

LO

Lernende Organisation

Andreas Philipp und Dirk Osmetz

Beratung heißt... in Beziehung sein

Hansjürg Lusti und Stephan Scharfenberger
„Wirkliche“ Wirkungsprinzipien in OE-Prozessen

Alexander Schieffer, David Isaacs und Bo Gyllenpalm
World Café: Kollektive Kreativität im Kommen

Beratung heißt... in Beziehung sein

Andreas Philipp und Dirk Osmetz

Zwei systemische Change-Berater geben auf die Frage „Was ist für Sie eigentlich Beratung?“ eine ebenso verwunderliche wie interessante Antwort: „... in Beziehung sein – alles andere ergibt sich dann von selbst!“

Andreas Philipp und Dirk Osmetz stellen den systemischen Beziehungsbegriff in den Mittelpunkt ihrer Ausführungen und bemühen sich um dessen konkrete Anwendung in der Beratungspraxis. Anhand dreier Blickwinkel auf den Begriff – die Beziehung zum Problem, zu den Betroffenen und des Systems zu sich selbst – versuchen die Autoren ein differenziertes Bild von „Beratungs-Beziehungen“ in und zu Organisationen zu entwerfen.

Dr. Andreas Philipp

ist Partner von PhilOs mit den Beratungsschwerpunkten Change Management, Strategische Unternehmensentwicklung, Führung und Selbstverantwortung. Darüber hinaus Lehrbeauftragter in Deutschland und der Schweiz. Zahlreiche Publikationen: Beiratsmandate.

Dr. Dirk Osmetz

früher Führungskraft, nun Partner der PhilOs Managementberatung GbR mit den Beratungsschwerpunkten konzeptionell unterstützende Beratung im Bereich Führung, Strategie und Change Management. Darüber hinaus Lehrbeauftragter an Universitäten/Fachhochschulen. Umfangreiche Forschungs- und Publikationstätigkeit.

„Wir waren (...) grundsätzlich davon überzeugt, dass die Menschen ihre Arbeit stets gut machen wollen. Sie brauchen lediglich ab und an Beratung, wie sie das bewerkstelligen können“.

(David Packard)

Das eingangs zitierte Lebensresümee von David Packard, einem der beiden Gründer des Unternehmens, das noch immer seinen Namen trägt, ist für uns eine aus mindestens zwei Gründen bemerkenswerte Aussage:

Erstens spiegelt sie die tiefe Überzeugung eines Unternehmers wider, dass es immer Menschen sind, die Organisationen nachhaltig und langfristig weiterentwickeln. Die Firmengeschichte von HP gibt dieser Erkenntnis einen besonders glaubwürdigen Wert. So gehört Hewlett-Packard seit über 60 Jahren zu den ganz wenigen Unternehmen, die gleichzeitig erfolgreich und äußerst beliebt sind (vgl. Crainer, 2000: 236ff). Die Menschen genießen dort große Freiheit und vollstes Vertrauen. Offenheit und Respekt für den Einzelnen sind die zentralen Prinzipien der Zusammenarbeit. Im zweiten Teil des Satzes spricht Packard von der Unterstützung, die man den Menschen zukommen lässt, damit sie ihre Arbeit gut machen können. „...ab und an Beratung...“ – an diesem Bild von Beratung finden wir gro-

ßen Gefallen. Es inspiriert zur Reflexion der eigenen Rolle. Führt uns doch die etymologische Wurzel von Beratung zur Bedeutung „vorhandene Mittel, Vorrat“. Es geht also um das Vorhalten von Fähigkeiten jedwelcher Art für eine bestimmte Situation. Diese Fähigkeiten werden nicht immer und nicht alle auf einmal benötigt. Sie dienen dem System im richtigen Moment. Durch die Verwandtschaft des Begriffs Beratung mit dem lateinischen „reri = meinen, dafürhalten“, eröffnet sich ein weiterer Kontext. Beratung kann niemals mehr sein, als die subjektive Sichtweise und Meinung eines Außenstehenden (im streng systemischen Sinne ist der Berater natürlich ambivalent – er oszilliert zwischen System und Umwelt).

Der Berater bietet seine Sicht der Dinge, angereichert mit Fähigkeiten, i.d.R. Methoden, Ideen, Konzepte, Handlungsvorschläge usw., dem Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt als Dienstleistung an. Die Organisation, in persona das Management und die Belegschaft, entscheidet über deren Verwertbarkeit und kreiert mit dem Berater neue Kontexte, die das System nicht aus sich heraus hätte entwickeln können. Gute Beratung bemüht sich auf diese Weise täglich um einen paradoxen Balanceakt: Verwoben mit dem zu beratenden System zu sein und dennoch in notwendig kritischer Distanz zu diesem zu stehen. Gehen wir von diesem Beratungsverständnis aus, so eröffnen sich konkrete Schlussfolgerungen: Der Ruf nach mehr Umsetzungsunterstützung muss ebenso kritisch beleuchtet werden

wie das traditionelle Verständnis (vorrangig von der (strategischen) Managementberatung ausgehend), konzeptionelle Vorschläge, die dann nur noch umgesetzt werden müssen, seien die Kernkompetenz guten Beraters. Denn wie wir bereits vor zwei Jahren in einem Beitrag in dieser Zeitschrift ausgeführt haben: „Die Erfolgsorientierung und bedingungslose Leistungsbereitschaft sozialisiert die Mitarbeitenden in großen Beratungsgesellschaften und nicht selten führt der zugestandene Expertenstatus zu Arroganz und Realitätsverlust. Dies lässt sich u.a. dann beobachten, wenn junge Consultants auf erfahrene Mitarbeitende in Unternehmen treffen. Der Beizug Externer stellt nicht selten eine Bedrohung für die Mitarbeitenden dar, denn erwartet werden einschneidende Maßnahmen.“ (Wüthrich/Philipp/Osmetz 2002: 54).

Wir möchten Ihnen eine Alternative zu diesem Dilemma anbieten: „Beratung heißt... in Beziehung sein“!

Beziehung – wie meinen wir das? Konspirative Zirkel bilden, Connections nut-

zen, Seilschaften aufbauen – Salutos Amigos?! Nein, das ist nicht unsere Vorstellung des Begriffs. Uns geht es um persönliche Beziehungen im Sinne von ‚echter Partnerschaft‘.

Wie bitte? Beziehungen, vielleicht sogar Freundschaften im Arbeitsleben, noch dazu zwischen Dienstleister und Kunde? Das geht zu weit. Beziehungen sind nicht angesagt, denn wer sich in Beziehung befindet, riskiert etwas: Investiertes Vertrauen kann gebrochen werden und die eigene Verwundbarkeit steigt (vgl. Lotter, 2003: 72) – oder, wie ein altes Sprichwort sagt: „Geschäft ist Geschäft und Schnaps ist Schnaps“.

Gilt diese Trennung wirklich?

Wie lässt sich dann erklären, dass nach einer über 25 Jahre gelaufenen Studie der Gallup Organization gerade Freundschaft im Beruf für eine Million befragter Arbeitnehmer zu einem qualitativ hochwertigen Arbeitsumfeld gehört, neben anderen, eindeutig die Beziehung in den Vordergrund stellenden Kriterien wie wirkliches Interesse, Unterstützung und För-

derung etc. (Buckingham/Coffman, 2001: 19f)? Aber Beziehungen spielen nicht nur für das Individuum eine wichtige Rolle.

Auch für das Überleben ganzer Gruppen in der Evolution ist die Bindung ein inzwischen von Biologen wissenschaftlich anerkannter Vorteil. Gruppen, deren Mitglieder in enger Beziehung zueinander standen, waren stark individualisierten, egozentrisch dominierten Gemeinschaften in ihrer Entwicklung stets überlegen und vermochten diese problemlos zu verdrängen. Diese Bindungen erlauben es den Menschen, hochkomplexe Systeme zu bilden – die Grundlage heutigen Wirtschaftens und des technologischen Fortschritts (vgl. Lawrence/Nohria 2004: 34). Die Menschen fühlen, dass es nicht mehr genügt, als „beziehungsloser Einzelkämpfer“ durch die Welt zu gehen. Es entstehen neue Beziehungsgeflechte, meist Netzwerke genannt, ein Begriff, der es noch erlaubt, sich hinter dem reinen Waren- und Dienstleistungsaustausch zu verstecken, wenn man noch nicht zuge-

