

Unternehmensentwicklung **kraftvoll** gestalten

Beatrice Erb

Inhalt

- 3** Vorwort
- 4** **«Die Sprache des Gegenübers verstehen»**
Interview von Thomas Berner mit Beatrice Erb
- 6** **Wann und warum externe Beratung Sinn macht**
- 11** Praxisbeispiel 1: «Auswahl kompetenter Unterstützung leicht gemacht»
- 12** **Ohne Analyse keine Entwicklung**
- 17** Praxisbeispiel 2: «Die auf die Spezialitäten massgeschneiderte Analyse, oder: Kleiner Unterschied mit grosser Wirkung»
- 18** **Auf dem Weg vom Ist- zum Soll-Zustand**
- 22** Praxisbeispiel 3: «Der Blick über den eigenen Tellerrand hilft, die wahren Anliegen des Kunden zu erfassen»
- 26** **Weshalb es nie zu Ende ist**
- 29** Praxisbeispiel 4: «Stabilität mit kleinen Schritten und situativem Konditionstraining sicherstellen»
- 31** Gespräch mit Markus Koschenz, Reuss Engineering AG
- 33** Anmerkungen
- 34** Bibliografie

Zum Inhalt

Die in dieser Broschüre versammelten Texte sind im Laufe des Jahres 2010 im ORGANISATOR, dem führenden Schweizer KMU-Magazin erschienen. In einer vierteiligen Artikelserie beleuchtet Beatrice Erb die Rolle der externen Beratung in Veränderungsprozessen.

Zur Autorin

Beatrice Erb, Organisationsberaterin IAP/BSO, arbeitet mit dem Fokus, Unternehmen auf dem Weg durch Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu begleiten. Als Coach ist sie für Führungskräfte, Managementteams sowie Organisationen in der Schweiz, Deutschland und Österreich unterwegs.

Bis zur Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit im Jahre 2002 war sie in verschiedenen Managementfunktionen tätig und Dozentin für Kommunikation und Führung. Sie ist Inhaberin von BplusE Beratung plus Entwicklung GmbH und Partnerin bei amaro consulting.

Vorwort

Zu den wichtigsten Anliegen, die ich mit meiner Arbeit verfolge, gehört es, anstehende Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in einen positiven, spannenden Kontext zu setzen, Motivation zu erzeugen und realisierbare Erfolgspotenziale aufzuzeigen.

Das ist nicht einfach und Patentrezepte gibt es keine. Manchmal ist jedoch ein Wechsel der Blickrichtung angezeigt. Es liegt mir am Herzen, Sichtwechsel zu bewirken, zu begleiten, anzuregen – Impulse zu setzen!

**Manchmal muss man seinen Standort wechseln,
um eine neue Perspektive zu bekommen.
Auf ein Hochseil klettern.
Auf einer grünen Wiese in den Himmel gucken.
Mit einem Boot über den See rudern.
Bis zum Horizont schauen.
Die Dinge klein werden lassen und die Gedanken gross.**

Beatrice Erb, im Frühjahr 2011

Interview

«Die Sprache des Gegenübers verstehen»

Als Auftakt zur Publikationsreihe «Unternehmensentwicklung kraftvoll gestalten» führt Thomas Berner, Chefredaktor ORGANISATOR, ein Interview mit der Autorin Beatrice Erb.



ORGANISATOR: Frau Erb, Sie beraten Unternehmen in Veränderungsprozessen. Dabei treten Sie weniger als Problemlöserin auf, sondern vielmehr als aktive Begleiterin von Change-Prozessen. Warum haben viele KMU grösste Bedenken oder sogar Angst, einen externen Berater hinzuzuziehen?

Beatrice Erb: Dafür gibt es verschiedene Gründe. KMU-Chefs haben häufig die Eigenschaft, alles unter eigener Kontrolle und Verantwortung zu halten. Bei ihnen laufen die Fäden zusammen und sie fürchten einen Kompetenzverlust, wenn da plötzlich jemand Externes hinzukommen soll. Oft haben sie auch ein falsches Bild von Beratern bzw. Beratungsunternehmen, hören von schlechten Beispielen oder fürchten die Kosten. Meiner Meinung nach sind dies häufig eher «Stellvertreter-Antworten»; KMU-Chefs wollen sich einfach nicht so leicht in die Karten schauen lassen.

Wie lassen sich diese Bedenken bzw. Ängste zerstreuen?

Als Berater bzw. Beraterin muss ich in erster Linie die Sprache meines Gegenübers verstehen lernen. Dies geschieht durch intensives Hinhören gekoppelt mit betriebswirtschaftlichem Verständnis. Wenn es gelingt, in der Sprache meines Auftraggebers zu sprechen, bricht das Eis in der Regel. Ferner mache ich die Erfahrung, dass ein kleiner erster Schritt mehr bringt, als wenn ich den Auftraggeber mit einem gesamten Beratungskonzept «erschlage». KMU-Chefs wollen zudem Beispiele sehen und den Return-on-Investment klar vermittelt erhalten.

Welche Beratungsansätze sind vor allem für KMU besonders gut geeignet?

Im Wesentlichen gibt es drei Ansätze: Zunächst ist da die «klassische» Management-Beratung mit dem Top-Down-Ansatz, wo der Berater als Problemlöser auftritt. Dann die Organisationsentwicklung, welche den Prozess tendenziell von unten nach oben steuert. Für KMU geeignet halte ich den systemischen Ansatz. Dabei fungieren Auftraggeber und Berater als Partner. Der Unternehmer bleibt dabei in seiner Entscheidungskompetenz, dem Berater kommt eine Coaching- und Prozesssteuerungs-Funktion zu.

Welche Erwartungen soll – gerade bei Veränderungsprozessen – ein Unternehmer an seinen Berater haben?

