

## Rezension

### Fünf Perspektiven von Systemlösungen im Bereich OE/PE von Bernd Schmid und Arnold Messmer

Rezensent: Andreas Grabenstein

„Wer unterscheidet, hat mehr vom Leben“, sagte einst Eberhard Jüngel, bekannter Theologieprofessor in Tübingen. Die fünf Perspektiven von Systemlösungen, die Bernd und Arnold in diesem Text vorstellen, bieten überaus hilfreiche Unterscheidungen an, um mehr vom Leben, mindestens aber mehr an guter Organisationsentwicklung zu bekommen.

Wobei mehr hier oft weniger ist: Als Scheinwerfer können diese fünf Unterschiede helfen, einen OE-Auftrag kritisch daraufhin zu durchleuchten, welche Maßnahmen wirklich einen Mehrwert für die Organisation bringen – und welche Maßnahmen Aktionismus vortäuschen oder am Anliegen vorbei gehen. Das Perspektiven-Ereignis-Modell klingt an: Nicht nur in Ereignissen denken und Maßnahmen ergreifen, sondern Perspektiven klären: Wozu, mit welchen Ressourcen und in welchem Kontext sind welche Ereignisse passend?

Ich gebe die fünf Unterschiede kurz wieder und wende sie gleich auf ein eigenes Beispiel an, eine Zwischenauftragsklärung in einem laufenden Strategieentwicklungsprozess.

*Personen- versus Systemqualifikation.* In meinem Beispiel, der Strategieentwicklung, wurde in der ersten Phase deutlich, dass in der ersten und zweiten Führungsebene unterschiedliche Führungsverständnisse und -stile aufeinander prallen. Sollen wir jetzt einige Führungskräfte aufs Seminar schicken, um etwa gemeinsames Führungsverständnis nach Malik zu lernen? Das wäre Personqualifikation. Oder sollen wir die Führungskräfte bei der Umsetzung der Strategie vor Ort so begleiten, dass sie auch in ihren Führungskompetenzen unterstützt werden und wir mit ihnen an einem strategiekonformen Führungsverständnis arbeiten? Das wäre Systemqualifikation. Mit einer Vor-Ort-Führungswerkstatt anhand von aktuellen Strategiethemen haben wir uns für eine Kombination beider Zugänge mit deutlichem Fokus auf Systemqualifikation entschieden.

*Orientieren versus Qualifizieren.* Brauchen die Führungskräfte ein „geklärtes Verständnis der eigenen Aufgaben“, also Orientierung? Oder müssen erst Fähigkeiten aufgebaut werden, um diese Aufgaben auszufüllen, mithin Qualifizierung? Qualifizierung hat den Hang zur Isolierung: Herr X und Frau Y müssen nachgerüstet werden. Orientierung entsteht durch den Dialog zwischen den Führungsebenen: Was erwarten wir von Euch, was braucht ihr von uns dazu? In unserem Beispiel unterstützen wir den oberen Führungskreis dabei, gute Regeln der Zusammenarbeit zu finden und einzuüben, der Fokus liegt auf der Orientierung.

*Führen versus Bilden.* Damit ist eine der größten Versuchungen in meinem Beispiel benannt: Wir als Berater versuchen schnell zum Thema zu machen, wenn von uns Führung und Ko-Management verlangt wird („Können Sie das einmal in die Hand nehmen?“), wo wir auftragsgemäß „nur“ bilden, beraten und unterstützen wollen. Mitgestaltung ja – aber es muss klar bleiben, so Bernd und Arnold mit der Theatermetapher, „wer die Regie und die damit inszenierte Aufführung zu verantworten hat“. Lackmustest: Was passiert, wenn die Berater gehen? Ist die Strategieentwicklung zum eigenen Anliegen des Managements geworden – oder bleibt sie liegen, bis der Berater wieder anruft?

*Programm- versus Marktorientierung.* Bernd und Arnold zeigen diesen Unterschied an der Spannung von interner OE/PE auf: Machen die nur, was die internen Kunden wollen – und werden zu

Seminar- und Hotelbestellern? Oder orientieren sie sich strikt am Programm, an der Unternehmensstrategie und treiben voran, was der Strategie entspricht, manchmal gegen die Bedürfnisse der Kunden? Eine ähnliche Spannung kenne auch ich als externer Berater: Kniefall vor den Kundenwünschen? Wenn Sie diese Methode wollen, bekommen Sie sie von uns – ? Oder profilierte Ausrichtung an eigenen Konzepten und am eigenen Profil, mit der Gefahr, Kunden zu verprellen? Hier wird deutlich, was überall gilt: Keine Seite ist a priori besser oder vorzugswürdiger. Gut ist es allerdings, den Unterschied zu kennen und an entscheidenden Stellen im Hinterkopf zu haben.

*Neue Events versus Neuinszenierung vertrauter Events.* Dieser Unterschied hilft, Ressourcen sinnvoll einzusetzen. Wo ist es gut, ein neues Event zu etablieren, eine Extraveranstaltung, ein neues Gremium? Und wo hilft es, vorhandene Bühnen zu bespielen, sie vielleicht neu einzurichten oder zu formatieren? Ein neuer Kaminabend mit dem Management wäre gut, so die Idee unseres Kunden, um die neue Strategie immer wieder anderen Mitarbeitern direkt zu erläutern. Unsere Entgegnung: Wo treffen Sie die Mitarbeiter sowieso? Welche Foren und Besprechungen können genutzt oder erweitert werden, um sie einzubeziehen und den Dialog zu eröffnen? Es wird gleichwohl zusätzlich ein einmaliges Event zum Start der neuen Strategie geben.

Was mir insgesamt einleuchtet: Die fünf Unterschiede zielen darauf, Beratung systembezogen zu denken und die Entwicklung hin zu einer selbstlernenden Organisation zu unterstützen. Sie helfen mir als Berater selbst, aber auch im Dialog mit den Auftraggebern, sinn-volle Projektarchitekturen zu entwerfen und mit stimmigen Maßnahmen mehr Wirksamkeit zu erreichen.

AG 10.2011