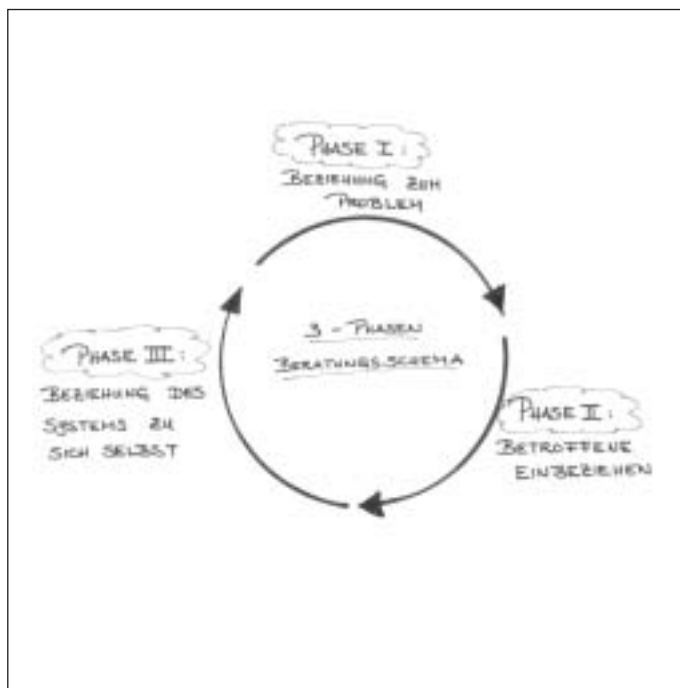


Abb. 1: Das 3-Phasen Beratungsschema
Quelle: Philipp und Osmetz

„Wie analysiert ein Controller das Problem? Welche Sichtweise bringt der personalverantwortliche Abteilungsleiter oder der für das Neugeschäft verantwortliche Projektmanager ein? Es ist absolut normal, dass ein Problem von Individuum zu Individuum und von Situation zu Situation ganz unterschiedlich wahrgenommen wird.“

ben kann und will, dass jedes Netzwerk nur dann wirklich funktioniert, wenn ein gehöriges Maß an Beziehung darin steckt. Auch ist das Bestreben der Menschen groß, wieder in Beziehung zu sich selbst, zum eigenen Tun zu sein. Work-life-balance ist hier das zentrale Stichwort – verstanden als das (Wieder-)Finden der Balance in der eigenen Beziehung zu Arbeit, Familie und Freizeit.

Sie sehen, Beziehung ist mehr als nur Beziehung zwischen Individuen, es ist Beziehung zu sich selbst und es ist auch Beziehung zur eigenen Umwelt, zu den Systemen, in die man eingebettet ist.

Doch was hat das mit Beratung zu tun? Nun, lassen Sie uns auf diese Frage eine Antwort anhand unseres 3-Phasen-Beratungsschemas (Philipp/Osmetz/Winter, 2004: 11ff) versuchen.

Vielleicht gelingt es uns damit, einen kleinen Unterschied zu all den Diagrammen herauszuarbeiten, die man ohnehin zuhauf kennt und die keinerlei Neuigkeitswert aufzuweisen haben.

Im Fokus der drei Phasen stehen dabei die unterschiedlichen Facetten von Beziehungen:

Phase I befasst sich mit der **Beziehung zum Problem**, **Phase II** fokussiert auf die **Beziehung zu den Betroffenen**, bzw. hier gilt es Betroffene einzubeziehen und in **Phase III** wird die **Beziehung des Systems zu sich selbst** thematisiert.

1. Die Beziehung zum Problem

„Hätte ich ein Problem zu lösen, von dem mein Leben abhängt, so würde ich 90% der Zeit einsetzen, das Problem zu entdecken und nur 10%, es zu lösen.“

Albert Einstein

Die erste Beratungs-Phase ist davon gekennzeichnet, eine Beziehung zum Problem zu entwickeln und zwar auf unterschiedlichsten Ebenen:

Erstens sollte der Berater gemeinsam mit den Beteiligten die Beziehung der Einzelnen zum Problem herausarbeiten, und zweitens gilt es, dass Berater und Betroffene die Beziehung der Teilprobleme zueinander erkennen.

Konkret können folgende Fragen gestellt werden:

■ Welche Beziehung haben die Einzelnen zum Problem?

■ In welcher Beziehung stehen die Probleme zueinander?

In dieser Phase geht es also nicht in erster Linie um Beziehungen zwischen Menschen – diese spielen selbstverständlich auch eine Rolle –, sondern es werden Verknüpfungen zu den vorliegenden Problemen in das Zentrum des Interesses gerückt.

Dazu eine Zwischenbemerkung:

Aus systemischer Sicht kann es nicht gelingen, ein hundertprozentiges Abbild der Realität zu erhalten. Jeder der versucht, in Beziehung zum Problem zu gelangen, muss sich dessen bewusst sein. Es kann immer wieder dazu kommen, dass Probleme „falsch“ eingeschätzt, Zusammenhänge überbewertet oder gegenseitige Einflüsse unterschätzt werden. Auch jeder noch so detaillierte Versuch, die tatsächlichen Problembeziehungen zu erkennen, kann also scheitern. Doch eine strukturierte Aufstellung der Problembeziehungen zueinander schafft Systemwahrheiten und diese Systemwahrheiten erlauben dem System wiederum, eine gewisse Lösung für sich zu sehen. Wenn Sie also die im Folgenden vorgestellten Tools und Methoden anwenden, dann bitte immer im Bewusstsein, dass auch diese keinerlei Wahrheitsanspruch beinhalten.

Geleitet von Albert Einsteins Eingangszitat sollte in der ersten Phase jegliche Energie darauf verwendet werden, dass die Betroffenen das eigentliche Problem entdecken können. Was meinen wir damit?

Sehen wir uns hierzu folgendes Praxisbeispiel an:

Ein Glasverpackungshersteller (1800 Mit-

arbeiter; 230 Mio. Euro Umsatz), der bisher ausschließlich innerhalb der EU tätig war, plant den Aufkauf eines maroden tschechischen Produktionswerkes mit ca. 500 Mitarbeitern; geschätztes Investitionsvolumen von 24 Mio. Euro. Da der Glasverpackungsmarkt heiß umkämpft ist, bei den Mitarbeitern das Gerücht die Runde macht, man wolle die gesamte Produktion in Billiglohnländer verlagern, die Geschäftsleitung immer wieder betont, der einzige Grund dieser Investitionen liege darin, im Rahmen der EU-Osterweiterung einen Fuß in die neuen Märkte zu bekommen usw., ist die Problemsituation alles andere als klar.

Was ist das eigentliche Problem?

Wenn Sie diese Frage in der dargestellten Situation den betroffenen Managern und Mitarbeitern stellen, werden Sie bei 10 Befragten 10 unterschiedliche Antworten bekommen. Genau an dieser Stelle muss man ansetzen.

Wie analysiert ein Controller das Problem? Welche Sichtweise bringt der personalverantwortliche Abteilungsleiter oder der für das Neugeschäft verantwortliche Projektmanager ein? Es ist absolut normal, dass ein Problem von Individuum zu Individuum und von Situation zu Situation ganz unterschiedlich wahrgenommen wird.

Hierzu empfehlen wir folgende Instrumente (vgl. vertiefend Philipp/Osmetz/Winter, 2004: 19ff) zunächst zur Klärung der unterschiedlichen Problembeziehungen der Betroffenen und in der Folge zur Lokalisierung von Problemabhängigkeiten untereinander:

1. Instrumente zur Klärung unterschiedlicher Problembeziehungen der Betroffenen

- 1.1. Die 6 Hüte nach Edward de Bono als Imaginationstechnik
- 1.2. Brainstorming/Brainwriting
- 1.3. Organisationsaufstellung
- 1.4. Storytelling

2. Instrumente zur Lokalisierung von Problemabhängigkeiten untereinander

- 2.1. Das 7-S-Konzept (Peters/Waterman)
- 2.2. Mind Map®
- 2.3. Ursache-Wirkungs-Diagramm
- 2.4. Netzbild

Diese Instrumente wollen wir im Folgenden näher beschreiben.

1. Instrumente zur Klärung unterschiedlicher Problembeziehungen der Betroffenen

1.1. Eine Imaginationstechnik: Die 6 Hüte nach Edward de Bono

Eine sehr gute Möglichkeit zur Klärung unterschiedlicher Problembeziehungen stellen grundsätzlich **Imaginationstechniken** dar. Das Grundprinzip aller Imaginationstechniken ist immer gleich: Mit Hilfe von Symbolen (Hüte, Brillen, Stühle, Armbinden oder Karten) wird der gesamten Gruppe die Möglichkeit gegeben, aus einer bestimmten Denkhaltung heraus ein bestimmtes Thema innerhalb einer fest-

gelegten Zeit zu diskutieren. Das wohl bekannteste Beispiel sind die **6 Hüte nach Edward de Bono** (Nöllke 2001: 85 ff.), die in der *Abb. 2* dargestellt sind.

Hauptanliegen dieses Verfahrens ist es, sich in eine Situation oder gar eine andere Person oder Rolle hineinzudenken. Dazu verwendet man sechs verschiedene Hutfarben, die man sechs unterschiedlichen Sichtweisen zuordnet und sich symbolisch oder real aufsetzt – Hüte mit folgenden „Inhalten“:

Der rote Hut steht für Emotion, während der weiße Rationalität symbolisiert. Unter dem schwarzen Hut soll das Problem möglichst pessimistisch betrachtet werden, während der gelbe Hut für eine optimistische Sichtweise steht usw.

Diese „Hüte“ lassen sich nach Belieben und Bedarf wechseln und somit die jeweilige Denk- und Sichtweise ändern.

