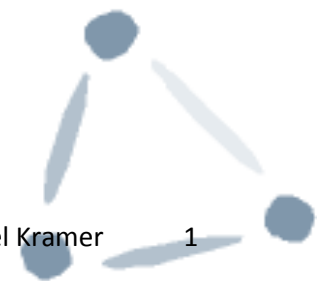




Situation und Herausforderung. In sich ständig verändernden Umwelten und Anforderungen müssen sich Organisationen permanent wandeln und ihren Führungskräften und Mitarbeitern Veränderungen abverlangen. Dabei wird es zunehmend zu einer überlebenskritischen Herausforderung, wie dieser kontinuierliche Wandel einerseits und die Bewahrung von Stabilität andererseits gelingen kann. Zu schneller und häufiger Wandel führt zu einer Überforderung von Menschen und Organisationsgefüge. Die Wahrnehmung eines stabilen Kerns mit berechenbaren Prozessen und Strukturen ist sowohl für die Kundensicht erfolgskritisch, wie auch für die Gesundheit und Motivation von Mitarbeitern und Management unabdingbar. Verspäteter Wandel führt zu ernsthaften Wettbewerbsnachteilen, so z.B. im „war for talents“ oder im Bereich schlanker Produktions- oder Managementsysteme.

Es gibt vom Grund her **zwei unterschiedliche Beratungssysteme** oder Ansätze. Der eine ist der Ansatz angelsächsischer Beratungsunternehmen, die scheinbar neueste Beratungstools von außen in eine Organisation implantieren. Das Ergebnis ist meist Angst, Demotivation und Dauerberatung bei den Kunden; das professionelle Ergebnis eher mau. So sind bei zukünftigen Berliner Flughafen BER fast alle großen Beratungsfirmen zum Teil seit Jahren vertreten. Wie lässt sich dies erklären?



Eingebaute Fehlerquellen in herkömmlich durchgeführten OE oder Change Prozessen

Häufig haben herkömmlich durchgeführte Change Prozesse eingebaute Fehlerquellen, die einen späteren Erfolg behindern. Diese zu kennen ist wichtig, um die Vorteile der Systemischen Organisationsentwicklung (siehe unten) oder auch der Wirtschaftsmediation (siehe Artikel „Spektrum“) noch deutlicher verstehen zu können.

„Prozesse sind das, was die Arbeit behindert“, „Prozesse finden parallel zur richtigen Arbeit statt“ (Aussagen zweier Top Manager eines Dax Konzerns) „Prozesse startet der, der sich Tantiemen verdienen und seine Existenzberechtigung beweisen muss“ (Aussage eines Mitarbeiters eines Global Players aus dem M Dax).

Elementare **Prozessschritte** liegen oft **in verschiedenen Händen**. Probleme zu beschreiben und zu analysieren, Ziele zu entwickeln, dann Maßnahmen zu generieren, diese umzusetzen, eine funktionierende Ziel- und Maßnahmenverfolgung zu etablieren sind nicht ausreichend verzahnt. Dadurch entstehen hindernde Phänomene wie das Anzweifeln der Sinnhaftigkeit der Maßnahmen, das Beenden von sinnvollen Veränderungen oder die Parallelität von arbeitsintensiven Projekten. Fast jeder Berater kennt die traurige Tatsache, dass teuer erarbeitete Projekte (Lean Produktion, Besprechungssysteme, Zielvereinbarungsgespräche, Rollenbeschreibungen und vieles mehr) nach kurzer Zeit nicht mehr umgesetzt, ja manchmal nach ebenso kurzer Zeit vergessen sind. Macht nichts, denn das nächste Projekt kommt bestimmt. Manchmal das gleiche wie vor einigen Jahren.