Wichtige Faktoren sind etwa die Ausbildung des Beraters, seine Erfahrungen in der KMU-Beratung und wie er seine eigene Rolle im Beratungsprozess versteht. Die Chemie zwischen Berater und Beratenem muss stimmen, eigenständige Meinungen müssen erlaubt und die Beratungsmethoden an das Unternehmen angepasst bzw. für alle Mitarbeitenden verständlich sein.

Beratung ist derzeit ein männlich dominiertes Business. Mit welchen Qualitäten könnten gerade Beraterinnen diese Dominanz «aufweichen»?

Es ist tatsächlich so: Geht es in Unternehmen um harte Veränderungsprozesse, scheinen eher männliche Berater gefragt zu sein. Frauen kommen – wohl aufgrund ihres differenzierteren Empathieverständnisses – meist dann zum Zug, wenn die Firma vielleicht schon an die Wand gefahren ist. Persönlich mache ich die Erfahrung, dass es mir als Frau eher möglich ist, mich aus männlichen «Hahnenkämpfen» herauszuhalten, was wiederum einen positiven Effekt auf den Beratungsprozess hat. Und gerade dies scheinen die Unternehmen auch zu schätzen.

Das Interview wurde am 23. April 2010 aufgezeichnet.

www.organisator.ch

Wann und warum
externe Beratung
Sinn macht.

Veränderungen sind nicht immer angenehm – kein Wunder tun sich viele Unternehmen schwer damit. Der Beizug spezialisierter Beratung kann einen solchen Prozess wirkungsvoll unterstützen und massgeblich zu dessen Erfolg beitragen. Auch in Klein- und Mittelunternehmen.

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit einem externen Beratungspartner sind einige grundlegende Voraussetzungen zu beachten: die Wahl des richtigen Beraters, das Wissen, wann externe Beratung sinnvoll ist, und ein guter Start.

Die Wahl des richtigen Beraters

Beratung ist Vertrauenssache. Wer sich externe Beratung in sein Unternehmen holt, tut gut daran, diese sorgfältig und ohne Zeitdruck auszuwählen. Schliesslich geht es meistens um eine längerfristige, intensive Geschäftsbeziehung zu einer (Beratungs-)Person.

Bei einem Coach und Begleiter sind die fachlichen Qualifikationen wie auch eine genügend breite Erfahrung relevant. Die Komplexität von Veränderungsprozessen verlangt neben einer fundierten Beratungsausbildung entsprechende Kenntnisse in Betriebswirtschaft und Projektmanagement.

Auf diese Aspekte sollte das Beraterprofil unbedingt geprüft werden. Die Zugehörigkeit zu einem Berufsverband wie beispielsweise BSO (Berufsverband für Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung) kann hilfreiche Hinweise zur Qualifikation geben. Massgebend für die Auswahl des Beraters sollten ausserdem hinreichend vorhandene Erfahrungen im KMU-Bereich sein. So kann ein entsprechendes Verständnis für KMU-eigene Strukturen sichergestellt werden.

Vorsicht bei vermeintlichen Patentrezepten

Um ein Gespür für den zukünftigen Beratungspartner zu entwickeln, empfiehlt es sich, in Erfahrung zu bringen, wie Veränderungsprozesse bisher im einen oder anderen Fall begleitet wurden. Eine solche Gesprächssituation zeigt schnell, ob beide Seiten die «gleiche Sprache» sprechen und man sich fachlich wie menschlich auf derselben Augenhöhe bewegt. Vorsicht ist geboten, wenn Methoden mit Quick Wins in Aussicht gestellt oder keinerlei (kritischen) Fragen zu den dargelegten Schilderungen angebracht werden. Denn: Patentrezepte gibt es nicht und ein guter Teil der Entwicklungsarbeit ist von der Unternehmensleitung und ausgewählten Mitarbeitenden zu leisten. Der externe Berater erfüllt in erster Linie die Aufgabe des professionellen, unabhängigen Begleiters und Lotsen, der den Veränderungsprozess strukturiert und fördert.

Die Akzeptanz der Beratungsperson durch das Managementteam sowie Schlüsselpersonen kann ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein und ist daher relevant für die Entscheidungsfindung. Umgekehrt geben auch Berater normalerweise vor Beginn einer Geschäftsbeziehung ein Statement ab, ob sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen können. Auch wenn sich beide Seiten einig sind, ist es dennoch durchaus üblich, dass das Unternehmen erst nach einem ersten mit dem Coach umgesetzten Prozessschritt endgültig über die Zusammenarbeit entscheidet.

Wann externe Beratung sinnvoll ist

Eine externe Beratung ist nicht nur in Extremsituationen oder Krisen in Betracht zu ziehen, sondern immer dann, wenn eine Aussensicht gefragt ist. Dann, wenn Wissen und Erfahrungen aus anderen Unternehmungen und über die Marktsituation ebenso wie Methodenkompetenz und Unvoreingenommenheit einen klaren Mehrwert für die Unternehmensentwicklung darstellen.

Einige Situationen, in denen externe Beratung empfehlenswert ist:

Erarbeitung und Entwicklung von:
Strategie, Vision, Leitbild, Führungsgrundsätzen, Kommunikationsleitsätzen

Entscheidungsfindung in diversen Gremien
(Management, Verwaltungsrat, BUs, Abteilungen etc.)

Erweiterung des Kunden- und/oder Produktportfolios

Lancierung eines Innovationsprozesses

Personelle Veränderungen im Führungsgremium

Inhaberwechsel

Mitarbeitertag oder Dialogtag

Erweiterung eines Firmenteils ebenso wie Verkauf eines Unternehmensteils

Neue Absatzstrategie oder Ausrichtung auf einen neuen Markt

Ein guter Start

Sobald die Auswahl des Beratungspartners erfolgt ist, geht es darum, einen ersten gemeinsamen Schritt zu planen und umzusetzen. Die individuelle Beratungsleistung wird immer basierend auf einer Analyse der aktuellen Gesamtsituation des betreffenden Unternehmens konzipiert. Eine genaue Kenntnis der Ausgangslage ist unabdingbar, um die umzusetzenden Schritte mit den angestrebten Zielen in Übereinstimmung zu bringen.