Als konkrete Vorgehensweise schlagen wir Folgendes vor:

Schritt 1: Bildung von Arbeitsgruppen

Es gilt zu allererst die Gruppen festzule-

gen, die nach der Methode arbeiten sollen: z.B. eine Gruppe mit Vertretern des Top Managements, eine zweite mit Schlüsselpersonen, eine dritte mit Belegschaftsvertretern (abhängig von der Anzahl der Betroffenen und der Unternehmensgröße) oder die Gruppen können auch – sollte das Unternehmen sich als offen genug darstellen – gemischt werden. Dieser Punkt ist sehr heikel, denn an dieser Stelle ist der Berater besonders gefragt, den Blick zu öffnen und durchaus bewusst die Gruppen möglichst „weit“ zu denken: Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Mitarbeiter, Kapitalgeber, Gesetzgeber, Öffentlichkeit, kurz: Alle Anspruchsgruppen, die vom Problem betroffen sind, sollten mit einbezogen werden.

Schritt 2: Festlegen der „Hüte“ unter denen das Problem betrachtet werden soll

Dabei können Sie sowohl die „allgemeinen Hüte“ von De Bono verwenden, als auch den einzelnen Hüten, die zu Ihrer Problemstellung am besten passende Zuordnung geben (*als Beispiel siehe Abb. 3*).

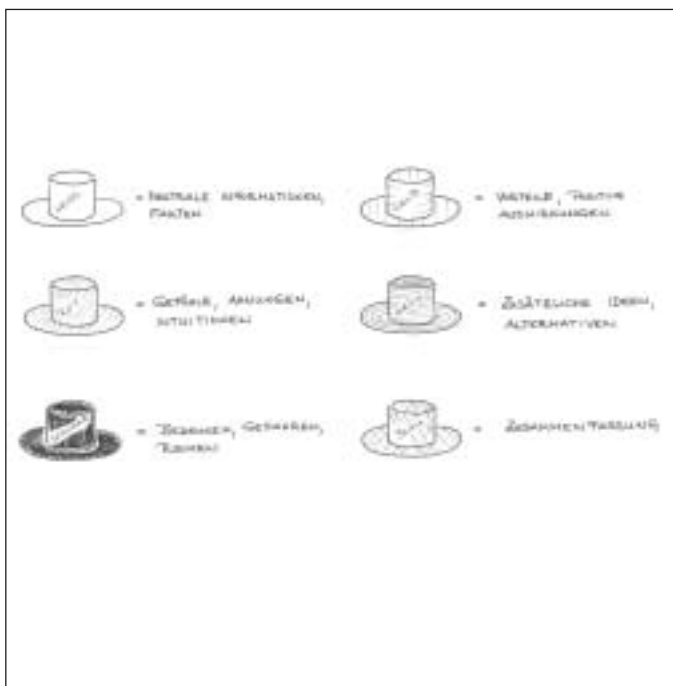


Abb. 2: Die 6 Hüte nach De Bono

Quelle: Philipp und Osmetz

	Finanzsicht			F&E-Sicht		
	Pers 1	Pers 2	Pers 3	Pers 1	Pers 2	Pers 3
Neutrale Fakten						
Gefühle						
Skepsis						
Etc.						

Abb. 3: Festlegung von Hüten zur Betrachtung eines Problems

Quelle: Philipp und Osmetz

Schritt 3: Diskussion des Problems aus Perspektive des jeweiligen Hutes

So wird z.B. zuerst der schwarze, dann der gelbe, dann der rote Hut usw. aufgesetzt.

Schritt 4: Verdichtung durch den Moderator

Mit Hilfe einer moderierten Diskussion werden die Einzelsichtweisen zu einer Gruppenmeinung verdichtet.

In unserem Beispiel des Glasverpackungsherstellers zu Beginn dieses Abschnitts sind dabei als Output der Diskussion durch die Gruppe folgende zwei Tabellen entstanden, in der die unterschiedlichen Sichtweisen des Problems durch Aufsetzen der verschiedenen „Hüte“ verdichtet festgehalten wurden. Tabelle 1 (Abb. 4) zeigt

die Ergebnisse der Diskussion, in der die Hüte in Anlehnung an de Bono festgelegt wurden; Tabelle 2 (Abb. 5) zeigt die Übertragung dieser Idee auf „konkrete“ Hüte im Kontext des Unternehmens.

Diese Hüte nach Edward de Bono sind sehr allgemein und in der ein oder anderen Situation nur bis zu einem bestimmten Grad hilfreich: Es liegt einzig an der Kreativität und der Situation der Beteiligten, welche Hüte kreiert und aufgesetzt werden. Hier bietet es sich dann an, ganz spezielle „Hüte“ bzw. Sichtweisen zu entwickeln, wie Sie es beispielsweise in Tabelle 2 sehen.

Die **Vorteile** der Imaginationstechnik sind:

- Die Hüte bezeichnen Denkweisen, nicht Personen.

- Es geht nicht darum, Recht zu haben, sondern um das Aufzeigen von Ansichten.

- Hüte bündeln die Kräfte der Gruppe auf das jeweils diskutierte Thema.

- Emotionen haben ihren Platz und dürfen ausgesprochen werden.

- Personen müssen nicht mehr auf ihre Rollenerwartung achten (der Chef darf auch mal Emotionen zeigen).

- Denkrichtungen können geändert werden ohne das Gesicht zu verlieren.

- Die involvierten Personen erlangen ein Gespür für das Thema.

- Die Betroffenen schaffen eine Beziehung zum Thema und zu eventuell bestehenden anderen Problemsichtweisen, so dass das Problem nicht weiter abstrakt ist.

Hüte/Sichtweise	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4
weißer Hut: neutrale Fakten	Geringe Lohnnebenkosten in Tschechien.	Kosten für die Übernahme übersteigen die bisherigen Annahmen, weil...	Unser EBIT verdoppelt sich.	Wir haben die notwendigen Rückstellungen.
roter Hut: Gefühle	Belegschaft fühlt sich übergangen.	Die bisherigen Gesprächspartner waren unsympathisch.	Der Druck der Shareholder wird vermutlich noch stärker werden.	Mir erscheint die Stimmung in Tschechien nicht gut.
schwarzer Hut: Skepsis, Bedenken	Wir überfordern uns finanziell. Wir schaffen die Logistik nicht.		Widerstände werden entstehen.	Der Betriebsrat stellt sich dagegen.
gelber Hut: Vorteile und Positives			Ein blühendes Werk entsteht.	
grüner Hut: Alternativen	Übernahmekandidat aus Polen.	Konzentration auf Westeuropa.	Expansion in die USA.	
blauer Hut: Zusammenfassung	Zusammenfassend kann gesagt werden: 1. Die Fakten: ... 2. Alternativen: ... 3. Skepsis und Bedenken: ... 4. ...			

Abb. 4: Allgemeine „Hüte“ in Anlehnung an de Bono, hier am Beispiel der Vertreter des Top Managements im Fallbeispiel

Quelle: Philipp und Osmetz

Hüte/Sichtweise	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4
Finanz-Sicht	Kosten für die Umstellung der Produktion auf EU-Standard.		Personalkostenabbau in Tschechien.	Überschreiten der Rentabilitätsgrenze bereits in drei Jahren.
F&E-Sicht	Eingliederung der bereits in Tschechien bestehenden F&E-Abteilung.	Fehlendes Innovationspotenzial.	Das Werk in Tschechien hält folgende Patente...	
Marketing-Sicht	Anpassungsschwierigkeiten des Marketing-Mix auf Osteuropa erfordert Zeit.			Kommunikationsprobleme.
Logistik-Sicht	Transport in den überwiegend westeuropäischen Absatzmarkt.			
IT-Sicht	Anpassung und Einführung von SAP.		Schnittstellenprobleme aufgrund veralteter IT-Lösungen in Tschechien.	
Produktions-Sicht		Erhöhung der Auslastung.	Fehlendes Fachpersonal.	
Personal-Sicht	Mitarbeiter werden Schwierigkeiten bei der Integration haben.			Ängste in den alten Produktionsstandorten.
Zusammenfassung				

Abb. 5: Konkrete „Hüte“ im Fallbeispiel – hier von den Vertretern des Top Managements

Quelle: Philipp und Osmetz

1.2. Brainstorming/Brainwriting in möglichst heterogen zusammengesetzten Gruppen:

Zu einem Thema werden vorgebrachte Ideen in Form von Stichpunkten unkommentiert notiert. Jeder vorgetragene Punkt ist willkommen. Alles Gesagte darf aufgegriffen und weitergedacht werden. In einem ersten Schritt ist Quantität das Ziel, nicht Qualität. Selbst eine solche einfache Methode, deren Erfolg meist von der Moderation und Offenheit der Teilnehmer abhängig ist, kann erste Beziehungen zum Problem erahnen lassen und ermöglicht neue Sichtweisen.

