

Fünf Perspektiven von Systemlösungen im Bereich OE/PE

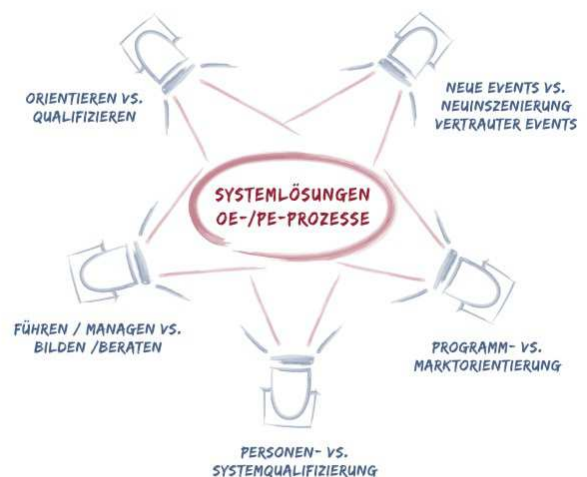
Bernd Schmid & Arnold Messmer

Im Zusammenhang mit Innovations- und Veränderungsprozessen in Organisationen stellen wir eine wachsende und faszinierende Vielfalt von Methoden und Architekturvorstellungen fest. Wir möchten dem kein zusätzliches Modell hinzufügen, sondern ganz in der Tradition unseres Institutes ein Reflexionsmodell vorstellen, mit dem angedachte Konfigurationen von Maßnahmen und Vorgehensweisen im Sinne stimmiger Systemlösungen überprüft werden können. *Unter Systemlösungen verstehen wir eine strukturierte Vorstellung davon, was alles in einer Organisation zusammenkommen muss, damit eine Innovation gelingt, d.h. in den Regelvollzug einer Organisation integriert werden kann.*

1. Fünf Perspektiven zur Überprüfung impliziter Annahmen von Massnahmen

Angesichts drängender Herausforderungen und Problemstellungen neigen AuftraggeberInnen und oft auch BeraterInnen dazu, ihre Fragestellungen von vornherein als Maßnahmen zu denken. D.h. anstatt zuerst zu klären, worum es im Wesentlichen und bei knappen Ressourcen vorrangig geht, werden Maßnahmen diskutiert, wie vorgegangen werden könnte. Im Bestreben, Organisationen weiterzuentwickeln wird dabei oft zu besonders verheissungsvollen Methoden, die in aller Munde sind (z.B. Grossgruppenprozesse) oder zu gewohnheitsmäßigen Maßnahmen gegriffen, ohne diese jedoch genauer zu prüfen. Wenn bspw. ein Projekt „Kundenorientierung“ zu wenig greift, werden z.B. Bildungsmaßnahmen für den Verkauf oder Kundendienst verlangt. Diese Maßnahmen basieren auf impliziten Annahmen über das Wesen der Problemstellung und des dazu passenden Lösungsansatzes. Z.B. basiert die Bildungsmaßnahme für das Verkaufspersonal auf der Vorstellung, dass die mangelnde Umsetzung der Kundenorientierung (was immer damit im Detail gemeint sein mag) eine Folge mangelnder Fähigkeiten der betreffenden MitarbeiterInnen sei. Bei näherer Analyse könnte es jedoch genauso eine Folge mangelnder Entscheidungsbefugnisse, Ressourcen oder fehlender Unterstützungssysteme sein.

Der hier dargestellte Ansatz soll helfen, über einige wesentliche Dimensionen unabhängig von den



Schmid/Hipp 1998

Fünf Perspektiven für OE/PE-Prozesse

einzelnen Maßnahmen nachzudenken. Indem so über Dimensionen und Maßnahmen getrennt nachgedacht wird, können spezifischere Kombinationen gewählt werden. Die hier ausgewählten fünf Perspektiven haben sich aus der wiederkehrenden Supervision von Projekten herausgeschält. Sie bieten Unterstützung in der Überprüfung und (Neu-) Konfiguration von Innovationsmassnahmen.