Die **Initiierung** von Veränderungsprozessen oder von Projekten kommt nicht selten durch später am Prozess selbst **nicht Beteiligte**,

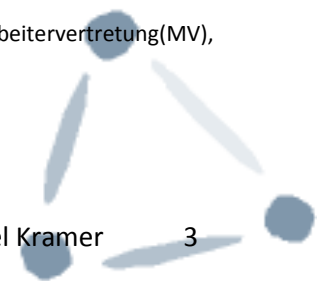


wie z.B. Shareholder, Vorstände, Aufsichtsräte oder Bereichsleiter zu Stande. Es werden Aufträge erteilt „Dies ist das Ziel, macht mal“. Mehr als einmal habe ich es erlebt, dass die beauftragten Umsetzer in der Organisation von Beginn an die Ziele für falsch oder unrealistisch hielten. Die Hierarchie lässt es allerdings häufig nicht zu, dass diese Bedenken als Korrektiv wirken.

Neben den hierarchisch begründeten **Tabuzonen** gibt es noch andere Quellen, die dazu führen, dass wesentliche Bereiche eines Problems oder zu verändernde Zustände nicht angegangen werden. In jedem Thema finden sich Bereiche, die den Beteiligten Angst machen oder zumindest sehr **unangenehm** sind, wenn sie mit ihnen konfrontiert werden. Fehler, schlechte Leistung, Leistungsverweigerung aber auch Alkoholmissbrauch gehören zu diesen Themenfeldern. Organisationen und Teams tendieren dazu, diese Bereiche auszublenden und mit Scheinlösungen zu bemänteln. Man findet sich ab, entwickelt eine **Schonhaltung** und sagt so unglaubliche Sätze wie: „Die da in der Halle 3 machen eh, was sie wollen“. Manchmal ist es auch der jeweils andere Sozialpartner*, der Unbehagen bereitet. „Da brauchen Sie erst gar nicht hin zu gehen, der gehört zum Reich des Bösen“. Indem aber Themen tabuisiert werden, können sie nicht bearbeitet und gelöst werden.

Makro- und Mikropolitik in den verschiedensten Schattierungen behindert die sachgerechte und effektive Zielerreichung in so manchem Veränderungsprozess. Da gibt es „Erbhöfe“, „Geparkte Führungskräfte“, informelle Vereinbarungen, Unverträglichkeiten, die ausagiert werden, Zuständigkeiten von anderen Bereichen oder Personen, um nur einige Beispiele zu nennen .

*Sozialpartner meint in der Organisationswelt auf der einen Seite den Betriebsrat (BR), Mitarbeitervertretung(MV), Personalrat (PR) und auf der anderen Seite die Eigner, die Leitung oder das Management

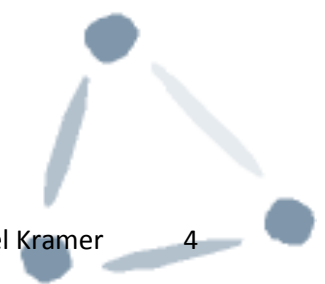


Oft werden in Projektgruppen mühevoll sinnvolle Ergebnisse erzielt und dann auf politischem Weg innerhalb kürzester Zeit blockiert oder in eine Schublade verfrachtet. Eine Prozessoptimierung passt nicht in die Vorstellungen eines Akteurs und wird auf direktem oder indirektem Weg verhindert. Dies führt uns zu einem weiteren problematischen Faktor, den man in Change Prozessen häufig findet. Betroffene von zentraler oder strategischer Bedeutung werden nicht einbezogen und verhindern dann kurz vor Zielerreichung ein gutes Ergebnis.

Um Konflikten aus dem Weg zugehen, werden oft Dinge versprochen, die dann später **nicht eingehalten** oder umgesetzt werden.

Als letzten möchte ich einen weiteren Faktor anführen, der oft dazu führt, dass Ergebnisse in Change Prozessen suboptimal ausfallen und zu immer neuem Beratungsbedarf führen: Denkblockaden oder sogenannte **defensive Routinen** führen dazu, dass die Beteiligten vielversprechende Lösungsbereiche nicht in Betracht ziehen. Es fallen Sätze wie: „Haben wir alles schon gehabt“, „Das war schon immer so“, „Dazu haben wir keine Zeit, wir wissen ja so schon kaum, wie wir unsere Einlastung bewältigen sollen“ oder „Das funktioniert sowieso nicht“.