1.3. Organisationsaufstellung:

Reale Unternehmensprobleme werden in Raumbilder übertragen und somit erlebbar und wahrnehmbar gemacht. Mit Hilfe von frei im Raum positionierten Stellvertretern wird das Beziehungsgeflecht in einer Organisation rekonstruiert, indem sie anstelle der Mitarbeiter buchstäblich zueinander in Beziehung gesetzt werden. Dadurch kann Personen oder auch Personengruppen schnell Klarheit über Problemsituationen verschafft werden. Zusätzlich werden neue Ansatzpunkte für zukünftiges Handeln aufgezeigt.

1.4. Storytelling:

In der Regel wird im Storytelling aus Unternehmenserlebnissen der Vergangenheit die sogenannte Erfahrungsgeschichte eines Unternehmens erstellt. Diese stellt eine meist schriftlich festgehaltene Nacherzählung aus einer Vielzahl wichtiger, aus unterschiedlichen Perspektiven erlebten Ereignissen aus der jüngsten Vergangenheit einer Organisation dar. Gerade der Bottom-Up-Entstehungsprozess setzt den Berater und durch ihn das Kollektiv in Beziehung zu den beschriebenen (Problem-)Geschichten.

2. Instrumente zur Lokalisierung der Problemabhängigkeiten untereinander

Nachdem die Betroffenen mit Hilfe einer geeigneten Methode die unterschiedlichen Problembeziehungen analysiert haben, gilt es nun, Problemabhängigkeiten untereinander zu lokalisieren und mit Hilfe geeigneter Strukturierungstools in Haupt- und Teilprobleme zu trennen sowie zu ermöglichen, dass deren Vernetzung und Zusammenhänge erkannt werden können. Dieser Prozess kann mit Hilfe der in der Folge beschriebenen Tools graphisch erfolgen.

2.1. Das 7 S-Konzept (Tom Peters und Robert H. Waterman):

Das 7 S-Konzept basiert auf einer Untersuchung der erfolgreichsten nordamerikanischen Unternehmen. Es wurde festgestellt, dass deren Erfolg darin besteht, diese sieben unterschiedlichen Faktoren, die den Unternehmensalltag beeinflussen, in eine gesunde Balance zu bringen. Mit Hilfe des 7 S-Konzepts lässt sich ein

Problemgefüge, also die Stellung der Probleme zueinander, aus unterschiedlichen unternehmerischen Perspektiven aufzeigen. Dabei stehen die weichen Faktoren (Skills, Staff, Style und Superordinate Goals) den harten (Strategy, Structure und Systems) gleichwertig gegenüber. In der Zuordnung der erkannten Probleme treten hier natürlich Überschneidungen auf und die Grenze zwischen weichen und harten Faktoren wird nie scharf zu ziehen sein. So ist oft nicht ganz klar, ob nun das bewusste Blockieren einer neu einzunehmenden Struktur ein Problem falscher Prozesse (System), fehlender Fähigkeiten des Personals (Skills) oder vielleicht doch ein Problem fehlender kultureller Ausrichtung (Superordinate Goals) ist. Doch diese Unschärfe in einem vermeintlich auf den ersten Blick so detailliert definierten Tool ist die große Chance, dass sich die Mitarbeiter genau dieser Unschärfe in der Realität bewusst werden. Diese Unschärfe sensibilisiert für Zusammenhänge, für das sich gegenseitig Beeinflussende.

2.2. Mind Map®:

Mind Mapping nach Tony Buzan eignet sich zur Strukturierung und Visualisierung von Zusammenhängen bezüglich eines erkannten Problems. Dazu wird in der Mitte das Problem benannt; dann werden an den Haupt-Ästen gemeinsam die zentralen Einflüsse erarbeitet und in weiteren Verzweigungen mögliche Ursachen dafür angeführt. Anschließend können Verbindungen und Verknüpfungen festgelegt werden.

2.3. Ursache-Wirkungs-Diagramm:

Was hängt wie zusammen und beeinflusst sich: Kosten und Erträge? Mitarbeiter und Kunden? Gewinne und Qualität? In einem Dienstleistungsunternehmen wurde beispielsweise festgestellt, dass sich die Schere zwischen Kosten und Erträgen immer weiter öffnete. Die Ursache lag dabei nicht auf der Hand. Viele Gründe wurden genannt. Erst ein Ursache-Wirkungs-Diagramm zeigte gemeinsam anerkannte Abhängigkeiten und bildete die Grundlage dafür, gezielte Maßnahmen einzuleiten.

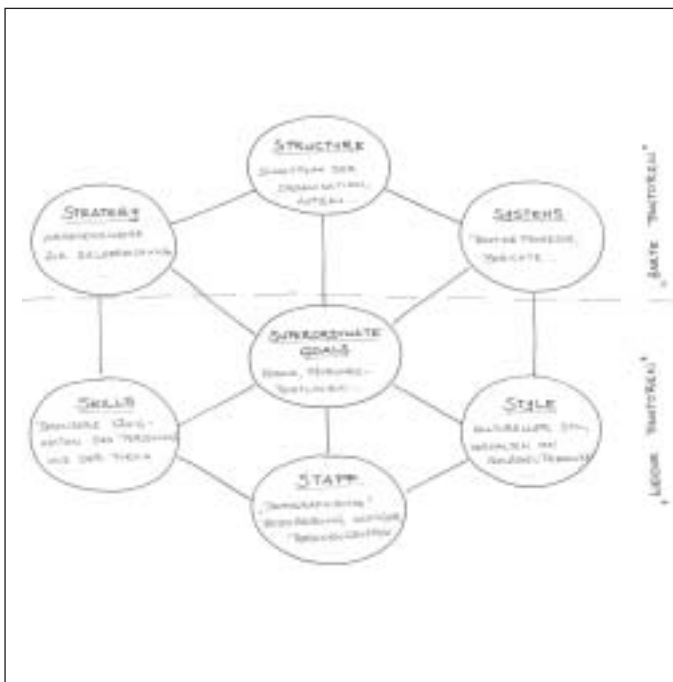


Abb. 5: Das 7 S-Konzept
Quelle: Philipp und Osmetz

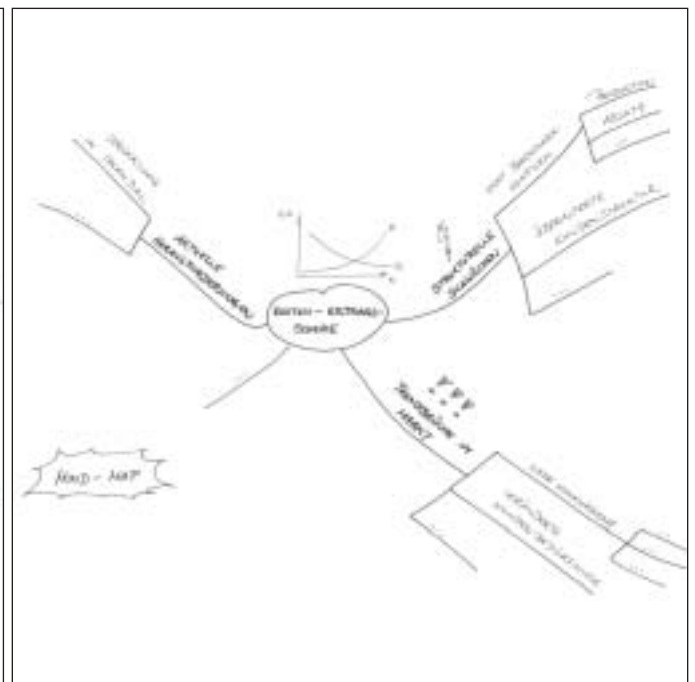


Abb. 6: Mind Map® nach Tony Buzan eignet sich zur Strukturierung und Visualisierung von Zusammenhängen bezüglich eines erkannten Problems.
Quelle: Philipp und Osmetz

Der Nachteil des Ursache-Wirkungs-Diagramms: Es ist ein linear-kausales Modell, das nicht das hochkomplexe Wirkungsgefüge eines Problems abzubilden vermag.

2.4. Netzbild:

Mit Hilfe eines Netzbildes kann das oft sehr komplexe Wirkungsgefüge eines Problems visualisiert und dessen Zusammenhänge aufgezeigt werden. Dabei werden Rückkopplungen deutlich, Kernkreisläufe sichtbar und Abhängigkeiten sowie Freiheitsgrade erkennbar.

Wenn einigermaßen klar ist, wie die Probleme zusammenhängen, lässt sich eine Problembewertung im Sinne einer Priorisierung und Gewichtung z.B. anhand nachfolgender Fragen durchführen:

- Welche Bedeutung und Dringlichkeit hat das Problem?
- Ist das Problem normativ, strategisch oder operativ?
- Liegt ein kurz-, mittel- oder langfristig zu lösendes Problem vor?

Diese Fragestellungen lassen sich nach Bedarf beliebig erweitern und z.B. mit Hilfe des Eisenhower-Rasters bewerten. (siehe Abbildung 9 auf Seite 14).

