Konsens über die Neuausrichtung des bearbeiteten Geschäftsbereichs auf dem Tisch.

Das Ziel war definiert, die Vorstellungen über den Weg dorthin waren aber noch sehr unterschiedlich. Zur Lösung dieser Problemstellung habe ich ebenfalls eine analoge Methode angewendet, da schon der vorherige Prozess deutlich gemacht hatte, dass dieses Team damit rascher vorankommt als mit einer rein kognitiv-verbale Methode. Ich arbeitete mit Skalierungen analog dem Vorgehen von Steve de Shazer. Die Bearbeitung der Differenzen begann mit der Frage: Wie weit ist das Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 10 noch vom Ziel entfernt? Damit wurde sichtbar, wer noch skeptisch war und wer bereits optimistisch. Der Skeptiker beantwortete die Frage mit einer 3, der Optimist mit einer 8. Nachdem alle nicht nur ihre Position, sondern auch ihre Gründe für ihre jeweilige Einschätzung kommuniziert hatten, lagen die verschiedenen Ansichten und die Differenzen offen. Nach Abschluss dieser Skalenarbeit zogen sich die Teilnehmenden zurück und arbeiteten am Auftrag: Beschreiben Sie die Veränderungen, die im Unternehmen

stattgefunden haben, damit Sie die Position um 2 Punkte erhöhen. Was hat sich verändert und anhand welcher Kriterien stellen Sie das fest? Faszinierenderweise beschrieben die Skeptischen ganz ähnliche Dinge wie die Positiven. Dieses Phänomen entspringt der kollektiven Imagination: Indem die Teilnehmenden erklärten, warum sie welche Position für realistisch halten, entstand in der Gruppe eine gemeinsame Wissensbasis oder anders gesagt, die Skeptiker wurden in der Regel dank den Optimisten positiver und die Optimisten dank den Skeptikern verhaltener in ihrer Einschätzung – es resultierte eine Annäherung. Daraus entstand das Konzept, wie der Prozess hin zum strategischen Zukunftsentwurf gestaltet sein muss und gestaltet werden kann. Es fanden sich Antworten auf die Fragen: Welche Führungseigenschaften haben sich im Managementteam geändert, damit wir den Sprung in die Zukunft geschafft haben? Wie ist die Organisation dafür umstrukturiert worden? Welche Marktbearbeitungsmethoden haben sich bewährt?

Alles im Fluss

Tetralemma wie Skalierung nach Steve de Shazer sind beide handlungsorientierte Interventionen. Sie ersetzen die harten Faktoren eines Veränderungsprozesses natürlich nicht, generieren aber einen spezifischen Nutzen: Sie helfen die so genannten blinden Flecken auszuleuchten, was ohne die Anwendung dieser Methoden in dieser Genauigkeit und Geschwindigkeit nicht zu schaffen wäre. Und sie ermöglichen es, ressourcenorientiert zu denken. Die kollektive Vorstellungskraft mobilisiert Vertrauen in die Zukunft und in die Machbarkeit der geplanten Schritte. Ausserdem schafften sie in diesem Fallbeispiel Vertrauen innerhalb des Managementteams, das eine nicht ganz einfache Geschichte hatte und unter einem extrem hohen Veränderungsdruck stand.

Bringen Sie die Organisation und das Managementteam in Bewegung – so lautete mein Auftrag zu Beginn des Beratungsprozesses. Mit der Kombination von harten und weichen Faktoren, durch die gezielte Auswahl von handlungsorientierten Methoden konnte dieser Auftrag innerhalb kurzer Zeit erfüllt werden. Ziel meiner Beratungstätigkeit war es, mit dem Managementteam nicht nur die aktuellen Konflikte zu lösen und den Bereich neu zu strukturieren, sondern auch ein Konzept zu entwickeln, wie künftig professionell und proaktiv mit Veränderungen umgegangen werden kann. Ob das Konzept hält, was es verspricht, wird sich weisen, das ist garantiert. Denn wie heisst es doch so schön? Nichts ist so sicher wie die Veränderung!

Zur Person Beatrice Erb, Organisationsberaterin IAP/HAP. Während ihrer langjährigen Berufslaufbahn war sie in verschiedenen Managementfunktionen tätig und eignete sich vor allem Spezialwissen in den Bereichen Organisations- und Kulturentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Assessment an. Heute ist sie Inhaberin und Geschäftsleiterin der BplusE Beratung plus Entwicklung GmbH, einem auf Organisations- und Unternehmensentwicklung spezialisierten Beratungsunternehmen.



BplusE
Beratung plus Entwicklung GmbH

Bahnhofplatz 7
Postfach 1584
CH-8401 Winterthur

Tel. +41 (0)52 233 74 70
Fax +41 (0)52 269 30 71

beatrice.erb@bpluse.ch
www.bpluse.ch