

## **Phasen der Krisenentwicklung in Organisationen**

**Bernd Schmid & Arnold Messmer**

Stabile Entwicklungen von Organisationen zeichnen sich durch Gefügtheit (Integration) und Stimmigkeit der Prozesse (Integrität) aus. In krisenhaften Situationen verändern sich Integration und Integrität typischerweise in einem Verlauf, in dem wir 4 Phasen unterscheiden können. Das Modell dient Managementverantwortlichen, Fachleuten aus dem Bereich Humanressourcen sowie internen und externen BeraterInnen dazu, die Situation einschätzen und eigene Beiträge zum konstruktiven Bewältigen dieser Prozesse überprüfen zu können. Es gibt Antworten auf die Frage, welche Dienstleistungen in den verschiedenen Phasen anschlussfähig sind und hilft, sich vor unnötigem Verschleiß zu schützen.

### **Eine Kulturperspektive von Organisationen**

Für die ökonomische und kulturelle Gesundheit von Organisationen ist das Nachdenken über Entwicklungen ihrer Integration und Integrität bedeutsam. Im Vordergrund steht der Aspekt der Integration, die Frage, wie weit es einer Organisation gelingt, die verschiedenen Aspekte der Organisation (z.B. Strukturen, Prozesse, Rollen der Beteiligten, Systeme) zueinander zu fügen. In der Theatermetapher gesprochen geht es darum, das Stück mit allem was dazu gehört auf die Bühne zu bringen. Erst bei der Gesamtprobe merkt man, ob die Teilaspekte der Inszenierung ineinander greifen. Im Hintergrund geht es jedoch auch um Integrität, um die Frage, ob das Stück für die beteiligten Schauspieler und die Zuschauer stimmig erscheint, ob der Geist und das Kraftfeld transportiert wird und ob identitätsstiftende und damit wiederum integrierende Wirkungen entstehen. Ohne Integration ist Stimmigkeit nicht leicht zu vermitteln und ohne Integrität ist Integration schlecht herstellbar, weil sich wenig Sinnvolles auch nicht fügen lässt.

In Zeiten schnellen Wachstums schien es weniger entscheidend und angesichts relativ überschaubarer und abgegrenzter Märkte einfacher, Integration, Kernprozesse und Integrität herzustellen. Demgegenüber gibt es heute wachsenden Bedarf, diesbezüglich bewusst zu steuern. Das aktuelle Interesse an Leitbildern, an Corporate Identity, an der Rückbesinnung auf Kerngeschäfte und –prozesse etc. sind Ausdruck der verstärkten Notwendigkeit, Organisierbarkeit und Sinnhaftigkeit zu erzeugen. Nur wenn Integration und Integrität zusammenkommen, gibt es überzeugende Auftritte, resp. eine vitale Organisation.

Ähnlich wie bei der Persönlichkeit, kommt Stimmigkeit in Organisationen nicht richtig zum Tragen, wenn die Lebensorganisation so ist, dass die verschiedenen Lebensvollzüge auf verschiedenen

Lebensbühnen nicht in ein Zeit-Raum-Gefüge zusammen fügbar sind (Integration). Auch wenn man die richtigen Dinge tut, fühlt man sich nicht gut, weil man sie nicht auf die richtige Weise organisiert und daher nicht zusammenbekommt. Umgekehrt hilft optimale Lebensorganisation (Integration) wenig, wenn man nicht die richtigen, zu einem selbst passenden Dinge lebt oder sie für die relevanten Partner nicht stimmig und für Gemeinsamkeit tauglich sind (Integrität).

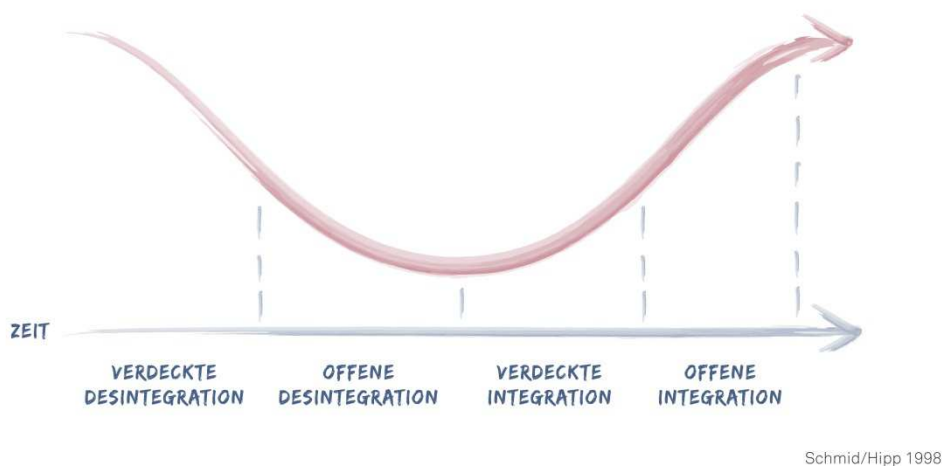
### Entwicklungs-Phasen-Modell

Wir unterscheiden 4 Phasen der Entwicklung von „Unternehmensfitness“ und ihrer Krise als Multiplikation von Integration und Integrität.