Auf dieser Auslegeordnung aufbauend, können nun Konsequenzen abgeleitet und Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Sind wir bereit, die dringlichen und wichtigen Probleme anzugehen?
- Wie tief ist der Eingriff in die Organisation?
- Welche Folgewirkungen können sich ergeben?
- Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung?
- Was kann die Organisation alleine?
- Wo benötigt sie Unterstützung?
- Welche systemische Ausgangslage liegt eigentlich vor?
- Trifft eher der linke oder der rechte Fall der Gefahr der Stabilität zu (siehe Abb. 10)?

In jedem Fall muss die Situation des Systems immer im Kontext zur eigenen Umwelt gesehen werden. In den beiden

obigen Fällen z.B. (siehe Abb. 10) befindet sich die Kugel in einem stabilen Zustand, das System selbst (also die Kugel) sieht keine akute Gefahr, beurteilt die Situation demnach als stabil. Doch im rechten Fall hat sich die Umwelt dahingehend verändert, dass kleinste Irritationen das System in ungeahnte Bereiche befördern. Hier kommt es maßgeblich auf die Beziehung des Beraters zur Organisation an. Spätestens in dieser Phase verschiebt sich das Beziehungsverhältnis von der eher sachlichen Ebene – Wie hängen die Probleme zusammen? – hin zur Frage: Wie gelingt eine gemeinsame Problemlösung und welche Rolle kann Beratung dabei spielen?

2. Betroffene einbeziehen – Betroffene zu Beteiligten machen

„Erzähle es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde es behalten. Involviere mich, und ich werde es verstehen.“
Lao Tse

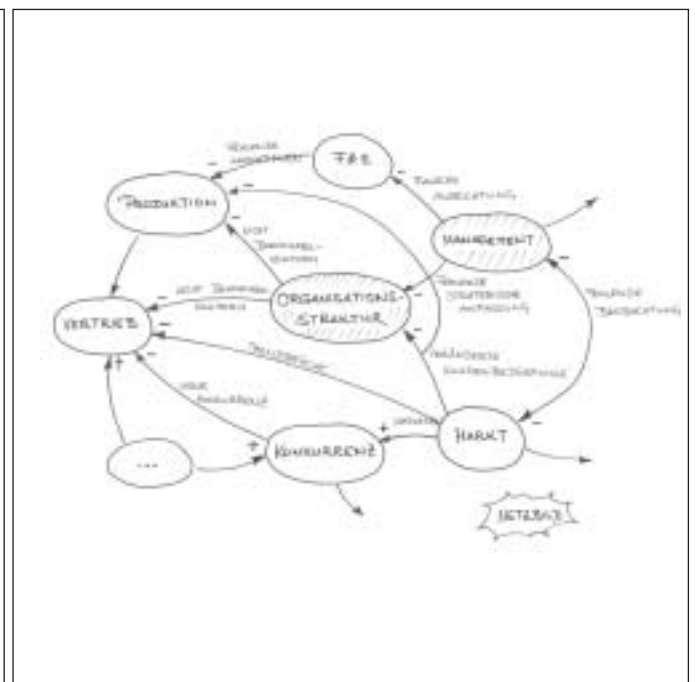
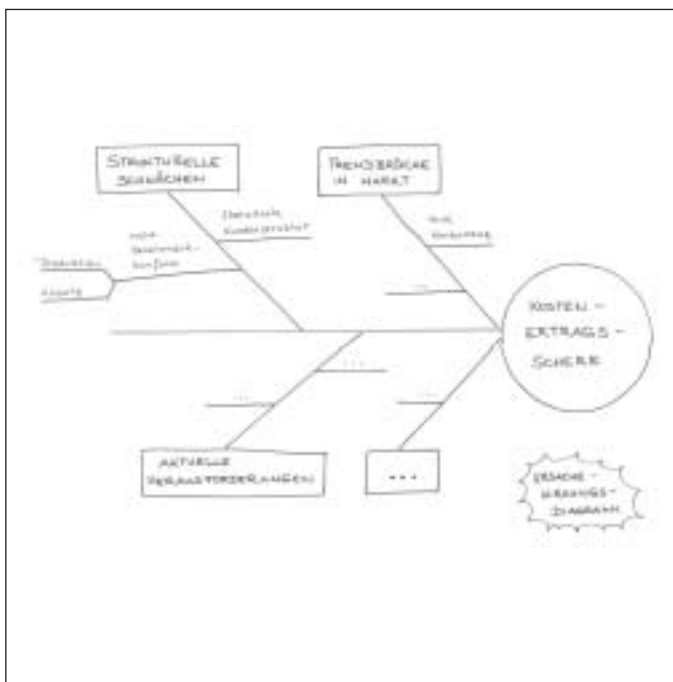


Abb. 7: Ein Ursache-Wirkungs-Diagramm zeigt gemeinsam anerkannte Abhängigkeiten und bildet die Grundlage dafür, gezielte Maßnahmen einzuleiten. Quelle: Philipp und Osmetz

Abb. 8: Mit Hilfe eines Netzbildes kann das oft sehr komplexe Wirkungsgefüge eines Problems visualisiert und dessen Zusammenhänge aufgezeigt werden. Quelle: Philipp und Osmetz

Diese Phase lebt davon, mit dem System in eine kreative Interaktion zu treten, um mögliche Gefahren des „weiter wie bisher“, „mehr des Gleichen“ usw. bereits antizipativ zu erkennen und neue Lösungsansätze zu finden. Unseren Kunden sagen wir gerne: Seien Sie bitte wachsam; Sie wären nicht das erste Unternehmen, das sich selbst in einer trügerischen Stabilität und Sicherheit wähnt.

Dazu drei Beispiele:

Swiss Air, das ehemalige Aushängeschild der Schweiz, war eine renommierte und wirtschaftlich gesunde nationale Fluggesellschaft in einem stabilen Umfeld. Nichtsdestotrotz war sie sich ihres zunehmend subkritischen Aktionsradius als allein-stehende Airline durchaus bewusst und wollte bereits vor Jahren, m.a.W. rechtzeitig eine internationale Allianz-Strategie verfolgen. Aber die nationale Befindlichkeit, die über die Presse in Politik und Öffentlichkeit mobilisiert und artikuliert worden war, hatte mit dem typisch schweizerischen Argument des drohenden Autonomieverlustes eine solche zukunftsfähige Kooperationsstrategie letztlich verhindert.

So kam stattdessen – und mit entsprechendem Zeitverlust! – nur eine Akquisitionsstrategie in Frage (Sabena und weitere Airlines), bei der sich die Swiss Air letztlich übernommen hat.

IBM hatte sich zum weltweit größten Computer-Konzern entwickelt. Das Schiff war auf Kurs und der Motor des Erfolgs waren die Großcomputer, bis Anfang der neunziger Jahre die Möglichkeiten der PCs so gut wurden, dass der Konzern in massive Schwierigkeiten geriet. Erst nach jahrelanger Schiefelage, einer schmerzhaften Konsolidierung und unter ständigen Veränderungen konnte IBM wieder auf Kurs gebracht werden.

Cisco Systems, ein Konzerngigant mit 34.500 Mitarbeitern weltweit, der die Masse seines Umsatzes von 18,9 Milliarden US \$ mit verkabelten Routern und Switches macht, hat heute mit enormer Behändigkeit und Trägheit seiner Organisation zu kämpfen. Auch hier hat man sich auf die Stabilität einer immer an Wachstum ausgerichteten Strategie ver-

lassen. Die Marke Cisco und ihr Betriebssystem IOS galten als Selbstläufer. Doch der Boom drahtloser Netze setzt den Riesen unter Zugzwang und es gilt zu beobachten, ob es dem Konzern gelingt, aus seiner stabilen, eingefahrenen Richtung auszubrechen (vgl. Heuer, 2003).

Es ist normal, dass Organisationen es schätzen, wenn seit Jahren etwas so läuft, wie es eben läuft, ohne Höhen und Tiefen und letztendlich recht erfolgreich. Das System fühlt sich wohl, wiegt sich in Sicherheit und denkt kaum daran, dass sich an dem Zustand einmal etwas ändern könnte. Doch dann kommt der große Knall: Der Zunami-Effekt schlägt zu. Wie kann Beratung in derartigen Situationen wirklich Hilfestellung leisten? Welche Methodiken können unterstützen?