Praxisbeispiel 1

«Auswahl kompetenter Unterstützung leicht gemacht»

Eine kleine Produktionsfirma bewältigt ihre Nachfolgeregelung erst im zweiten Anlauf. Der erste Geschäftsleiter hat viele «Scherben» hinterlassen. Der neue Inhaber und Geschäftsleiter sieht sich daher gezwungen, aufgrund der desolaten Wirtschaftssituation einige einschneidende Entscheide zu fällen.

Die Strategie ist aufgesetzt und die Ziele für die nächsten Jahre sind formuliert. Über die Neuerungen wird die Belegschaft mittels Hauszeitung nur indirekt informiert, was zu einer anhaltend schlechten Stimmung, Widerstand und Aggression führt. Der neue Besitzer sucht nach Wegen, die Mitarbeiter von seinen guten Absichten zu überzeugen.

Er entscheidet, sich in diesem Prozess durch einen externen Beratungspartner unterstützen zu lassen. Seine Wahl fällt auf eine Beraterin, die im Aufsetzen von komplexen und anspruchsvollen Veränderungsprozessen breite Erfahrung und gute Erfolge im KMU-Umfeld nachweisen kann. Ihre klare und verständliche Sprache, gepaart mit wohldosiertem Durchsetzungsvermögen und Humor, überzeugt den neuen Firmeninhaber.

Nachdem die Beraterin im ersten Schritt eine umfassende Analyse der aktuellen Situation erstellt hat, herrscht Klarheit über den Status quo und es lassen sich erste Entwicklungsschwerpunkte ableiten. Bereits in dieser Phase gewinnt die Beraterin Vertrauen und Akzeptanz der Mitarbeitenden, da sie diese einbezieht und so von Betroffenen zu Beteiligten macht. Als eine Massnahme schlägt die Beraterin einen Firmentag vor, der dem Führungsteam ermöglicht, den Mitarbeitenden die neue Strategie zu erklären und die Notwendigkeit einschneidender Massnahmen sichtbar zu machen.

Im Zentrum des Tages steht der direkte Dialog zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden, in Form von Fragerunden und Diskussionen. Die externe Partnerin begleitet die Veranstaltung von der Konzeption über die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung bis zur Umsetzung. Sie übernimmt zudem die Moderation des Firmentags und ermöglicht damit der Firmenleitung, sich voll auf die Inhalte und Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe zu konzentrieren.

Ohne Analyse
keine Entwicklung.

Für den entscheidenden ersten Schritt, der die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Unternehmensentwicklungsprozess schafft, braucht es zuerst einmal eine Analyse. Hierfür ist es zwingend, die Unterschiede zwischen dem «systemischen» und «expertenorientierten» Beratungsansatz deutlich zu machen.

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 Prozess-Beratung geht es hingegen darum, die Schritte der Programmeinführung zu definieren, die 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 sind 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 gute Analyse aus?

- 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- als auch 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 budget-schonende Gestaltung der Analyse werden beispielsweise Software-gestützte (Teil-)Evaluationen (siehe S. 33, «Okta-Profil») eingesetzt, die eine unkomplizierte Einbindung der Mitarbeitenden ermöglichen.

Zum guten Schluss

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

Schritt 1

Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand

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 auch akzeptieren?

Es geht 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 man stellt sich die Frage: 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 Soll-Situation sollte unbedingt die Formulierung der Entwicklungsschwerpunkte resultieren.

Schritt 3

Vergleich von IST und dem in der Zukunft liegenden SOLL

Aus der Ist-Situation werden nun die weiteren Schritte eingeleitet. Das Managementteam hat zusammen mit der Beraterin Schwerpunkte für das Entwicklungsvorhaben definiert. Nun könnte man meinen, damit wäre es getan. Ein Trugschluss, sofern eine wichtige, wenn nicht gar die wichtigste Entscheidung überhaupt nicht 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 bringt Klarheit darüber, welche Veränderungen, Aufgaben und möglichen Stolpersteine auf die Beteiligten zukommen. Schliesslich erfolgt die Umsetzung des Entwicklungsprozesses bei «laufendem Motor». Um also einen «Getriebeschaden» zu verhindern, gehört es zu den zentralen Aufgaben, sämtliche Schritte des Massnahmenplans mit höchster Sorgfalt zu steuern und zu dosieren. Das Aufnehmen folgender Fragen kann dafür dienlich sein: Wo liegt die Balance zwischen Verändern und Bewahren? Welche Befürchtungen lösen die angedachten Entwicklungsschritte aus? Welche Risiken und Chance birgt das Vorhaben? Oft wird dieses Zeitfenster zu einem wichtigen Prüfstein für unterschiedliche Themen.

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 Management-Themen 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.

Praxisbeispiel 2

«Die auf die Spezialitäten massgeschneiderte Analyse, oder: Kleiner Unterschied mit grosser Wirkung»

Der Abteilungsleiter in einer kantonalen Verwaltung erhält in Absprache mit der Amtsleiterin und der Regierungsrätin die Zielvorgabe, die Abteilung hinsichtlich Auftritt nach aussen und Strukturierung zu optimieren. Gleichzeitig melden seine direkten Mitarbeiter 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 der Amtsleiterin, 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 des Expertenteams 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, die es für einen erfolgreicherer Auftritt nach aussen dringend zu verändern gilt. Durch das Involvieren der Amtsleiterin wird der Abstimmungsbedarf zwischen Amtsleiterin und Abteilungsleiter auf der Führungsebene sichtbar.