Das Zusammenspiel zentraler Aspekte von Reorganisationsprozessen werden wir jeweils in der Metapher des Theaters verdeutlichen: eine Reorganisation kann dabei mit der Neuinszenierung eines Theaterstückes verglichen werden: So können Aspekte des Innovationsprozesses z.B. mit der Entwicklung eines neuen Drehbuches, passender Bühnenbilder und geeigneter Lichtregie, mit der Rollenbesetzung, der Szenenprobe oder der Regie verglichen werden.¹

2. Personen- versus Systemqualifikation

Bei dieser Perspektive geht es darum zu überlegen, wie verfügbare oder aufzubauende Kompetenzen von Personen mit zukünftigen Rahmenbedingungen/Möglichkeiten eines Systems (Team, Abteilung, etc.) abgestimmt werden können. Damit kann vermieden werden, dass Personen z.B. qualifiziert werden ohne dass sichergestellt wird, ob sie danach auch in entsprechenden Rahmenbedingungen arbeiten, die diesen Qualifikationen angemessen sind.

Systemqualifikation meint Strukturen, Prozesse, Funktionen und Unterstützungssysteme so zu gestalten, dass die Voraussetzungen geeignet sind, um die angestrebten Leistungen erbringen zu können. *Personenqualifikation* meint, Personen so zu qualifizieren, dass sie Fähigkeiten aufbauen, bestimmte Aufgaben wahrnehmen können. In der Sprache der Theatermetapher bedeutet Systemqualifikation die Weiterentwicklung resp. Verbesserung des Theaterstückes. Dabei spielen z.B. das Drehbuch, die Definition und Besetzung der Rollen und die Ausstattung des Regisseurs mit Macht wichtige Rollen. Personenqualifikation entspricht der Schauspielschule.

An folgendem Beispiel soll der Nutzen dieser Perspektive aufgezeigt werden:

In einer Organisation kommen viele Projekte nicht richtig voran. Lösungsvarianten werden immer wieder zurückgewiesen. Die Geschäftsleitung beauftragt die Personalentwicklung mit der Durchführung einer Projektleiter-Ausbildung.

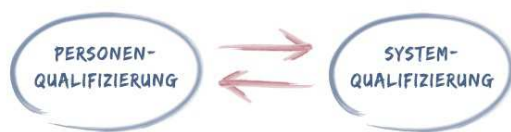
Implizite Annahmen der angedachten Massnahme: die Ablehnungen der Projektaufträge erfolgten, weil es den Projektleitern nicht gelungen ist, einen anforderungsgerechten Prozess zu gestalten. Somit müssen sie entsprechend qualifiziert werden.

¹ B. Schmid & K. Wengel (2000): „Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching und Personalentwicklung“. In: profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 01/2001

Möglicherweise wäre es sinnvoll, alternative Annahmen zu prüfen. Denkbar wäre, die Organisation wird durch eine Fülle von Projekten überfordert, welche durch eine Geschäftsleitung mit hohem Problemdruck initiiert wird, ohne dass eine zusammenhängende und überprüfte Entwicklungsvorstellung damit verbunden wäre. Entsprechende Widersprüche und unklare Auftragslagen führen dann dazu, dass die Anträge als unqualifiziert zurückgewiesen werden. Eine solche Annahme hätte ein anderes Set von Massnahmen zur Folge, z.B. dass die Geschäftsleitung das aktuelle Projektportfolio überprüfen und abstimmen müsste.

Damit Personen- und Systemqualifikation wirkungsvoll abgestimmt werden können, müssen sie wechselseitig aufeinander bezogen werden.

Systemqualifikation muss *personensensibel* sein, d.h. Systeme sollten so entwickelt werden, dass sie zu den verfügbaren Menschen passen. Personenqualifikation wiederum sollte *systemintelligent* erfolgen, was bedeutet Personen so zu qualifizieren, dass sie in den Systemen, um die es dann geht, erfolgreich operieren können.