Der Begriff der Kontinuierlichen Veränderung (KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ist bei den Beteiligten oft verbrannt und zu einem Demotivator geworden. Das ist schade, denn es handelt sich nicht nur um eine unverzichtbare wirtschaftliche Notwendigkeit mit dem Ziel der Kundenzufriedenheit, sondern bedeutet auch die Möglichkeit für die Beteiligten, ihre Organisation mitzugestalten und kann so für mehr Mitarbeiterzufriedenheit sorgen.



Diese Erkenntnisse greift der andere Ansatz der Organisationsentwicklung auf und macht die **Betroffenen zu Beteiligten** und nimmt sie so im Veränderungsprozess mit. Ziele, Beteiligte, Wege und Lösungen werden in Kooperation zwischen dem Berater, der die umfassende Prozess- und Fachexpertise mitbringt und dem Kunden, der das Systemwissen, die Kenntnis der Politik und Kultur besitzt erarbeitet, durchgeführt und kontrolliert. Das bedeutet, dass wir uns für den gesamten Prozess der Optimierung verantwortlich fühlen und diesen auch kompetent begleiten können.

Vorteile eines so gestalteten Entwicklungs- oder Change Prozess

„Ich hätte nie gedacht, dass wir unsere heftigen Probleme so schnell in den Griff bekommen und verändern können“ (CEO Dax Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich).

Probleme, Konflikte und Krisen sind der **Treibsatz** für Veränderung. Es geht hier darum diese reichlich vorhandene Energie, welche häufig destruktive Formen angenommen hat, in ein produktives, d.h. zielgerichtetes und die Hintergründe aufgreifendes Design zu bringen. Entscheidende Elemente sind dabei:

Alle Beteiligten im Boot – aus Betroffenen werden Beteiligte: hier kein Schlagwort.

Die **gesamte Prozesskette** des Veränderungsprozesses von der Feststellung des Problems/Themas über die Veränderungswünsche bis hin zur Umsetzung und deren Kontrolle ist in der Hand der Beteiligten. Ihre Motivation und der Wille zur Kontinuität ist sehr hoch.

Eigenverantwortliche Gestaltung der **Inhalte**, der Lösungen und des Zeitrahmens. Wenn es gewünscht und sinnvoll ist, lassen sich auch

komplexeste Themenstellungen innerhalb kürzester **Zeit** bearbeiten und Lösungen auf den Weg bringen.

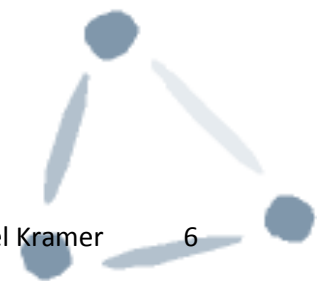
Widerstände, Emotionen oder die Energieeinbrüche in der typischen Kurve von Veränderungsprozessen haben einen Raum und lassen sich produktiv bearbeiten. Im Gesamtkontext betrachtet sind diese Phänomene nicht mehr schädlich sondern ein willkommener Anlass, neues Verhalten einzuüben und damit die Organisation unabhängig von externer Beratung zu machen.

„Bei all der Aggression und Feindschaft, die bei unseren Meetings oft im Raum war, bin ich begeistert von der Leichtigkeit mit der wir heute schwierige Themen bewältigen“ (FK Mittleres Management, Beteiligter eines Change Prozesses gegen Ende des ca. eineinhalb jährigen Entwicklungsprozesses).

Machtstrukturen werden durch die professionell durchgeführte Moderation ausbalanciert. Die Anwesenheit von hochrangigen Vertretern des Managements ist hier eher wünschenswert, da die Beteiligung von **Entscheidungsträgern** einerseits Gestaltungsprozesse verkürzt und andererseits ihr Mitwirken oft schon eine Veränderung an sich ist und als Vorbild für Engagement dient.