2.1. Wie Beratung in derartigen Situationen wirklich Hilfestellung leisten kann

Um es ganz deutlich zu sagen: Beratung alleine hätte keinen der obigen Fälle in eine völlig andere Richtung bringen kön-

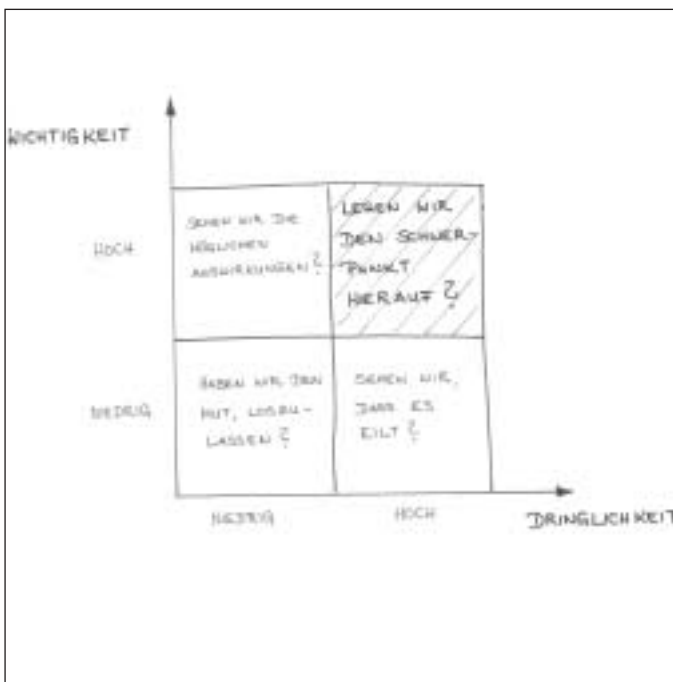


Abb. 9: Das Eisenhower-Raster
Quelle: Philipp und Osmetz

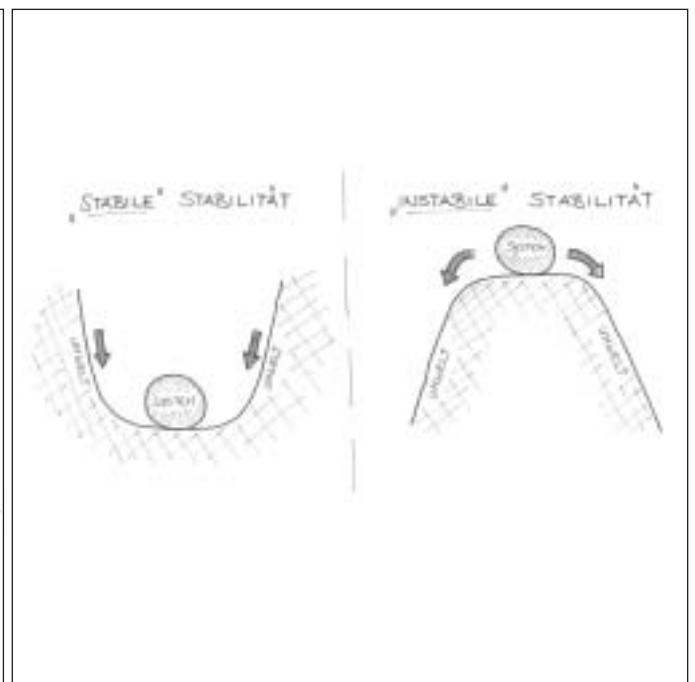


Abb. 10: Gefahr der Stabilität
Quelle: Philipp und Osmetz

nen. Sehr wohl ist es aber möglich, Horizonte des Systems zu erweitern und Kontexte zu erarbeiten.

Wichtig ist es dabei, eine Antwort auf folgende Fragen zu finden:

- Wo steht das System und wie steht jenes zu seiner Umwelt?
- Was kann das System aus sich selbst heraus?
- Wo braucht es Anstöße von außen?

Die zentrale Aufgabe von Beratung in diesen Zuständen „instabiler“ Stabilität – man könnte auch sagen trügerischer Stabilität – muss demnach darin bestehen, zuerst sich selbst und dann der Organisation diesen Zustand bewusst zu machen. Dabei wird vor allem die Beziehungsfähigkeit der Organisation auf die Probe gestellt:

- Wie offen darf gesprochen, wie viel darf delegiert werden?
- Welche Bindungen erweisen sich als tragfähig?
- Wie gelingt die Provokation des beratenden Systems, ohne jenes in zu großes Ungleichgewicht zu stürzen?

Dazu einige Vorschläge für konkrete Vorgangsweisen

■ **Stellen Sie „Lieb Gewonnenes“ in Frage:**

Identifizieren Sie gemeinsam mit Ihren Klienten alltägliche Routinen, hinterfragen Sie diese kritisch und ermöglichen Sie es den Betroffenen, die lieb gewonnenen, aber nicht mehr sinnvollen Verhaltensweisen bewusst zu ändern.

■ **Nutzen Sie die positive Macht des negativen Denkens:**

Fordern Sie die Organisation auf, Szenarien zu entwickeln, wie man garantiert scheitern wird. Lassen Sie daraufhin Gegenszenarien ausarbeiten und festhalten, wie diese zum Leben erweckt werden können.

■ **Geben Sie bewusst Verantwortung ab:**

Indem Sie das System dazu bringen, unabhängig von Ihnen zu sein, machen Sie jenes verantwortlich. Management und Mitarbeiter werden viel sensibler für mögliche Gefahren, nutzen die eigenen Potenziale besser und treten nur noch in ausgewählten, aber dann zwingend notwendigen Fällen in Beziehung zur Beratung.

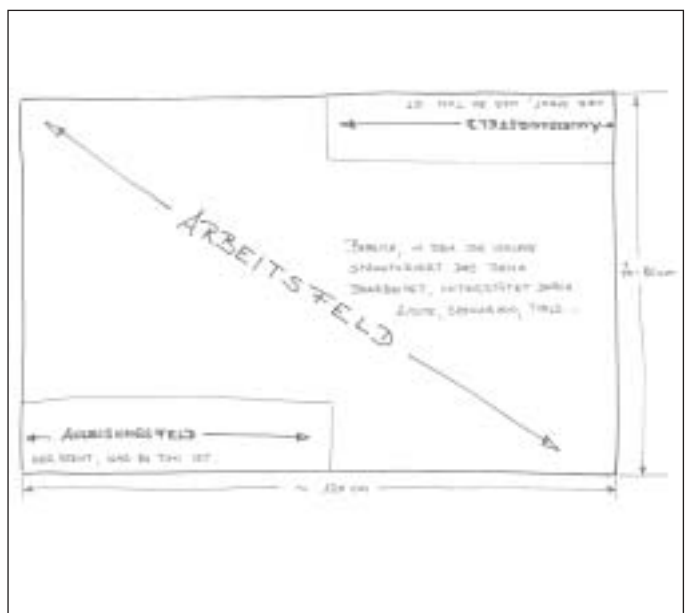
Der Schrei der Branche – „Geschäftsschädigung, Nestbeschmutzung, ...“ – noch in den Ohren hallend, denken wir diesen letzten Vorschlag dennoch ein Stück weiter.

Wie könnten Methoden aussehen, die einerseits das System in kreativer Unruhe begleiten und andererseits die Rolle von Beratung, als begleitenden Ermöglicher, deutlich schärfen? Wir würden Ihnen gerne im Folgenden eine Möglichkeit vorstellen, die diesen Spagat versucht:

2.2. Die Postermethode – Beziehung wird zum Schlüsselfaktor

Nehmen wir an, Sie stehen vor folgendem Problem:

Die Geschäftsleitung eines 3000 Mitarbeiter zählenden IT-Dienstleisters – die Tochterfirma eines ehemals staatlichen Telekommunikationsanbieters – hat sich entschlossen, das Unternehmen neu zu strukturieren. Der klassisch funktionale Aufbau wird den Anforderungen am Markt nicht mehr gerecht, ein Shift der Organisation und damit eine konsequente Prozessorientierung wird angedacht. Nach



„Die zu Involvierenden sitzen in Gruppen von vier bis acht Personen um Tische, auf denen Arbeitsposter der Größe DIN A0 liegen, die je nach Intention unterschiedliche Anweisungs- und Arbeitsfelder enthalten.“

Abb. 11: Die Postermethode bietet die Möglichkeit, auch einem großen Plenum die Problemsituation bewusst zu machen, Betroffene in Entscheidungen zu involvieren.

Quelle: Philipp und Osmetz

dem Prinzip des Business Process Reengineering plant man flache Hierarchien, einen breiten Aufgabenzuschnitt, konsequente Kundenorientierung und eine möglichst kurze interne sowie externe Kommunikation. Diese Überlegungen bleiben nicht ohne Einfluss auf die Mitarbeiter. Nicht Euphorie und Engagement für die Überlegungen sind die Folge, nein, Angst, Unsicherheit und Blockaden gehen im Unternehmen um. Alle noch so sinnvoll durchdachten Konzepte der Berater scheitern, denn die Betroffenen wurden nicht einbezogen, blieben bei den Entscheidungen außen vor und können nur sehr schwer die rational klingenden Ergebnisse nachvollziehen.

Solche und ähnliche Situationen finden wir häufig im Beratungsalltag vor. Wie gelingt es, die fehlende Beziehung zur Entscheidung, ja, meist zum Gesamtkontext zu überbrücken?

Bei der von uns vorgeschlagenen Postermethode, die von dem schwedischen Beratungsunternehmen Celemi und hier im speziellen von Klas Mellander entwickelt wurde sowie von dem schweizerischen Beratungsunternehmen B&RSW-AG und uns in unzähligen Praxismandaten in ähn-

licher Form angewandt, adaptiert und weiterentwickelt worden ist, handelt es sich um ein „Total Involvement Concept“, das die Möglichkeit bietet, auch einem großen Plenum (mehrere hundert Personen parallel sind möglich) die Problemsituation bewusst zu machen, Betroffene in Entscheidungen zu involvieren und damit entscheidende Schritte in Richtung „Betroffene einbeziehen“ zu gehen.