Auf dem Weg vom
Ist- zum
Soll-Zustand

Die Entscheidung für den Veränderungsprozess im Unternehmen ist getroffen. Eine fundierte Analyse legt die Basis für eine erfolgreiche Weiterentwicklung. Doch damit ist nicht genug. Damit die Hauptphase genauso erfolgreich werden kann, sind wesentliche Aspekte für die Umsetzung im Auge zu behalten.

Gemeinsam mit der Beraterin hat das Management eines KMU die Analyse so weit verdichtet, dass die eigentlichen Störfelder evaluiert und die Themenschwerpunkte, deren Bearbeitung in den kommenden Monaten erfolgen soll, festgelegt sind. Nun ist es an der Zeit, den eigentlichen Prozess hinsichtlich Prioritäten und Ressourcen aufzusetzen.

Brückenschlag zwischen Alltag und Entwicklung

Es ist Aufgabe der Beratung, dafür zu sorgen, dass die Umsetzung sorgfältig geplant, gut strukturiert und damit für alle Beteiligten plausibel und nachvollziehbar wird. Wie komplex eine Umsetzungsphase geplant werden muss, hängt vom zu erreichenden Ziel und den Arbeitsinhalten ab. Eine klare Strukturierung der Aktivitäten sollte aber immer stattfinden. Bei komplexeren Vorhaben, wie beispielsweise nach einer umfassenden Standortbestimmung der Unternehmensführung, ist es unabdingbar, minutiös die nächsten Schritte auszuformulieren und alle Aktivitäten als Projekte zu planen. Erst wenn die zeitliche Abfolge, der Aufwand der Bearbeitung, die Schnittstellen zu anderen Projekten, finanzielle Folgen sowie Kompetenzen und Verantwortlichkeit der Beteiligten klar definiert sind, wird sichtbar, welche Auswirkungen der Entwicklungsprozess auf den Alltag der Unternehmung hat. Schliesslich erfolgt die Umsetzung der Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben parallel zum Kerngeschäft. Es ist daher ein absolutes «Muss», vor dem Start der Umsetzungsphase sicherzustellen, dass das Kerngeschäft der Unternehmung durch die geplanten Veränderungsprojekte nicht gefährdet wird.

Prüfsteine für eine erfolgreiche Umsetzung

- Ist die Unternehmung fähig, ihre strategischen Ziele sowie die definierten Entwicklungsziele einschliesslich der damit verbundenen Veränderungen zu bewältigen? Oder steht ihr das Wasser bereits bis zum Hals, so dass die Veränderungen nicht mehr aus eigener Kraft (z. B. ausreichende finanzielle Mittel, Know-how, Zeit) geleistet werden können?
- Über welche methodischen Kenntnisse, z. B. Projektmanagement, verfügt die Unternehmung?
- Sind die in der Unternehmensanalyse ermittelten Defizite genügend erkannt, so dass sie bei zusätzlichem Aufwand nicht zum Hochrisikofaktor werden? Ein Beispiel: In der Analyse wird festgestellt, dass die finanzielle Führung im Unternehmen ungenügend ist. Diese «Lücke» ist vor dem Start zu schliessen.
- Sind die geplanten Massnahmen realistisch oder übernimmt sich die Unternehmung damit? Viele Unternehmen sind am Start zu euphorisch und überschätzen ihre Ressourcen.
- Gibt es im Unternehmen Schlüsselpersonen, die über das Wissen und die Integrität verfügen, um die laufenden Aktivitäten zu überwachen und bei Abweichungen einzugreifen (nebst dem CEO)?
- Ist die Hauptphase so aufgesetzt, dass sie den Eigenheiten der Unternehmung entspricht? Ein Beispiel: In einer Unternehmung wird mit Fachexperten gearbeitet. Diese sind es gewohnt, ihr Wissen einzubringen, und können schlecht damit umgehen, wenn ihnen Wissen vermeintlich aufgezwungen wird. Die Schlüsselpersonen dieser Expertengruppen sollten daher so in die Hauptphase involviert werden, dass ihre Expertise ausreichend Gehör findet.

Der Start in die Umsetzungsphase fordert von Beratung und Auftraggeber höchste Aufmerksamkeit und Sensibilität, um die Chancen und Risiken des bevorstehenden Veränderungsprozesses realistisch gegeneinander abzuwägen, die Weichen entsprechend stellen zu können. Die Beraterin muss alle möglichen Risikofaktoren sehen, ansprechen und dafür sorgen, dass diese Risiken nicht nur erkannt, sondern auch adäquat berücksichtigt werden. Gerade in kleineren Unternehmen kann es sein, dass Beratung mit Expertenwissen «aushelfen» muss. Dies kann die zeitweise Unterstützung durch eine ergänzende Leistung (z.B. im Bereich Finanzen) oder die Einstellung einer geeigneten Fachperson zur Folge haben.

Praxisbeispiel 3

«Der Blick über den eigenen Tellerrand hilft, die wahren Anliegen des Kunden zu erfassen»

Das Managementteam eines KMU arbeitet gemeinsam an den Herausforderungen des Marktes. Sie tun dies unter extremem Marktdruck und haben daher entschieden, Beratung beizuziehen.

Im laufenden Prozess stellt die Beraterin fest, dass das Unternehmen Probleme bei der Steuerung der Kommunikation hat. Es weiss nicht, weshalb viele potenzielle Aufträge nach erfolgreichem Erstkontakt nicht gewonnen werden, und hat grundsätzlich kein Wissen über Grad und Details der Kundenzufriedenheit.