Die Arbeit in Kleingruppen führt dazu, dass auch hartnäckige **Tabuthemen** zur Sprache kommen und gelöst werden können. Sogenannte Angstgegner können schnell zu Kooperationspartnern werden. *„Es gibt einige Mitarbeiter, die machen nur Ärger. Vor denen haben fast alle FK Angst“.* (CEO Mittelständischer Produzent).

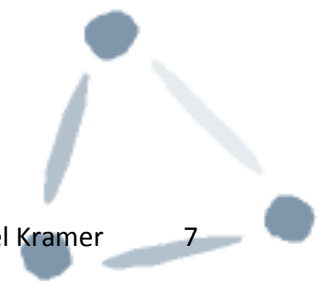
Durch **kreative Techniken** können auf leichte Art festgefahrene Denkmuster und verengte Blickwinkel gelöst und neue Lösungsoptionen geschaffen werden.

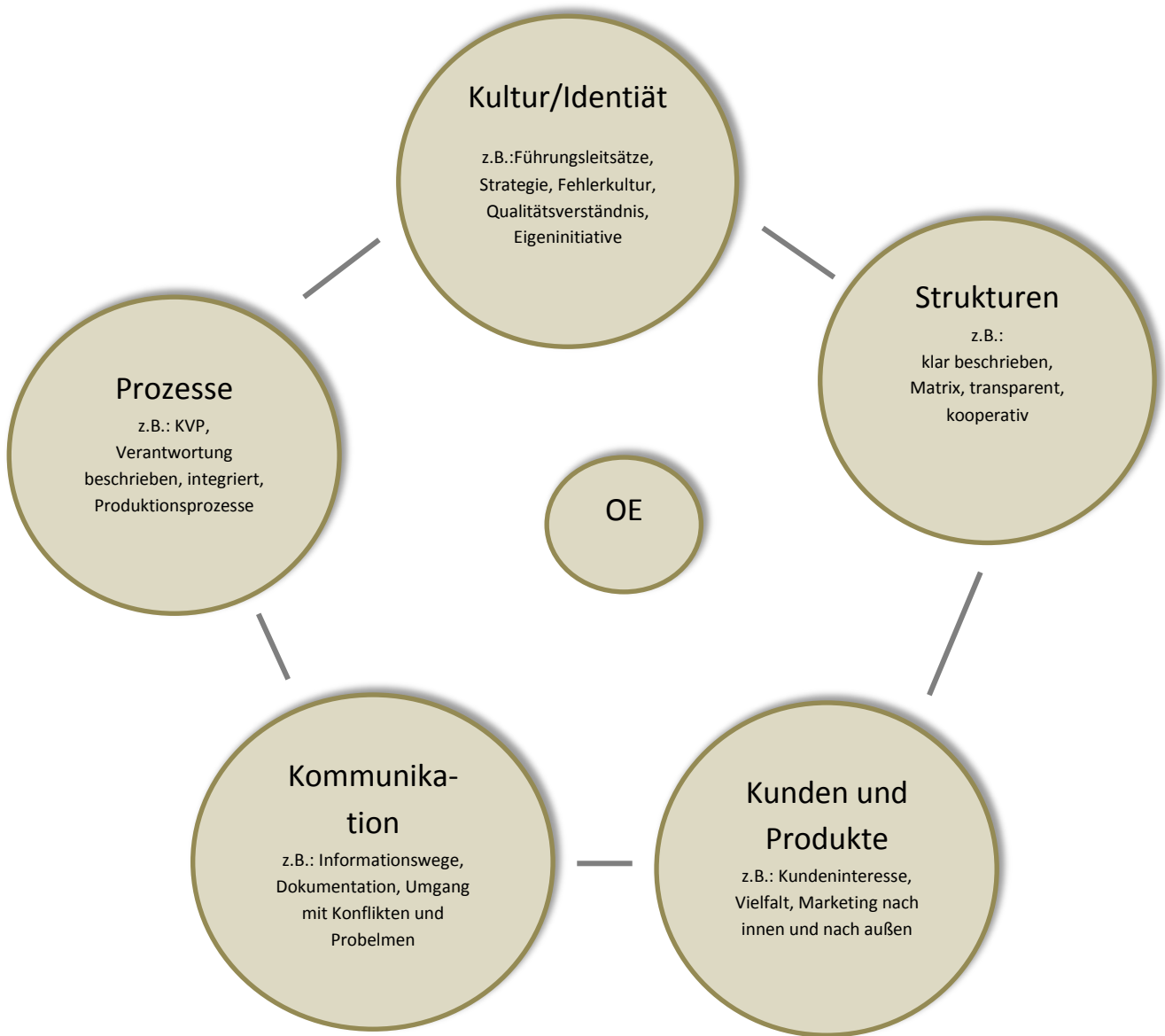


Diese Art der Organisationsentwicklung kann sehr erfolgreich dafür sorgen, dass die vereinbarten Maßnahmen und Veränderungen **nachhaltig** zu neuer Routine geführt und damit Garant für dauerhaften Erfolg werden. Durch Vereinbarungen mit Lösungen zweiter Ordnung oder auch intelligenten Lösungen kommt es sehr nachdrücklich zu dem Empowerment der Organisation, das in Organisationsentwicklungskonzepten mit dem Ziel der Lernenden Organisation zentral ist.

Wir starten den Entwicklungsprozess mit einer gewissenhaften Kontraktierung. Es folgt eine professionelle Situationsanalyse, die Beschreibung der Themenlandschaft, die Erarbeitung von Maßnahmen und die Begleitung der Umsetzung. Der letzte Prozessschritt ist die Kontrolle und Evaluation unserer Arbeit. Dieser Ansatz führt meist zu hoher Motivation und Identifikation mit den Maßnahmen bei den Beteiligten, zu passgenauen Lösungen und zu nachhaltigem Erfolg. Eine neue Kultur, Struktur und die neuen Prozesse können so auf der Basis vorhandener Potentiale entwickelt werden und gute Mitarbeiter gehalten werden. Dies schont Ressourcen und hält lebenswichtiges Know-how in der Organisation.