Hier eine kurze Einführung in die Postermethode:

Die zu Involvierenden sitzen in Gruppen von vier bis acht Personen um Tische, auf denen Arbeitsposter der Größe DIN A0 liegen, die je nach Intention unterschiedliche Anweisungs- und Arbeitsfelder enthalten. In Ersteren erfahren die Bearbeiter was sie auf dem Poster tun sollen. Zweitere nehmen die Hauptfläche des Posters ein. Sie beinhalten Tools, Schreibfelder, Statements, kurze Inhaltspassagen etc. und sollen im Team diskutiert, ausgefüllt und bearbeitet werden. Die Poster können von beliebig vielen Gruppen parallel bearbeitet werden!

Nach einer kurzen Einweisung zu Beginn arbeiten die Gruppen ohne weiteren Input

durch Moderatoren oder Trainer; einzig das Poster selbst führt durch die Diskussion, gibt Anregungen sowie Input und fordert Stellungnahmen, Positionen oder konkreten Output.

Unserer Erfahrung nach lassen sich die Vorteile der **Postermethode** wie folgt zusammenfassen:

1. Aktives Einbinden der Teilnehmer in einen Entscheidungsprozess.
2. Gezieltes und outputorientiertes Diskutieren von zentralen Themen der Organisation.
3. Einbinden von Fremdsichtweisen: Kunden, unabhängige Institute, Statistiken, ...
4. Gemeinsames Erarbeiten und Erkennen des zentralen Handlungsbedarfs.
5. Effiziente Möglichkeit zur Verdichtung und flächendeckenden Verbreitung inhaltlicher Ergebnisse in der Organisation.
6. Strukturiertes Festlegen von notwendigen Maßnahmen inklusive konkreter Verantwortlichkeiten und Zeitschienen.

Damit die Postermethode optimal funktioniert, sollte jedoch stets beachtet werden,

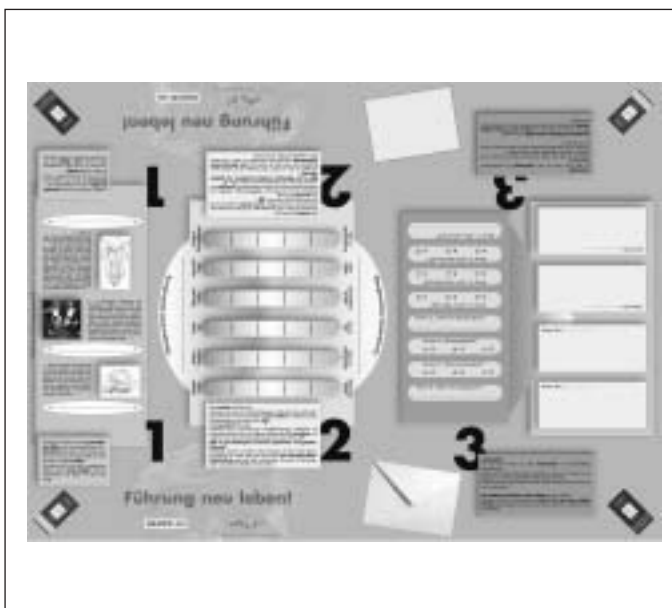


Abb. 12: Nach einer kurzen Einweisung zu Beginn, arbeiten die Gruppen in der Postermethode ohne weiteren Input durch Moderatoren oder Trainer. „Ohne Beteiligung der MitarbeiterInnen und des Managements ist Beratung zum Misserfolg verdammt.“

Quelle: Philipp und Osmetz

Der Ablauf der Postermethode

Zu Beginn steht ein Problem, das Sie lösen möchten, oder ein Inhalt, den Sie vermitteln wollen und von dem viele betroffen sind. Es könnte sich um eine Situation handeln, in der i.d.R. sehr wenige über sehr viele entscheiden müssen; z.B. eine neue strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens, eine veränderte Laufbahnregelung, der Umbau der Organisation in Richtung Projektorganisation oder eben wie in unserem Eingangsbeispiel die konsequente Prozessausrichtung.

Die Ablaufschritte

1. Bildung einer Poster-Projektgruppe

Es ist äußerst wichtig, dass die Betroffenen das Poster und den Gesamtworkshop gemeinsam mit einer Gruppe (z.B. Kunden, Lieferanten) gestalten, die in enger Beziehung sowohl zum Problem als auch zu den Betroffenen steht. Nur so wird die Nähe zum Thema gewährleistet.

2. Bestimmung der harten Pole

Im zweiten Schritt überlegen die Betroffenen, welche Punkte ihnen unabdingbar erscheinen, was zwingend beachtet werden muss. Legen Sie als Verantwortlicher fest, welche Rahmenbedingungen (harte Pole) Sie vorgeben; z.B. Strategie, Meilensteine, Karriere-stufen, Kernprozesse etc.

3. Die Festlegung von Rahmen und Ziel

Der dritte Schritt besteht darin, mit Hilfe in- und externer Experten einen inhaltlichen Rahmen und das Ziel der Poster zu entwickeln. Der Rahmen ermöglicht einer breiten Anzahl Betroffener, das Thema zu erarbeiten. Mit dem Ziel legen Berater und Projektgruppe gemeinsam fest, welche Art von Ergebnissen am Ende des Posters herauskommen sollen. Gemäß der Vorgaben der Verantwortlichen und der bestehenden Sichtweisen entsteht ein Diskussionsrahmen, innerhalb dessen sich die Mitglieder des Unternehmens konkrete Gedanken zur Umsetzung machen können, z. B. in Form von folgenden Fragen: Was können wir besonders gut? Wo haben wir noch erhebliche Schwächen? Was darf auf keinen Fall passieren? Wie würden Sie es an meiner Stelle angehen? Welche Erwartungen haben Sie? Etc.

4. Das Design eines Gesamtworkshops

Nach der Erarbeitung von Struktur und Rahmen der Poster werden die Poster in ein Setting eingebunden. Die Bearbeitungszeit eines Posters sollte zwischen einer und zwei Stunden liegen, danach wäre ein Methodenwechsel sinnvoll. Die Verantwortlichen überlegen sich m.a.W. gemeinsam im Projektteam, welche Impulsvorträge das Plenum benötigt, wie die Zeiten verplant werden, ob und wie Inhalte aus den Postern wieder in das Plenum getragen werden sollen, etc.

6. Die Entwicklung des/der Poster(s)

Die eigentliche Entwicklung eines Posters benötigt die meiste Zeit. Jedes Poster bedarf einer gewissen Dramaturgie. Es wird ein Einstieg in das Thema benötigt, z.B. durch provokante Thesen, die diskutiert werden sollen. Die Tools, die im weiteren Arbeitsfeld auf dem Poster eingesetzt werden, sollten Inhalte visualisieren (z.B. kann man das Problem mit zwei Einflussdimensionen in Form einer Matrix auf dem Poster vorgeben). Man kann Bewertungen in Skalen durchführen oder einfach nur Stärken und Schwächen auflisten lassen. Die Anweisungen zu jedem Bearbeitungsschritt sollten möglichst selbsterklärend sein.

Die erarbeiteten Ergebnisse in den einzelnen Postern können während oder nach der Veranstaltung sehr schnell verdichtet und erneut zur Diskussion gestellt werden. Ziel ist es, aus der Vielzahl von Ideen eine Fokussierung auf das Wichtigste zu ermöglichen.

7. Der nächste Schritt

Im nächsten Schritt geht es um eine Fokussierung der verdichteten Vorschläge. So können in einer weiteren Posterrunde von den Betroffenen z.B. konkrete Umsetzungsprojekte entwickelt werden, für die sie jeweils verantwortlich zeichnen.

Die neue Strategie, Laufbahn oder Projektorganisation wird also nicht von Experten umgesetzt, sondern aus den eigenen Reihen zum Leben erweckt. Auf diese Art können Entscheidungen auf eine wesentlich breitere Basis gestellt, das Wissen unterschiedlichster Bereiche zur Problemlösung berücksichtigt und abteilungsübergreifende Interessens- und Kompetenzteams gebildet werden.

Quelle: Philipp und Osmetz



„In der Regel wird im Storytelling aus Unternehmenserlebnissen der Vergangenheit die sogenannte Erfahrungsgeschichte eines Unternehmens erstellt.“

- die Inhalte der Poster in enger Zusammenarbeit mit der Zielgruppe zu entwickeln,
- die Poster anhand realer Daten und Fakten aufzubauen,
- die von der Geschäftsleitung entscheidenden Leitplanken und Vorstellungen einfließen zu lassen,
- Freiräume für ein Feedback aus der Organisation zu ermöglichen,
- und die Poster individuell auf die jeweiligen Themen abzustimmen.

Dabei lassen sich die Poster mit weiteren Methodikbausteinen, je nach Zielsetzung, kombinieren.