Personen-/Systemqualifizierung

Schmid/Messmer 2003

Im ausklingenden Zeitalter eher arbeitsteilig funktionierender Organisationen hatte die Personenqualifikation („Schauspielunterricht“) einen hohen Stellenwert. Angesichts zunehmender Integration der Funktionen in stringent ausgerichtete Prozesse, kommt dem Zusammenspiel der Rollen zunehmend grössere Bedeutung zu. Personenqualifikation ist dabei oft unnötig, weil die

Personen das „neue Stück“ beim gemeinsamen Einstudieren lernen. Oft sind die Fähigkeiten für neue Rollen schon da (z.B. in einem anderen Kontext erworben), wurden jedoch bisher nicht abgerufen. So können vor einer flächendeckenden Umstellung einer neuen Prozessorganisation z.B. in einem Workshop mit allen zukünftigen Beteiligten der neuen Wertschöpfungskette das Zusammenspiel (Drehbuch), die Rollen und die Regiefunktion simuliert werden. Dabei kann das System überprüft und abgestimmt werden. Gleichzeitig hat diese Maßnahme der Systemqualifikation aber auch eine personenqualifizierende Wirkung, denn es wird sowohl für den aktuellen Bedarf, als auch über das aktuelle Projekt hinaus gelernt. Die einzelnen Akteure verstehen dabei ihre zukünftige Rolle und deren komplementäres Zusammenspiel mit anderen Akteuren erheblich besser als in einer individuellen Qualifizierungsmassnahme (z.B. alle „Merchandiser“ gemeinsam).

3. Orientieren versus Qualifizieren

Bei dieser Perspektive geht es darum zu überlegen, wie die Leistungen von MitarbeiterInnen durch Orientierung über Aufgaben, Rollen und Anforderungen des Zusammenspiels, resp. durch individuelle Qualifizierung optimal beeinflusst werden können.

Orientieren meint spezifische Informationen über Aufgaben, Zuständigkeiten, Kunden und Leistungen zu geben, sodass ein geklärtes Verständnis der eigenen Aufgaben aufgebaut werden kann. *Qualifikation* meint die Personen so zu qualifizieren, dass sie die Fähigkeiten aufbauen, bestimmte Aufgaben wahrnehmen können. In der Sprache der Theatermetapher bedeutet Orientieren die Kommunikation darüber, welches Stück wie gespielt werden soll. Es geht darum, die Logik des Drehbuchs, der Rollen und des Zusammenspiels und der angestrebte Wirkung der Szenen begreiflich zu machen. Qualifikation meint die Schauspielschule im Sinne des Trainings z.B. einer auf die Rolle ausgerichteten neuen Spieltechnik.

Wenn irgendwelche Probleme in Organisationen auftauchen, wird oft in mechanistisch linearer Weise die Ursache gesucht und meist in Form einer Person, die etwas falsch gemacht hat (vermeintlicher Weise) auch gefunden. Die implizite Folgerung aus dieser Zuweisung besteht im individuellen Kompetenzdefizit und alsbald ist die Idee geboren eine Person zu qualifizieren (oder zu entlassen). Die meisten Probleme entstehen jedoch weniger durch fehlende Qualifikation, als durch fehlende Orientierung, d.h. die Ausrichtung der MitarbeiterInnen und ihrer Qualifikationen auf die konkrete Organisation wird nicht genügend geleistet. Hierbei ist es primär die Rolle der Regie (also der Führungskräfte) für diese Orientierung zu sorgen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass häufig die Regisseure selbst dringend der eigenen Orientierung bedürfen, da z.B. die Geschäftsleitung die Umsetzung eines Reorganisationsvorhabens beauftragt, ohne dem mittleren Management genügend Orientierung zu geben. Die Orientierung ist sowohl abhängig von der Klarheit und Plausibilität des Drehbuches, als auch von der Fähigkeit des Vorgesetzten („Regisseur“) die Logik der Szenen und Rollen den Akteuren begreiflich zu machen.

Es gilt also Orientierung und Qualifizierung aufeinander abzustimmen. Welches Stück soll wie gespielt werden und was bedeutet dies für die Ausrichtung der einzelnen Rollen (Orientierung durch Regie)? Welche Personen passen mit welchen Begabungen und Neigungen dazu? Und wie müssen sie auf die Rollen hin qualifiziert werden (Ergänzungsqualifikation, soviel wie nötig)?

4. Führen/Managen versus Bilden/Beraten

Bei dieser Perspektive geht es darum zu überlegen, in welcher Weise Rollen, Leistungen und Verantwortungen von Management und Beratern komplementär zusammenspielen müssen, damit ein Innovationsprozess gelingen kann.