Der beschriebene Weg ist zwar zunächst etwas aufwändiger, dennoch vergleichsweise extrem kostengünstig und führt dazu, dass die betroffene Organisation nach einiger Zeit auf eigenen Beinen stehen und den begonnenen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eigenständig weiterführen kann. Die erkenntnistheoretische Basis dieses Ansatzes ist die Systemtheorie, die die relevanten Aspekte einer Situation immer ganzheitlich betrachtet und bearbeitet. Dies bezieht sich auf den Prozess (siehe oben) und die „Elemente“ der Situation (siehe Grafik).

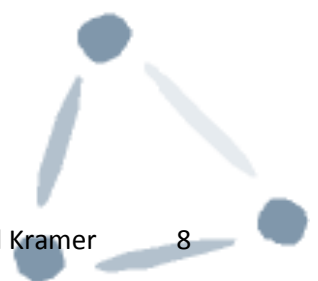




Dieser Beratungsansatz setzt voraus, dass



mit einander verbunden und in ein produktives, je nach Thema und Organisation spezifisches Gleichgewicht gebracht werden.



Die von uns erfolgreich angebotenen Schwerpunkte von Organisationsentwicklung:

- Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS)
- Einführung eines Produktionssystems (PS)
- Skills for Leaders – Führungsleitlinien
- Einführung eines Konfliktmanagementsystems (KMS)
- Changeprozesse mit Hilfe der Mediation erfolgreich gestalten (siehe entsprechenden Artikel MK „Spektrum“ 4-14)
- Etablieren einer Gender-Kultur – alle Kompetenzen nutzen
- Interkulturalität – alle Kompetenzen nutzen

