

Rezension

zu Studienschrift Nr. 35 "Vertikale Teamentwicklung als ein Beitrag zur Organisationsentwicklung" von B. Schmid & R. Hehmann

von Hans Tode

1. Bewertung

Warum ist der Inhalt wichtig?

Die Erkenntnis, dass die Kommunikation über mehrere Hierarchieebenen nicht zwingend den selben Sprachmustern folgt, führt zu neuen Möglichkeiten und Herausforderungen an Kommunikationsverhalten. Der im Artikel beschriebene Beratungsprozess, der auch für das Beraterteam neu war, gibt Anregungen zur Nachahmung und erlaubt gleichzeitig eine gedankliche Orientierung sowohl für Verantwortliche im System als auch für Berater von außen.

Was ist im Artikel zu lesen?

Der Artikel bietet Orientierung über:

- Dimensionen von Kommunikation in einem global operierenden Unternehmen
- Notwendigkeit von umsetzungsorientierter Führung
- Implementierung eines Kommunikationsmodells

Die Schrift ist klar strukturiert. Hintergründe der Unternehmenskultur werden ebenso deutlich dargestellt wie die eigentliche Problemstellung. Der Leitidee folgen die einzelnen Gliederungspunkte, die sowohl Inhalte des Beratungsprozesses wie auch Methodik und deren Begründung liefern. Selbst zur Beschreibung wird häufig die ISB-eigene Theatermetapher verwendet.

Wer würde diesen Artikel mit Gewinn lesen?

Führungskräfte aller Führungsebenen und Berater, die sich mit der Gestaltung von Kommunikation über mehrere Hierarchieebenen und deren Wirkung beschäftigen, werden Nutzen aus der Lektüre ziehen. Auch und gerade in Zeiten von Reorganisation.

Was ist im Artikel nicht zu finden?

Die klare Beschreibung von beispielhafter Kommunikation mit verschiedenen Ergebnisvarianten in gerade diesem Versuchsprojekt.

2. Zusammenfassung

Vertikale Teamentwicklung im Titel lässt zunächst vermuten, dass es sich um einen im herkömmlichen Sinne verstandenen Teamentwicklungsprozess handelt. Dem ist nicht so. Es wird ein Modellversuch beschrieben, der die Kommunikationsflüsse über unterschiedliche Hierarchieebenen beschreibt. Die Dimensionen dieses hierarchieübergreifenden Dialogs werden ausführlich dargestellt. So lesen wir über:

- vertikale Teams und deren Ausprägungen
- die Beispielorientierung und die Übertragbarkeit auf andere, nicht am Versuch teilnehmende Unternehmensteile
- die Unterschiede zwischen strategischer Führung und strategischem Management
- die Umsetzung von Führungskommunikation
- die Hintergründe für das Scheitern von Changeprozessen
- Kulturbegrenzung nicht nur kulturell unterschiedlicher Ethnien, sondern auch über unterschiedliche Bezugshintergründe beteiligter Personen.

- die Sinnhaftigkeit von Metaphorik, die Innovationsräume und
- die Rolle von Beratern und Beratersystemen

Von den Autoren werden wir an die Hand genommen und zu den „Komponenten des Projekts“ geführt. Wir dürfen den Autoren im übertragenen Sinn über die Schultern schauen und in die Lernwerkstatt schauen. Die Ortsbegehung wird mit konkreten Fragebeispielen angereichert und mit konkreten Erkenntnissen abgerundet. Im Vergleich zur ersten Hälfte der Schrift wird das Support-System und der aktuelle Stand der Lernerfahrung sehr ausführlich beschrieben, wobei die Erkenntnisse daraus an manchen Stellen nicht wirklich neu sind.

3. Persönliche Schlussfolgerungen

Nach der anfängliche Irritation, dass es nicht um Teamentwicklung, sondern um Kommunikation in unterschiedlichen Variationen geht (was natürlich auch Teamentwicklung sein kann), hat mich der Artikel sehr bereichert. Die Metapher der Wellen eines Sees, die, vom Zentrum ausgehend, auch die Ufer erreichen sollten, hat mir in diesem Zusammenhang gut gefallen. Kommunikation, die es nicht schafft, Innovationen und Ideen bis auf die Ausführungsebene zu transportieren, ist wohl nicht sehr effektiv. Diesem weit verbreiteten Phänomen ein Modell entgegen zu setzen, welches die Feinheiten von kulturellen Unterschieden berücksichtigt, hat mich wieder einmal nachdenklich gemacht. Wenn „meine Sprache in der Wirkungslogik des anderen aufgegriffen wird“, haben wir als Berater eine Chance, verstanden zu werden und einen Beitrag zum Kundenerfolg leisten zu können.