Strategisches Management ist die Kunst, Prozesse so zu konfigurieren („Drehbuch“), dass sie mit den vorhandenen Ressourcen im Prinzip in Szene gesetzt werden können. Bei strategischer Führung geht es darum, die Logik des Systems zur Steuerung derjenigen zu machen („Regie“), die es gestalten müssen. Beratung ist eine möglichst hochwertige Dienstleistung, die auf diese Prozesse bezogen ist. Beratung stellt fachliches Knowhow, kreative und pädagogisch-didaktische Kompetenz zur Verfügung. Mithilfe von Beratung können z.B. Drehbücher so geschrieben werden, dass sich verschiedene Perspektiven sinnvoll integrieren lassen (z.B. Menschen- und Leistungsorientierung). Regie kann dann so geführt werden, dass die Akteure verstehen und sich optimal einbringen können. Bildung ist in der Lage, für diese Dimensionen Qualifikationen aufzubauen.

Umsetzungsprobleme bei Innovationsprozessen entstehen oft dann, wenn Manager ihre Aufgaben der strategischen Führung und des strategischen Managements nicht wahrnehmen, bzw. BeraterInnen in die Umsetzungsverantwortung springen. Wichtig ist hier die Unterscheidung zwischen Mitgestalten und Mitverantworten. Im Rahmen dessen was wir Kodramaturgie nennen, kann von Beratern durchaus akut Regiehilfe geleistet werden. Doch muss dabei immer klar bleiben, wer die Regie und die damit inszenierte Aufführung zu verantworten hat.

Beispiel:

Eine externe Beraterfirma ist während einem Jahr in einer Firma aktiv geworden, hat eine konsequente Projektorganisation aufgebaut und geführt, in welcher Fachleute und Management im Zusammenspiel mit den Beratern systematisch das neue Drehbuch entwickelt haben. Nach Beendigung des Auftrages und dem Rückzug der Berater bricht das ganze System wie eine Luftblase zusammen, da das Management (mit Unterstützung durch Beratung) es versäumt hatte, das neue Stück rechtzeitig in eigene Verantwortung² zu nehmen und in den Regelvollzug der Organisation zu integrieren. Das Management hat die Verantwortung für die Drehbuchentwicklung weitgehend an die Beraterfirma delegiert.

Damit ein erfolgreiches Zusammenspiel zwischen Management-, Führungsverantwortlichen und Beratern gestaltet werden kann, muss der wesentliche Unterschied zwischen Führungs- und Beraterrollen verstanden werden³. Dieser liegt in der Art der Autorisierung: während die Autorität der BeraterInnen nur über wechselseitig vereinbarte, situative Kontrakte aufgebaut wird, ist diejenige von Vorgesetzten durch ihre Führungsrolle und den spezifischen

² B. Schmid & S. Caspari (1997): „Wege zu einer Verantwortungskultur oder symbiotische Beziehungen“. Institutsschriften 20

³ B. Schmid & J. Hipp (2002): „Systemische Kontraktgestaltung“. In: Coaching-Magazin. Artikel von und für Coachs (www.coaching-magazin.de)

Organisationsbeziehungen („Hoheitsmacht“⁴) gegeben. Oft finden wir Situationen in Organisationen vor, in denen Führungskräfte (oft auch die AuftraggeberInnen) ihre Führungsrolle nicht wirklich wahrnehmen und Führungsaufgaben an BeraterInnen delegieren. Die BeraterInnen wiederum erliegen vielfach der Versuchung, eine temporäre Bypass-Lösung zu entwickeln, in der sie an Stelle des Vorgesetzten implizit institutionelle Macht ausüben (die ihnen aufgrund der Nähe zum Auftraggeber durch die Betroffenen wiederum zugeschrieben wird). Solange der Berater aktiv im System drin ist, scheint dies auch gut zu funktionieren. Sobald der Berater jedoch die Bühne verlässt stabilisiert sich die ganze Situation auf altem Niveau. Den BeraterInnen ist es nicht gelungen eine Dienstleistung zu erbringen, welche auch die Führungskräfte in ihrem Lernen in einer Weise unterstützt hat, dass sie nun selbst in der Lage sind, veränderte Rollen überzeugend und kraftvoll wahrzunehmen.