Für „Unternehmensgesundheit“ könnte man zunächst formulieren:

*Gesundheit = Integration X Integrität.*

Das folgende Schaubild ist eine Illustration und soll keine mögliche Exaktheit signalisieren. Die Größe, die durch den Pfeil dargestellt wird, ist eher ein Ausdruck von „Gesundheit“ der Organisation, von Leistungsfähigkeit und nachhaltiger Arbeitskultur als von messbaren Zahlen.



Vier Entwicklungsphasen in Krisen

**Verdeckte Desintegration.** Aufgrund von kontinuierlichen Veränderungen von Innenwelten, Umwelten und Märkten können sich Anforderungen schleichend verändern, was zur Folge haben kann, dass die Dinge auseinander zu driften beginnen und bisherige Vernetzungen und das Ineinandergreifen der Prozesse, aber auch das Gefühl von Identität zunehmend verloren gehen.

Beispiel:

Trotz insgesamt guter Ergebnisse mehren sich in einem Detailhandelskonzern die Zeichen, dass der Textilbereich nicht mehr gut positioniert ist. Das Unternehmen war Marktleader in den meisten Angebotsbereichen, geprägt durch eine effiziente Macherkultur und eine enorme Angebotsentwicklung nach dem Prinzip „alles anbieten was der Kunde verlangt“. Die Mitbewerbersituation ist im Textilbereich durch neue Anbieter geprägt, die auf klare Kundensegmente fokussieren und damit wachsenden Erfolg haben. Das unklare Profil und stagnierende Umsätze machen dem Unternehmensbereich zu schaffen. Die hohe Dezentralität, verbunden mit klassischer Funktionsteilung - die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit - werden schleichend zu Misserfolgsk Faktoren. In einer ersten Phase versucht der zentrale Einkauf vermehrt zu fokussieren und ein schlüssiges jugendliches Sortiment neu zu positionieren und mit einer entsprechenden Werbekampagne zu begleiten. Strukturen und Prozesse werden nicht angetastet (da sie 30 Jahre gut funktioniert haben). In der Folge finden traditionelle Kunden einiges nicht mehr und die beworbenen Artikel sind schon am 3. Tag ausverkauft, da die Logistik nicht entsprechend angepasst wurde. Probleme werden erkannt. In Form bewährter Arbeitsgruppen werden diese angegangen, mit dem Effekt, dass Teilprobleme zwar gelöst werden, jedoch zusätzliche neue Probleme aus der Problemlösung heraus entstehen. Das bewährte Bewirtschaftungskonzept ist durch die neue Logik in Schieflage geraten, während die gewohnten Problemlösungsprozesse angesichts wachsender Komplexität durch neue Geschäftslogiken die Desintegration verstärken. Der wachsende Unmut bei MitarbeiterInnen der Basis, die mit zunehmendem Problembewältigungsaufwand konfrontiert sind, führt zum zunehmenden Verlust des Gefühls von Stimmigkeit, von Identifikation und Motivation.

In einer ersten Phase der verdeckten Desintegration werden Abweichungen als Funktionsmängel und nicht als Systemmängel interpretiert. Im Selbstbild der Organisation (resp. des Bereiches) ist das Ganze nach wie vor schlüssig. Aus Sicht der Führungskräfte weisen Unstimmigkeiten und Probleme darauf hin, dass das bestehende System aufpoliert werden müsse. Probleme werden als lokale Funktionsstörungen verstanden, die mit gezielten lokalen Problemlösungen behoben werden können. BeraterInnen werden geholt für KVP-Prozesse, Teamentwicklungen, Weiterbildungen im Bereich „Führungsverhalten“ und Projektmanagement. Das Management versteht die Probleme nicht als Herausforderung an sich, die Geschäftsstrategie und -prozesse, sowie Führung und Hierarchie auf neue Erfordernisse auszurichten, sondern lanciert Projekte etc. Diese Phase ist von ersten subtilen Desintegrationserscheinungen geprägt. Motivation und Identifikation gehen schleichend verloren. In den Gängen und hinter vorgehaltener Hand wird über Dinge gesprochen,

die nicht mehr funktionieren, während auf der offiziellen Tagesordnung gewohnte Zuversicht die Szene beherrscht.