Obwohl eine Kundenbefragung nicht zu den geplanten Aktivitäten gehört, wird sie im Rahmen der Strategieanpassung durchgeführt. Mit höchst interessanten und aufschlussreichen Ergebnissen: Sie geben nicht nur wertvolle Hinweise zur Kundeneinschätzung der Leistungen des Unternehmens, sondern auch über dessen wirklichen Probleme.

Der Nutzen des systemischen Beratungsansatzes für das Management im Change-Prozess

Systemische Beratung übernimmt keine Managementaufgaben, sondern sorgt dafür, dass die im Unternehmen Verantwortlichen lernen, mit ihrem Alltag erfolgreich umzugehen.

In der Realität sieht es in vielen KMU so aus, dass der Firmeninhaber oder Geschäftsleiter über gute Managementfähigkeiten und theoretisches Hintergrundwissen verfügt. Seine Abteilungs- oder Bereichsleitenden sind jedoch aufgrund ihrer ausgewiesenen Fachkompetenz in einer Führungsposition. Das heisst, ihnen fehlt es nicht selten an Wissen in Betriebswirtschaft und Unternehmensführung. Ihre aktive Einbindung in den Veränderungsprozess fördert ihre Management- und Führungskompetenz auf ganz praxisorientiertem Weg. Es kommt zu einem Zuwachs an Wissen für alle Beteiligten, das der Unternehmung fortan zur Verfügung steht. Durch die Vernetzung der Mitarbeitenden über mehrere Hierarchiestufen werden der interaktive Prozess und die Steuerung der Kommunikation professionalisiert. Dies führt ebenso zu einer Kompetenzsteigerung des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden.

Klare Zielsetzung als Messgrösse

Der wirtschaftliche Nutzen so komplexer Prozesse wie im Fall von Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben kann nur bedingt über die einfache Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen (ROI) ermittelt werden. Vielmehr spielt hier die klare Zielsetzung, mit der sich ein Change-Prozess verbindet, eine tragende Rolle und kann als Messgrösse dienen, wie folgendes Beispiel zeigt:

Ein Unternehmen formuliert als Ziel des Entwicklungsvorhabens einen zukünftigen Gewinn, der 10 % über dem durchschnittlichen Jahresgewinn der letzten drei Jahre liegt. Gemeinsam mit der Beraterin werden dazu u. a. folgende Massnahmen aufgesetzt: Schulung der Kundenberater, Aufbau einer neuen Akquisitionsstrategie, Einrichtung eines Innovations- und Experimentierfelds, das den « kreativen Nährboden » bietet für die Entwicklung neuer Produkte für einen weiteren Markteintritt. Alle Aktivitäten sind begleitet von einer Finanzstrategie und diversen flankierenden Projekten. Über eine kontinuierliche Überwachung und, wo notwendig, Anpassung der formulierten Massnahmen und Ziele in enger Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und der Beraterin, erreicht das Unternehmen sein gesetztes Ziel. Die Veränderung ist in finanziellem Erfolg messbar.

Die Rolle des CEOs

Geschäftsleitende von KMU und Inhaber von Familienunternehmen sind gerne selber am Steuer. Diesem Aspekt gilt es Rechnung zu tragen: Das Arbeitsvolumen eines KMU-Chefs ist hoch. Damit es durch den Entwicklungsprozess nicht ins Unermessliche wächst, was ein Hochrisikofaktor wäre, sollte er keine Aufgaben übernehmen, die ebenso eine Schlüsselperson wahrnehmen kann (z. B. Projektüberwachung oder Aktivitätenkoordination).

Change-Vorhaben bedeuten Mehrarbeit und -belastung. Sie bedeuten auch, neue Verhaltensweisen und möglicherweise Auseinandersetzung mit Bisherigem. Damit diese Herausforderung gemeistert werden kann, muss im Unternehmen eine Person dafür sorgen, dass Vereinbartes, Verändertes und Geplantes eingefordert wird. Das kann nur durch die Person erfolgen, die hierarchisch an der Spitze steht: den CEO bzw. den Inhaber oder Geschäftsleiter.

Eine Haupt- und Umsetzungsphase kann noch so gut geplant sein, letztlich lassen sich viele Entscheide erst fällen, wenn der entsprechende Meilenstein im Prozess erreicht ist. Um einen Entscheidungsträger darauf richtig vorzubereiten, müssen Beratung und Führung eine Partnerschaft auf Zeit eingehen, die auch eine offene Besprechung «heikler» Themen zulässt. Voraussetzung dafür und damit auch für die erfolgreiche Steuerung eines Change-Prozesses ist die tragfähige Konstellation zwischen Beratung und Unternehmensführung.

Mit Veränderungen konstruktiv umgehen

Erfolgreich ist eine Hauptphase, wenn sich eine Unternehmung und ihre Mitarbeitenden weiterentwickelt und gelernt haben, mit Veränderungen konstruktiv umzugehen. Definierte «Störfelder» sind nachhaltig geklärt und eine wirtschaftliche Verbesserung ist eingetreten.

Weshalb es nie
zu Ende ist.

Die einfache Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen (ROI) ist für Change-Projekte wenig aussagekräftig. Aber es gibt andere Messgrößen, die die erreichten Veränderungen und Ergebnisse dokumentieren. Dazu gehören beispielsweise der Grad der Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterfluktuation, der Deckungsbeitrag in Projekten – je nach Situation und Unternehmen.

Kaum etwas ist für die Mitarbeitenden motivierender, als zu erleben, welche Früchte ihr Engagement im Veränderungsprozess bereits trägt. Und dies gelingt, wie eingangs erwähnt, am besten mittels eindeutig messbarer sowie nachvollziehbarer unternehmensspezifischer Indikatoren. Zu den Aufgaben des Managements gehört daher selbstverständlich, über die erzielten Erfolge kontinuierlich zu berichten und alle Mitarbeitenden mit Informationen zur «Reise durch den Innovations- oder Change-Prozess» zu bedienen. Dabei sollten unbedingt auch nicht erreichte Ziele und eventuelle «Kursabweichungen» kommuniziert werden. Nur wer seine Mitarbeitenden als mitdenkende, eigenverantwortliche Menschen behandelt, kann auch darauf zählen, dass diese als Partner für die Veränderungen eintreten.