Diese Perspektive erlaubt uns die komplementären Rollen und Verantwortungen von Management und Beratung darauf hin zu untersuchen, ob sie nachhaltiges Lernen des Managements und des Systems so unterstützen, dass Innovationen wirksam in den Regelvollzug integriert werden können.

5. Programm- versus Marktorientierung

Bei dieser Perspektive geht es darum zu überlegen, in welchem Zusammenhang eher innenorientierte Fragen der Identität und des eigenen Auftrages mit der nach Außen gerichteten Orientierung an den Anliegen der Kunden steht.

Programmorientierung gibt Antworten auf Fragen nach dem eigenen Programm. Wofür will eine Organisation stehen, auf welchen Auftrag richtet sie sich aus und welche Kunden will sie mit welchen Leistungen bedienen. *Marktorientierung* befasst sich mit den Kunden, deren Anliegen und wie die Leistungen auf deren spezifische Anforderungen ausgerichtet werden können. In der Theatermetapher gesprochen geht es in der Programmorientierung um die Positionierung und das Profil des Theaters (Aktionstheater, oder klassisches Repertoiretheater). Bei der Marktorientierung geht es darum, den Zuschauern die erwartete Art der Erfahrung resp. Unterhaltung zu bieten, sodass sie wieder ins Theater kommen und bereit sind, den erforderlichen Eintritt zu bezahlen.

Probleme entstehen (insbesondere bei internen OE/PE-Dienstleistern) z.B. dann, wenn Teams/Abteilungen/Unternehmen sich lediglich an ihren Kunden orientieren und nicht klären, wofür sie als Anbieter stehen wollen (und umgekehrt). So können zwar immer wieder einzelne Kunden zufrieden gestellt werden. Gleichzeitig wird der Dienstleister in seinem eigenen Profil jedoch nicht erkennbar. Man weiss nicht so recht was sie tun und wozu sie angefragt werden

⁴ B. Schmid & J. Hipp (1998): „Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen“. Institutsschriften 24

können. Trotz schöner Hochglanzbroschüren entsteht kein inneres Bild bei den Kunden und Entscheidern. Dieses kann aber in Krisenzeiten über Wohl und Wehe eines Anbieters entscheiden. Gerade in Reorganisationsphasen mit hohem Druck auf die Ressourcen besteht die Gefahr, abgewertet zu werden und selbst unter Druck zu geraten. Aus Sicht der vorgesetzten Stellen ist der strategische Beitrag der internen OE/PE nicht plausibel und im Kostendruck höchstens als ein sich selbst tragendes Profitcenter tolerierbar.

Es geht also um die Integration zweier Perspektiven: Ausrichtung auf die Strategie (z.B. der Geschäftsführung) einerseits und auf die Anliegen der daraus abgeleiteten Kunden andererseits. Kompetente Vorstellungen über die eigene Positionierung, die Strategien und Leistungen am Markt, die in Kernkompetenzen⁵ verwurzelt sind, machen die PE/OE-Dienstleister für den Kunden erkennbar und geben Orientierung. Programmorientierung ist deshalb ein wichtiger Beitrag zu einer qualitativ hochstehenden Kundenorientierung. Es allen recht machen zu wollen bedeutet mittel- und langfristig qualitativ unbefriedigende Leistungen und Profilverlust.

Fragen, die diesbezügliche Klärungsprozesse fördern sind: Wer sind wir? Wofür stehen wir? Was können wir? Welchen Markt wollen wir (intern) bedienen? Welche Art von Leistungen macht uns, welchen Kunden gegenüber machen wir Sinn, wenn wir an das zentrale Strategie-Implementierungsprojekt denken? In welchen Leistungsprioritäten kommen strategischen Überlegungen zum Ausdruck, so dass die knappen, intern verfügbaren Ressourcen auch optimal eingesetzt werden können? Was ist angemessene Kundenorientierung? Was machen wir selbst? Wo holen wir Knowhow von aussen? Welche Rolle spielen wir als Drehscheibe zwischen externen Anbietern und unserer Organisation?

6. Neue Events- versus Neuinszenierung vertrauter Events

Bei dieser Perspektive geht es darum zu überlegen, wann innovative Ideen gebündelt und in vorhandene Events integriert werden sollen und wann es wirklich Sinn macht neue Events zu kreieren. Dabei geht es zum einen um einen verantwortbaren Umgang mit finanziellen, zeitlichen und kräftemäßigen Ressourcen der Organisation. Vor allem aber geht es um die frühzeitige Integration von Innovationen in die Regelkommunikation und den Regelvollzug der Organisation.

