

Ohne Analyse keine Entwicklung

Im ORGANISATOR Nr. 4/2010 wurden die Gründe und Indikatoren für externe Beratung thematisiert.

Dieses Mal geht es um den entscheidenden ersten Schritt, der die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Unternehmensentwicklungsprozess, begleitet von externen Beratern, schafft: die Analyse.

VON BEATRICE ERB

Die Expertenberatung und die systemische Beratung unterscheiden sich deutlich. Der «klassische» Fachberater ist normalerweise ein Experte für den betreffenden Sachverhalt bzw. Inhalt. Ein einfaches Beispiel: Ein neues EDV-System soll eingeführt werden. Die «klassische» Beratung bringt von aussen Inputs bezüglich der zeitgemässen Instrumente. Sie gibt also Antworten und Anweisungen zu der Frage: Wie wird das richtig gemacht? In der systemischen oder Prozessberatung geht es hingegen darum, die Schritte der Programmeinführung zu definieren, dessen Akzeptanz sicherzustellen, die relevanten Schlüsselpersonen zu involvieren und die Schulung der Mitarbeitenden und Führungskräfte zu organisieren.

Was der systemische Ansatz bringen kann

KMU-Chefs und Inhaber von Familienunternehmen halten gerne die Fäden in der Hand, sind es gewohnt, ihre Entscheide selber zu treffen, und skeptisch gegenüber «Patentrezepten». Gerade deshalb eignet sich ein systemischer Beratungsansatz für KMU-Kunden besonders gut. Anstelle einer Arzt-Patienten-Haltung binden systemische Beratungsansätze das Unternehmen als lernende Organisation in den Veränderungsprozess ein, mit dem Ziel, deren Kompetenz im Umgang mit Veränderungen massgeblich zu steigern. Daher werden neben dem Führungsteam meist auch Mitarbeitende über alle Hierarchiestufen hinweg in die Entwicklungsarbeit involviert. Der systemische Beratungsansatz betrachtet ein Unternehmen grundsätzlich als soziales System mit seinen relevanten Umwelten und einer durch die jeweilige Unternehmenskultur geprägten Eigenlogik.

Vor diesem Hintergrund ist klar, dass die Analyse als erster, massgeblicher Schritt für einen Entwicklungsprozess nur massgeschneidert erfolgen kann.

Was macht eine Analyse aus?

Eine gute Analyse:

- ist den Ressourcen der Unternehmung angepasst
- bringt eine klare Trennung zwischen Eigenbild (der Unternehmung) und Fremdbild (durch das Beratungsunternehmen)
- fokussiert die für den Veränderungsprozess wichtigen positiven Treiber (welche Ressourcen der Unternehmung beschleunigen den Entwicklungsprozess)
- bezieht die wesentlichen Schlüsselpersonen ein
- zeigt Verständnis für die Kultur und Spezialität der zu analysierenden Unternehmung
- gibt klare Hinweise für Entwicklungsschritte
- orientiert sich am zu erreichenden Ziel

■ ist klar und für die Anwender verständlich

■ bezieht unterschiedliche Methoden mit ein

Die Analyse stellt bereits eine Form der Intervention dar. Daher braucht es Klarheit darüber, mit welchen Beteiligten sie stattfindet und welche Kommunikationswege des Unternehmens (mündlich, schriftlich, direkt oder elektronisch) genutzt werden. Die Ergebnisse, die aus der Analyse abgeleitet werden sollen, bestimmen das Vorgehen. Eine Analyse bedarf äusserster Sorgfalt, denn was in dieser Phase nicht evaluiert wird, kann nachträglich möglicherweise nicht mehr erhoben werden. Es ist obligatorisch für die Analyse, dass sich in ihrem Ergebnis sowohl Fremd- und Eigenbild der Organisation abbilden. Wird nur mit dem Fremdbild (Sichtweise des externen Beraters) operiert, ist eine Identifikation mit den Ergebnissen seitens des Unternehmens weitestgehend ausgeschlossen. Fehlt das Fremdbild und wird nur mit dem Eigenbild operiert,

ist der «blinde Fleck» der Unternehmung ausgeblendet, was zu einer verzerrten Einschätzung der tatsächlichen Situation führt. Für eine sehr effiziente und budgetschonende Gestaltung der Analyse werden beispielsweise softwaregestützte (Teil-) Evaluationen, die eine unkomplizierte Einbindung der Mitarbeitenden ermöglichen, eingesetzt.