Erzielte Ergebnisse stabilisieren und ausbauen

Nach Bearbeitung aller Themen des geplanten Entwicklungsvorhabens ist die Hauptphase des Veränderungsprozesses abgeschlossen. Für einen nachhaltigen Bestand der bis zu diesem Punkt erreichten Resultate und Verbesserungen bedarf es allerdings noch zweier entscheidender weiterer Prozessschritte: Stabilisierung und Ausbau. Hier ist es vor allem Aufgabe der externen Beraterin, dafür zu sorgen, dass beides mit höchster Sorgfalt und Aufmerksamkeit geschieht – dies vor allem vor dem Hintergrund der rasanten Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die die Überlebensfähigkeit vieler KMU wiederholt in Frage stellen.

Dennoch sollte die gebührende Anerkennung für das bisher gemeinsam Umgesetzte und neu Geschaffene keinesfalls auf der Strecke bleiben. Es darf «durchgeatmet» und gefeiert werden. So entstehen ein gemeinsames Bewusstsein und die entsprechende Wertschätzung für das Erreichte, die gleichzeitig die Sensibilität für dessen Erhalt stärken.

Praxisbeispiel 4

«Stabilität mit kleinen Schritten und situativem Konditionstraining sicherstellen»

Ein führender Anbieter von Verpackungssystemen strebt im Rahmen einer Strategieanpassung eine effektivere Marktpräsenz an. Das Managementteam lässt sich durch diesen Prozess begleiten, da mit heftigen Machtkämpfen zwischen dem Mutterhaus und den Länderorganisationen zu rechnen ist und gleichzeitig methodisches Wissen für ein derartiges Vorhaben fehlt. Tatsächlich entscheidet man sich im laufenden Entwicklungsprozess für eine marktorientierte neue Struktur, in der die Länderorganisationen weitaus grössere Kompetenz und damit Verantwortung erhalten. Für die im Mutterhaus angesiedelten ehemals Produktverantwortlichen kommt diese Umstrukturierung einer Entmachtung gleich. Es liegt auf der Hand, dass dieser Change nicht ohne «Opfer» durchzusetzen ist. Zwei der Teammitglieder verlassen die Unternehmung. Auch für die verbleibenden Mitarbeitenden ist die Situation schwierig. Zwar ist sechs Monate nach der Strategieanpassung das Ende der Hauptphase erreicht und die wesentlichen Massnahmen sind umgesetzt. Nach wie vor verursachen jedoch destruktive Beziehungen in interdisziplinären Arbeitsteams in der neuen Organisation zu hohe «Reibungsverluste» im Prozessablauf. Es geht deshalb darum, die Ergebnisse zu stabilisieren und auszubauen. Doch wie? Im Rahmen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und ihrer Kontrollfunktion veranlasst die Beraterin die Fortführung des Transfers und die Einleitung der notwendigen Optimierungen. Für die Stabilisierung des Erreichten bedeutet dies Folgendes: Die interdisziplinären Projektteams finden sich zukünftig mindestens einmal pro Monat im Mutterhaus oder am Standort der Länderorganisation physisch ein, um gemeinsam und unter Moderation ihre «Arbeitsfälle» zu besprechen und zu reflektieren. Im Mittelpunkt steht ein besseres Verständnis aller Beteiligten und die Möglichkeit, sofort Lösungen für Schnittstellenprobleme, Konflikte oder unterschiedliche Vorgehensweisen zu definieren und einzuleiten. Nach dreiviertel Jahren sind die Ergebnisse der Projektteams markant verbessert, was sich ebenso an gestiegener Kundenzufriedenheit wie gesunkener Mitarbeiterfluktuation messen lässt.

Die «Hüter des Grals»

Das Praxisbeispiel zeigt deutlich, wie dringend notwendig es ist, dass sich Management und Beratung auch nach dem Abschluss der Hauptphase Gedanken zur Stabilisierung und Optimierung machen. Zwar mit reduziertem Tempo, aber mindestens genauso scharfem Blick auf alle Details. Denn dort liegt oft die Quelle der Probleme, die den Abschluss eines Transfers hinauszögern. Menschen trennen sich nur ungern von alten Gewohnheiten. Es braucht daher zum einen «Hüter» der neuen Muster und Überwacher der Transfermassnahmen. Zum andern sind für die Realisierung einschneidender Veränderungen viele «Treiber» bzw. viele kleine Motoren erforderlich. Für eine gelungene Erfüllung ihrer Aufgaben stehen «Hütern» und «Treibern» verschiedene unterstützende Massnahmen zur Verfügung, meist von der Beratung initiiert. Dazu zählen u. a. projektübergreifendes Coaching für Projektleiter, hierarchieübergreifende Dialogveranstaltungen während des laufenden Prozesses oder interdisziplinäre Arbeitsgruppen für besseres gegenseitiges Verständnis. Entscheidend für die erfolgreiche und anhaltende Implementierung von Entwicklungsvorhaben ist letztlich, dass das Management alle Mitarbeitenden mit ins Boot bringt.