Aus unserer Erfahrung haben sich folgende Methodikbausteine bewährt:

- **Impuls-Vortrag** der aufrüttelt, zum Nachdenken anregt, unterhält, Wissen vermittelt und einlädt, andere Perspektiven einzunehmen.
- **Infomarkt** zur Ergebnispräsentation und Identifikation der kritischen Erfolgsfaktoren.

- **Indirekter Zugang** zur Thematik: z.B. durch humoristische Zugänge (Business-Theater), Erlebnislernen (Outdoor-Aktivitäten usw.) oder mit Hilfe von Verfremdungen (Hörspiel, Metapher usw.).
- **Schaffen von Atmosphäre** durch entsprechendes Rahmenprogramm mit Event-Charakter.

Dies alles kann nur gelingen, wenn die externen Berater genügend Unterstützung aus der Organisation erhalten. Ohne Beteiligung der MitarbeiterInnen und des Managements ist diese Art von Beratung, so wie jede andere auch, zum Misserfolg verdammt.

Zusammengefasst zeichnet sich diese Phase durch ein duales Beziehungsverhältnis aus: Das System verstärkt seine Beziehungen, indem es gemeinsam an notwendigen Veränderungen zur Lösung der analysierten Probleme arbeitet – und die Beratung übernimmt die Rolle des kreativen

Irritators, der dem System hilft, Phasen der Instabilität zu durchschreiten, um neue, nachhaltigere Stabilitäten zu erlangen und zieht sich dann gleichsam schrittweise wieder zurück, um dem System seine Eigendynamik zu geben.

Dieses Zurückziehen der Berater ist das Ziel von Phase 3, in der es um den kontinuierlichen Aufbau einer tragfähigen Beziehungsstruktur des Systems zu sich selbst und zu seiner Umwelt geht.

3. Beziehung des Systems – Aufbau einer tragfähigen Beziehungsstruktur

„It must be remembered that there is nothing more difficult to plan, more uncertain of success, nor more dangerous to manage than the creation of a new order of things.“

Machiavelli

In dieser Phase muss das System seine eigenen Beziehungen festigen und zunehmend aus sich selbst heraus Weiterentwicklung provozieren. Die Rolle des Beraters verschiebt sich immer weiter in den Hintergrund. Er beobachtet, interveniert an ausgewählter Stelle und setzt sorgfältig ausgewählte Impulse, die die Organisation nicht aus sich heraus geben könnte.

Unsere Erfahrung lehrt uns, dass dieser Versuch, eine tragfähige Beziehungsstruktur im Unternehmen und des Unternehmens aufzubauen, vor allem durch fünf Handlungsfelder, in denen Beratung einen Beitrag leisten kann, besonders gefördert wird:

- Sei Reflexionshilfe!
- Wecke die Macht bei anderen!
- Entwickle eine Feedback-Atmosphäre!
- Schaffe starke Teams!
- Vernetze das System mit seiner Umwelt!

Den Rahmen dieses Beitrags berücksichti-

gend, erlauben wir uns, in gebotener Kürze nur noch auf Punkt eins – **Sei Reflexionshilfe!** – mit ein paar grundsätzlichen Überlegungen einzugehen. Denn dieser Punkt thematisiert wie kein anderer die Beziehung zu sich selbst und dem eigenen Tun.

Gute Beratung reflektiert sich prinzipiell auch immer (wieder) selbst und beginnt bei der Hinterfragung eigener Denk- und Handlungsmuster – etwa mit folgenden Fragestellungen:

- Wie sind wir zur bestehenden Lösung gekommen?
- Welche Prämissen haben wir zugrunde gelegt?
- Welche blinden Flecken könnten vorhanden sein?
- Was haben wir warum bewusst ausgeblendet?

Aber sind wir mal ehrlich: Hohe Dynamik und vordergründig effiziente Alltagsroutinen lassen uns häufig zu wenig Zeit für diese notwendige Reflexion. Mag man bei Beratung zwar per se kritisches Nachdenken voraussetzen, so scheint doch systemangepasste Business-Semantik kurzfristig erfolgreicher zu sein. Denn meist werden Berater nicht fürs Nachdenken, sondern für Lösungen bezahlt.

Uns fehlt oft die Zeit, oder besser gesagt, die Bereitschaft, sie sich zu nehmen, um eine kritische Distanz zu diesen Alltagsroutinen aufzubauen, um dadurch ggf. wesentlich souveräner mit vielen Herausforderungen umgehen zu können oder andere, bessere Lösungen zu finden. Auch Berater sind nicht davor gefeit, im Gegenteil, häufig sind sie sogar die gefährdetste Klientel, auf jeden vorbeirauschenden Modenzug aufzuspringen. Innovationen, nachhaltige Strategien, der Aufbau von abschirmbaren Kernkompetenzen sowie die Entwicklung von Mitarbeitern benötigen jedoch Zeit und Mut, die Beziehung zu sich selbst wieder herzustellen. Genau diese Zeit glauben wir häufig nicht zu haben – und der Mut versteckt sich hinter wirtschaftlichen Sachzwängen.

Lassen Sie uns das anhand einer Metapher erklären:

Sie alle kennen diese Situation: Sie sind spät dran, kennen den Weg nicht genau, glauben sich jedoch zu erinnern, wie Sie fahren müssen, denn Sie sind ja vor einigen Jahren als Beifahrer schon einmal in der Nähe gewesen. Die Straßenkarte liegt verpackt auf dem Rücksitz. Doch auf einmal haben Sie das Gefühl, die Orientierung verloren zu haben: War hier nicht mal ein Einkaufszentrum? Konnte man damals nicht hier abbiegen? Doch anstatt anzuhalten und in Ruhe einen Blick auf die Straßenkarte zu werfen, geben Sie nur noch mehr Gas, denn die Zeit wird immer knapper, der Kunde will Ergebnisse sehen (*Wüthrich/Osmetz/Philipp 2002: 21*).

Mehr desselben, in diesem Beispiel „mehr Gas geben“, löst das Problem nicht. Ohne Anhalten lässt sich die dringend benötigte Orientierungskarte auf dem Rücksitz nicht konsultieren; und selbst das Navigationssystem lässt sich bei Vollgas nur unsicher bedienen.

Jetzt anzuhalten, zu unterbrechen und wieder die Beziehung zu sich und dem System zu suchen, erfordert Mut:

- Mut, sich vor den Auftraggeber zu stellen und zu sagen: „Ich brauche mehr Zeit, um eine gute Lösung zu generieren.“ Und es bleibt der Zweifel: Gibt mir das System die Zeit, in Beziehung mit mir selbst zu treten?
- Mut, der Organisation zu erklären: „Nachhaltige Lösungen gehen auf Kosten von Schnelligkeit.“ Und es bleiben Zweifel: Konnte ich das System davon überzeugen? Verliere ich die Beziehung zu ihm?
- Mut, mich selbst in Frage zu stellen: „Sind meine offensichtlichen Antworten wirklich die besten? Setze ich die richtigen Prioritäten? Kann es nur diese Lösung geben?“ Und es bleibt der Zweifel: Ist die Beziehung zu mir selbst eine gute?

Wir glauben, dass es in dieser Phase genau darum geht:

- Haben wir den Mut, dem System Reflexionshilfe zu sein!
- Fordern wir in manchen Konstellationen zum Unterbrechen auf. Setzen wir die Fragezeichen nicht angepasst, sondern tiefer.
- Beginnen wir bei uns und hinterfragen wir immer wieder unsere Prämissen, die uns leiten.

Dann sollte es gelingen, eine für alle Beteiligten Nutzen stiftende Symbiose aus beratendem und zu beratendem System hinzubekommen.

Die Angst vor Beratern könnte gelindert, die Effizienz gesteigert werden. Sätze wie „... Achtung DIE... sind im Hause...“ verlorene Ihre Häufigkeit. Die Intelligenz des Systems könnte sich zugunsten der Sache befreiter entfalten.

Denn wir sind ganz im Sinne von David Packard fest davon überzeugt, „...dass die Menschen ihre Arbeit stets gut machen wollen...“ ■

Literatur

Buckingham, M./Coffman, C.: **Erfolgreich führen gegen alle Regeln – Wie sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern**, Frankfurt am Main 2001.

Crainer, S.: **Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten**. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien/Frankfurt 2000.

Laurence, P. R./Nohria, N.: **Was Menschen und Organisationen antreibt**, in: *GDL IMPULSE*, Nr. 1.04, S. 32-38.

Lotter, W.: **Die Wir-Qualität**, in: *brand eins*, Heft 06/2003, S. 66-72.

Nöllke, M.: **Kreativitätstechniken**, Planegg 2001 (2. Auflage), S. 85-91.

Philipp, A. F./Osmetz, D./Winter, W.: **Change Management – Die Macht Unternehmen nachhaltig zu verändern**, Göttingen 2004.

Wüthrich, H. A./Osmetz, D./Philipp, A. F.: **Stillstand im Wandel – Illusion Change Management**, Herrsching 2002.

Wüthrich, H. A./Winter, W./Philipp, A. F.: **Die Rückkehr des Hofnarren – Einladung zur Reflexion, nicht nur für Manager!**, 2. durchges. Auflage, Herrsching 2002.