Neue Events meinen ungewohnte Arbeitsformen, um auf grundlegende Fragen neue Antworten zu suchen. Andere Zeitstrukturen (z.B. 2-Tage-Workshop) und eine andere Zusammensetzung von Beteiligten (z.B. quer durch die Hierarchien) können dabei einen speziellen Nutzen stiften, der in vernünftigem Verhältnis zum zusätzlichen Aufwand stehen sollte. Die *Neuinszenierung vertrauter*

⁵ A. Messmer (2001): „Kernkompetenzen und Kerngeschäfte“; Institutsschriften, Nr. 48.

Events meint, bestehende Gefässe (z.B. die wöchentliche Teamsitzung) um neue Perspektiven anzureichern (z.B. um Kundenorientierung) und damit die Integration der Innovation in die Regelkommunikation zu unterstützen.

Neue Events können sinnvoll sein, um in veränderten Umwelten auf Fragen der Neupositionierung eines Bereiches, z.B. unter Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen, neue Antworten zu finden. Bei einem quantitativen Umgang führen neue Projekte jedoch zu einer Inflation von neuen Besprechungen und Workshops. In der Folge steigen Komplexität und Zeitaufwand ins Unermessliche. Deshalb ist es wichtig zu prüfen, wie innovative Ideen gebündelt und in vorhandene Events integriert werden können. Vorhandene Events werden durch die Anreicherung um weitere Perspektiven vielschichtiger, so dass sie für die Organisation und die beteiligten Menschen nach vielen Gesichtspunkten Sinn machen.

Oft überfordert die Fülle von Projektbesprechungen und Workshops im Rahmen von Veränderungsprozessen die beteiligten Personen, insbesondere das mittlere Management und Schlüsselpersonen („Wir haben keine Zeit mehr für den Verkauf!“). Daneben gibt es eine Vielzahl von Gremien und Besprechungen (Bereichssitzung, Führungsgespräch, etc.), in denen das Alltagsgeschäft weiterhin in den gewohnten Ritualen bewältigt wird. Wenn solche gewohnten Inszenierungen ablaufen, stabilisieren sie die bestehende Kultur, während sie gleichzeitig in den Sonderevents verändert werden soll. Besser wäre hier eine sofortige oder baldige Neuinszenierung der Alltagsevents nach den Gesichtspunkten, die in den Sonderevents hervorgehoben werden.

Beispiel:

Im Workshop betreffend die Neupositionierung des Bereiches (mit Einbezug von VertreterInnen der internen Kunden) sind wesentliche Anforderungen an die zukünftige Kommunikation und die Projektbeteiligung der KundInnen erkannt und definiert worden. Eine Fülle wichtiger Informationen ist im Workshop entstanden und im Flipchartprotokoll festgehalten. Da jedoch keine Überlegungen über die Bedeutung für die alltägliche Führungsarbeit gemacht worden sind, werden diese Perspektiven schnell wieder vergessen. Hier wären die folgenden Frage wichtig: In welcher Weise sind diese neuen Perspektiven für die Gestaltung der vertrauten Events relevant? Wie wird die Perspektive der verbesserten Kommunikation und Beteiligung der Kunden in der Bereichsleitersitzung, im Beurteilungsgespräch etc. für die entsprechende Steuerung der Prozesse relevant? Was wären dabei Rollen und Verantwortungen der Beteiligten?

Die Neuausrichtung der Drehbücher und der Regie dieser Events ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass die Innovation tatsächlich umgesetzt wird.

Diese hier dargestellten 5 Perspektiven eignen sich im Sinne laufender Controllingschleifen zur Überprüfung und Steuerung von Veränderungs- und Beratungsprozessen. Dabei schwenkt der Blick

von zeitweilig einseitigen Hervorhebungen bestimmter Perspektiven hin zu Kräftebalancen und Komplementaritäten, welche dabei helfen, die Gesamtökologie der Prozesse im Auge zu behalten.

Autor: Bernd Schmid
Quelle: isb