Kein Wandel ohne Kommunikation

Die Umwälzungen im Zuge der Globalisierung verlangen Unternehmen eine ständige Wandlungsfähigkeit ab. Gerade Managementteams im KMU-Umfeld sind dadurch stark gefordert. Es ist unabdingbar, dass sie sich entsprechende Kompetenzen aneignen. Nur so kann Veränderung ihre «Bedrohlichkeit» verlieren und als konstruktive Kraft genutzt werden. Wie alle vier Artikel der Serie zeigen, spielt die Kommunikation in jeder Phase des Entwicklungsprozesses eine tragende, wenn nicht die tragende Rolle. **Zu den wichtigsten Kompetenzen im Umgang mit dem Wandel gehören daher die stetige Förderung der Dialogqualität und die Fähigkeit, Kommunikationsprozesse zu lenken und zu steuern.**

Gespräch

mit Markus Koschenz, CEO Reuss Engineering AG, Gisikon LU



Welche Aspekte haben Sie dazu bewogen, externe Beratung für den Veränderungsprozess hinzuzuziehen?

Der Einbezug von externer Beratung ermöglicht die Erweiterung der Sichtweise. In unserer eigenen Geschäftstätigkeit sehen wir uns als Experten, welche den Kunden bei der Lösung seiner Herausforderungen unterstützen. Deshalb haben auch wir uns entschlossen, Experten-Know-how in unseren Entwicklungsprozess einzubeziehen und uns nicht nur auf unser eigenes Wissen und unsere eigene Sichtweise zu beschränken. Zentral für mich war, eine auf meine Bedürfnisse und Erwartungen ausgerichtete Beratung zu finden. Dabei ist der Abgleich der Erwartungen auf Basis der Analyse und der Zielvorstellung entscheidend. Ebenso wichtig sind die ersten, gemeinsamen Schritte. Denn nur durch Vertrauen und klare Rollen kann der Veränderungsprozess erfolgreich angeschoben und umgesetzt werden.

Warum haben Sie sich für den systemischen Beratungsprozess entschieden?

Ich habe eine Beratung gesucht, die mir nicht sagt, was ich zu tun habe, sondern die mich und mein Managementteam in unserem Entwicklungsprozess unterstützt. Die Situationen im Unternehmen sind zu komplex, als dass Patentlösungen erfolgreich sein könnten. Was man tun sollte, ist zwar schnell einmal klar. Für den Erfolg ist jedoch die schrittweise und kontinuierliche Implementierung ausschlaggebend. Hier setzt die systemische Beratung an. Die eingeschliffenen Prozesse wurden hinterfragt und neue Vorgehensweisen setzten wir zusammen mit dem Know-how unserer Beraterin direkt in den Alltagssituationen um.

In welcher Phase des Veränderungsprozesses war die Zusammenarbeit mit der externen Beraterin für Sie eine besonders wirksame Unterstützung?

Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess braucht es eine fundierte Auslegeordnung der Situation, sowohl im Managementteam als auch bei den Mitarbeitenden. Im Rahmen eines moderierten Dialogtages haben wir mit allen Mitarbeitenden die Strategie in Form eines «World Cafés»* analysiert. Dabei ging es um die Frage des Beitrags jedes Einzelnen zur Umsetzung der Strategie, um die Erwartungen, aber auch Ängste hinsichtlich der bevorstehenden Entwicklungsschritte. Aus diesem Prozess haben wir Massnahmen abgeleitet und rasch umgesetzt. Dies hat den sofortigen Einsatz aller erfordert und gegenseitiges Vertrauen geschaffen. Nach den ersten Erfolgen

war Durchhaltewillen und stetiges Arbeiten an den zum Teil immer wieder gleichen Themen gefragt. Für uns ist die Kommunikation einer der zentralen Punkte, um die Effizienz und Effektivität im Managementteam zu erhöhen. In diesem Themenfeld ist die Aussensicht und Wahrnehmung der Beraterin äusserst wichtig.

Welche stichhaltigen Argumente für eine externe Beratung würden Sie einem KMU-Inhaber in die Hand geben?

Ein systemischer Beratungsansatz ermöglicht das Einbringen der Aussensicht in den Entwicklungsprozess, deckt wiederkehrende Muster auf und macht diese besprechbar. Damit konnten wir an den wesentlichen und nicht den «vermeintlichen» Fragestellungen arbeiten. Durch die direkte Integration der Beratung in den Entwicklungsprozess werden Veränderungen «on the job» sichtbar. Diese positive Erfahrung entwickelt neue Energie.

Das Gespräch wurde im Dezember 2010 von Beatrice Erb geführt.

*siehe S. 33 zu World Café

Reuss Engineering AG

Die Reuss Engineering AG – eine Tochtergesellschaft der Implenia AG – ist im Bereich technisch anspruchsvoller Bauprojekte aktiv.

Das Leistungsangebot umfasst Nachhaltigkeitsplanung, Energie- und Umweltkonzepte, Betriebs-, Logistik- und Generalplanung Industrie, Gebäude-technikplanung sowie Energiemanagement.

Mit den umfassenden Dienstleistungen begleiten wir unsere Kunden von der ersten Idee bis zum energieeffizienten Betrieb.

www.reuss-engineering.ch

Anmerkungen

OKTA Profil

Die fundierte Analyse ist für das Gelingen eines Entwicklungsprozesses essentiell.

Eine in Zeit und Geld sehr effiziente Durchführung der Analyse bietet die Softwarelösung OKTA Profil. Die mit Einsatz dieser Software ermittelten Daten und Erkenntnisse bilden eine solide Basis für die Vorschläge und Massnahmen zur Umsetzung der gewünschten Entwicklungen. Einfach und schnell – dank fokussierter Online-Befragungen und -Auswertungen, verständlicher Grafiken sowie kompetenter Prozessbegleitung durch erfahrene Unternehmens- und Organisationsentwickler.

www.oktaprofil.ch

World Café-Methode

Die «World Café»-Methode basiert auf der Annahme eines kollektiven Wissens und soll Menschen zu einem für sie relevanten Thema miteinander in ein konstruktives Gespräch bringen. Angewandt im Rahmen von Veränderungsprozessen geht es darum, möglichst viele Beteiligte zu Wort kommen zu lassen und ihnen so Mitwirkung und Engagement zu ermöglichen. Die Diskussionen finden in anregender Atmosphäre statt und haben das Ziel, gemeinsames Wissen und kollektive Intelligenz sichtbar zu machen, um neue Perspektiven, Denkweisen und Handlungsoptionen zu entwickeln.