Zum guten Schluss

Nach durchgeführter Analyse erfolgt eine Verdichtung der Ergebnisse, die meist zuerst dem Managementgremium resp. der Unternehmensleitung präsentiert werden:

Schritt 1: Auseinandersetzung mit dem Istzustand

Hier muss der Auftraggeber Zeit investieren, um sich in Ruhe mit den Ergebnissen der Analyse auseinanderzusetzen. Hilfreiche Fragestellungen in diesem Zusammenhang sind: Haben diese Resultate etwas mit uns zu tun? Können wir die Ergebnisse aus der Analyse akzeptieren? Es geht

Für einen guten Start ist es unabdingbar, zu wissen, wo man steht, und das angestrebte Ziel, welches anfangs auch grob umrissen sein darf, zu formulieren. Die genaue Kenntnis der Ausgangslage im Vorfeld einer anstehenden Veränderung ermöglicht erst, die umzusetzenden Schritte mit den angestrebten Zielen in Übereinstimmung zu bringen.



Foto: Kathrin Antrak – www.pixelio.de

hier um etwas sehr Wesentliches: das Akzeptieren der Analyseergebnisse und allenfalls deren Anpassung an die (Sprach-)Kultur des Unternehmens zwecks besserem Verständnis.

Schritt 2: Blick aus der Zukunft

Das Ergebnis wird rückblickend aus der Zukunft betrachtet und es wird gefragt: Was müssen wir tun, damit wir mit dieser Ausgangslage unser in der Zukunft liegendes Ziel erreichen? Gleichzeitig kann es interessant sein, sich zu fragen: Mit welchen Handlungsweisen würden wir das Ziel verfehlen? Aus dieser Auseinandersetzung mit der Ist- und Sollsituation sollte unbedingt die Formulierung der Entwicklungsschwerpunkte resultieren.

Schritt 3: Vergleich von IST und dem in der Zukunft liegenden SOLL

Aus der Istsituation werden nun die weiteren Schritte eingeleitet. Das Managementteam hat zusammen

mit dem Berater Schwerpunkte für das Entwicklungsvorhaben definiert. Nun könnte man meinen, damit wäre es getan. Ein Trugschluss, sofern nicht eine, wenn nicht die wichtigste, Entscheidung getroffen wurde: Damit Veränderungsprozesse Erfolgsgeschichte werden, ist es zwingend, dass das Management von der Notwendigkeit und vom Sinn einer Veränderung überzeugt ist, sich also bewusst dafür entschieden hat. Dies bedeutet Klarheit darüber, welche Veränderungen, Aufgaben und möglichen Stolpersteine auf die Beteiligten zukommen. Schliesslich erfolgt die Umsetzung des Entwicklungsprozesses bei «laufendem Motor». Um also einen «Getriebschaden» zu verhindern, gehört es zu den zentralen Aufgaben der Beratung, sämtliche Schritte des Massnahmenplans mit höchster Sorgfalt zu steuern und zu dosieren. Das Aufnehmen folgender Fragen kann dafür dienlich sein: Wo

DER SYSTEMISCHE BERATUNGSANSATZ

■ Ein Unternehmen ist ein komplexes soziales System, vergleichbar einem Individuum.

■ Die Zukunft ist weder steuer- noch planbar und fordert von Menschen wie Unternehmen eine kontinuierliche Anpassung an sich verändernde Umstände.