Bibliografie

- Baecker; Dirk: Wozu Kultur? Kulturverlag Kadmos Berlin, 3. Auflage, 2003.
- Doppler, K.: Von Helden und Weisen. In Organisations-Entwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Ausgabe 2/2009.
- Doppler, K. und Lauterburg, Ch.: Change Management; den Unternehmenswandel gestalten. campus Verlag Frankfurt/New York. 10. Auflage 2002.
- Erb, B.: Innovation in der Praxis. Ladies Drive, 2009.
- Erb, B.: Drei Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse. HR Topics, 2007.
- Haley; J.: Ordeal, ungewöhnliche Wege der Verhaltensänderung. iskopress, 2. Auflage 1994.
- Hillebrand, M. und Sonuc, E. und Königswieser, R.: Essenzen der systemischen Organisationsberatung. Carl-Auer, 2006.
- Königswieser, R. und Cichy, U. und Jochum, G.: SIMsalabim; Veränderung ist keine Zauberei. Klett-Cotta, 2001.
- Königswieser, R. und Exner, A.: Systemische Intervention der Beratergruppe Neuwaldegg. Klett-Cotta, 6. Auflage 2001.
- Kraus, G. und Becker-Kolle, K. und Fischer, Th.: Handbuch Change-Management. Cornelsen Verlag, 2004.
- Krystal, Ph.: Die inneren Fesseln sprengen. Econ Taschenbuchverlag, erschienen bei Ullstein, 4. Auflage 2001.
- Lotter, W.: Die Überraschung. brand eins, Wirtschaftsmagazin, Ausgabe 02/2011.
- Nagel, R.: Lust auf Strategie, ein Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Klett-Cotta, 2007.
- Nagel, R. und Wimmer, R.: Systemische Strategie-Entwicklung. Klett-Cotta, 3. Auflage 2006.
- Morgan, G.: Bilder der Organisation. Klett-Cotta, 2006.
- Oltmanns, T. und Nemeyer, D.: Machtfrage Change. Campus Verlag Frankfurt/New York, 2010.
- Sackmann, S. A.: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Gabler Verlag, Bertelsmann Stiftung, 2004.
- Shazer de, St.: Der Dreh, überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Carl-Auer-Systeme Verlag, 7. korrigierte Auflage, 2002.
- Scharmer, C. O.: Theorie U; von der Zukunft her führen. Carl-Auer Verlag. 2009.
- Schein, E. H.: Organisationskultur, The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. EHP Edition humanistische Psychologie, 2. korrigierte Auflage, Deutsch 2003.
- Schlötter, P.: Das Spiel ohne Ball im Unternehmen, Kommunikation sichtbar machen und verbessern. Klett-Cotta, 2006.
- Simon, F.B.: Gemeinsam sind wir blöd!? Carl-Auer Verlag, 2. Auflage, 2006.

Sparrer, I.: Wunder, Lösungen und System.
Carl-Auer, 5. überarbeitete Auflage, 2009.

Varga von Kibéd, M. und Sparrer, I.:
Ganz im Gegenteil, Strukturaufstellungen
für Querdenker und solche, die es werden
wollen. Carl-Auer, 6. überarbeitete
Auflage, 2009.

Wiesbord, M. und Janoff, S.: Future
Search, Die Zukunftskonferenz:
Wie Organisationen zu Zielsetzungen
und gemeinsamem Handeln finden.
Klett-Cotta, 2001.

Wimmer, R.: Organisation und Beratung,
systemtheoretische Perspektiven für die
Praxis. Carl-Auer, 2004.

Wüthrich, H. A. und Osmetz, D. und
Kaduk, St.: Musterbrecher – Führung neu
leben. Gabler Verlag, 3. Auflage, 2009.

BplusE

Zu den Kunden der BplusE Beratung plus Entwicklung GmbH zählen vorrangig mittlere und grosse KMU. Dort liegt der Fokus auf der entwicklungsorientierten Begleitung des führenden Managements.

Einen Schwerpunkt ihrer Arbeit richtet Beatrice Erb auf das bewusste Herbeiführen von Perspektivenwechseln durch den Bruch mit bis anhin gültigen Strukturen und Mustern: eine Methode, mit der sie ihre Kunden zur selbstständigen Kreation neuer Lösungen und Wege sowie zur zielgerichteten Umsetzung dieser Ansätze führt. Dieser Philosophie trägt sie auch mit der Veranstaltungsreihe «Lust auf Sichtwechsel BplusE®» Rechnung.

Impressum

Herausgeber: BplusE Beratung plus Entwicklung GmbH, Winterthur

Texte: Beatrice Erb, BplusE GmbH

Medienarbeit: Dorit Schmidt-Purrrmann, iAngels, Winterthur

Korrektur: Irene Bisang, Zürich

Gestaltung/Produktion: Elizabeth Hefti Graphic Design, Winterthur

Fotografie (S. 4): Marius Born, Winterthur; (S. 31): Implenia AG

Lithografie: Albert Walker, Winterthur

Druck: werk zwei Print+Medien GmbH, Konstanz

www.bpluse.ch

BplusE

Beratung plus Entwicklung GmbH

Bahnhofplatz 7

Postfach 1584

CH-8401 Winterthur

Telefon +41 (0)52 233 74 70

Telefax +41 (0)52 233 74 71

www.bpluse.ch