Auf diesen beiden Erkenntnissen beruht der Ansatz der systemischen Organisationsberatung. Anders als klassische Managementberater, die ihren Kunden zeigen, was sie wie tun müssen, oder «reine» Organisationsentwickler, die sich auf Personen und Gruppen fokussieren, klinken sich systemische

Berater in den Veränderungsprozess ein. Sie gründen mit ihren Klienten eine Partnerschaft auf Zeit und gestalten den Entwicklungsprozess gemeinsam mit ihnen durch eine individuelle Abstimmung der kundenspezifischen Managementthemen und des Prozess-Know-hows als «Work in Progress». Ein erfolgreicher Beratungsprozess nach dem systemischen Ansatz setzt anstehende Entwicklungs-/Veränderungsprozesse in einen positiven Kontext, räumt bestehende Ängste aus und befähigt Organisationen, zukünftige Veränderungen zumindest in grossen Teilen eigenständig, also ohne externe Unterstützung, erfolgreich zu bewältigen.

liegt die Balance zwischen Verändern und Bewahren? Welche Befürchtun-

gen lösen die angedachten Entwicklungsschritte aus? Welche Risiken und Chancen birgt das Vorhaben? Oft wird dieses Zeitfenster zu einem wichtigen Prüfstein für unterschiedliche Themen.

Wie ein Entwicklungsprozess zur Erfolgsgeschichte werden kann, lesen Sie in einer der nächsten ORGANISATOR-Ausgaben. ■■■■

Beatrice Erb, Organisationsberaterin IAP/BSO, ist Inhaberin und Geschäftsleiterin von B plus E Beratung plus Entwicklung GmbH, einem auf Organisations- und Unternehmensentwicklung spezialisierten Beratungsunternehmen. In einer vierteiligen Artikelserie beleuchtet sie im ORGANISATOR die Rolle der externen Beratung in Veränderungsprozessen. Teil 3 erscheint in der Oktober-Ausgabe.

www.bpluse.ch

EIN PRAXISBEISPIEL

Der Abteilungsleiter in einer kantonalen Verwaltung erhält in Absprache mit dem Amtsleiter und der Regierungsrätin die Zielvorgabe, die Abteilung hinsichtlich Auftritt nach aussen und Strukturierung zu optimieren. Gleichzeitig melden seine direkten Mitarbeitenden dem Abteilungsleiter ihr Bedürfnis nach klareren Abläufen an. Nachdem die Ziele mit allen Beteiligten abgestimmt sind, wird die Analysephase eingeleitet. Die Analysephase lässt drei parallele Prozesse laufen: standardisierte Interviews mit allen Mitarbeitenden der Abteilung inkl.

einer EDV-gestützten Befragung über die wesentlichen Aspekte einer Organisation, Beobachtungen von Sitzungen und im Arbeitsalltag, Einsicht in alle Dokumente inkl. Studium der Stellenbeschreibungen etc. Die verdichteten Ergebnisse der Analysephase werden dem Amtsleiter, dem Abteilungsleiter und dem ganzen Team zurückgemeldet. Die Rückmeldung erfolgt in der Struktur der zu erreichenden Zielsetzung. Der Gewinn aus der detaillierten Analysephase: Die Kultur der Experten in diesem Abteilungsteam macht es

erforderlich, dass alle Involvierten an den Veränderungsmassnahmen mitarbeiten. Dies stützt die Akzeptanz der Ergebnisse breit ab. Die Auseinandersetzung mit dem Fremd- und Eigenbild führt das Team an einen «blinden Fleck»: die mangelnde Dienstleistungsbereitschaft, welche es für einen erfolgreicherer Auftritt nach aussen dringend zu verändern gilt. Durch das Involvieren des Amtsleiters wird der Abstimmungsbedarf auf der Führungsebene sichtbar.

Anzeige