**Offene Desintegration.** Wenn dann Probleme in Kennzahlen verschärft zum Ausdruck kommen, die für das Unternehmen relevant sind (steigende Kosten, Umsatzprobleme, Personalfuktuation etc.), wird unübersehbar, dass die Dinge nicht mehr richtig zusammenkommen. Gemeinsame Vorstellungen von Stimmigkeit beginnen zu verschwinden, ohne dass man in Richtung Lösungen 2. Ordnung ginge und Probleme neu definiert. Auch werden Verantwortungen nicht neu geklärt und übernommen. Es entsteht zunehmend ein Klima der Verunsicherung und Angst. Zunächst wird nur für Außenstehende deutlich, dass ein grundlegender Handlungsbedarf im Bereich Neuausrichtung von Geschäften und Prozessen besteht. Zunehmend wird offen bis inflationär über alles geklagt. Jeder bespricht und urteilt über alles, ohne dass dies mit Substanz gefüllt würde. Die Energie von Problemlösungsmaßnahmen geht ganz auf die Oberflächenebene. So werden Abteilungen zusammengelegt und andere Etikettierungen vergeben (Personalentwicklung statt Ausbildung), ohne dass eine wirkliche Integration von Strukturen und Prozessen stattfinden würde. Für die Führungs- und Leistungsprobleme wird niemand in die Verantwortung genommen (und evtl. entlassen), sondern es werden spektakuläre Projekte als Bye-Pass-Lösungen an der Linie vorbei initiiert. Man lässt kulturfremde Interventionen zu, wenn sie nur Lösungen versprechen, die nicht die eigene Verantwortung herausfordern. In wachsender Hektik werden mit unterschiedlichsten Erneuerungsansätzen viele verschiedene Projekte (Zentralisierungsprojekte...) gleichzeitig beauftragt. Dabei fehlen realistische Zeit- und Machbarkeitsüberlegungen weitgehend - mit der Folge, dass insbesondere das mittlere Management und die Basis völlig überfordert werden. Es erscheint einfacher, viel Geld für Projekte und Berater in die Hand zu nehmen, als sich auf Wesentliches und Machbares zurück zu besinnen. Die Aufmerksamkeit für die Kerngeschäfte und Kernzuständigkeiten geht zunehmend verloren. Die Flucht in Fusionen und radikale Umorganisationen verstärkt die Desintegrationsspirale. Gegen Ende dieser Phase wird erkannt, dass so die Probleme nicht gelöst, sondern oft noch potenziert werden. Es wird klar, dass es Programme braucht, welche die verschiedenen Prozesse zusammenbringen und auf für alle verdaubare Formen reduzieren. Das Bewusstsein wächst, dass Top-Down-Beschlüsse und Geld allein nicht genügen, und dass die Führungskräfte und Führungsketten gefordert sind, aktive Verantwortung für Gestaltung und sinnvolle Integration zu übernehmen.

**Verdeckte Integration.** Ein Zeichen des Beginns dieser Phase ist der wachsende Mut, sich besonnen ein eigenes Urteil zu bilden, was eine gesunde Organisation ausmacht und nicht einfach dort aktiv zu werden, wo es gerade zu brennen scheint. Man beginnt auf die Tugenden des

vernünftigen Wirtschaftens und Umgangs mit Menschen zu setzen und weniger auf unmittelbare Ergebnisse. Leistungen werden an diesen Tugenden gemessen und weniger an direkten Erfolgen. Die Konjunktur für Blender und ökonomisch-ökologische Sünder neigt sich dem Ende zu. Vordergründig erscheint Vieles immer noch desintegriert und desolat. Es wird jedoch vermehrt gemeinsam überlegt, wie die unterschiedlichen Dinge auf verschiedenen Ebenen zusammenkommen können. Man besinnt sich auf eigene Verantwortlichkeiten und löst sich vom Aktionismus und von der Fremdbestimmung durch die externen Fachleute. Man findet den Mut, notwendige Sanierungen realistisch aber nicht martialisch ins Auge zu fassen. Man löst sich von Schaufenstermanagement und nimmt Kernerarbeit auf sich, die sich nicht schnell zu einer guten Presse verarbeiten lässt. Im Hintergrund beginnen sich latent neue stimmige Bilder und erste Ansätze zu schlüssigen Neukonfigurationen zu formieren. Die Stimmung ist nicht sonderlich gut, da von der Desintegrationsphase noch mancher Überhang zu verdauen ist und die wachsenden Integrationsprozesse noch schlecht wahrgenommen werden können. Die Einsicht wächst, dass die Prozesse in der Organisation selbst mit den vorhandenen Ressourcen integrativ verbunden werden müssen. Eine neue Aufrichtigkeit und neue Koalitionen der Vernunft entstehen und auf einander bezogene Verantwortungen werden geklärt. Dies gedeiht zunächst nur punktuell und eher in informellen Prozessen, während die offiziellen Tagesordnungen und Sprachregelungen noch von den großspurigen Innovationslogans geprägt sind. Zunehmend wird eine neue Besonnenheit aber auch in den formellen Gremien deutlich. Interne Fachleute und die, welche die tägliche Leistung erbringen, werden wieder mehr gewürdigt. Man schützt sie vor besserwisserischen Einflüssen von außen, wagt Konfrontationen (bis zu Trennungen) und bietet aber auch neue Bindung. Dass die Zahlen noch nicht stimmen, dass viele Dinge erst jetzt offen kritisiert und manche Privilegien gestrichen werden, verdeckt, dass an vielen Orten schon das Richtige getan wird. Diese Phase stellt die Beteiligten vor die Herausforderung, achtsam mit den Keimen des Neuen umzugehen. Da die sich anbahnenden, aufbauenden Prozesse nur schwer wahrnehmbar sind und sich die Presse eher an Sensationen orientiert, laufen die Beteiligten Gefahr, frühreif den Mut zu verlieren und mit spektakulären Maßnahmen wieder alles unterzupflügen.

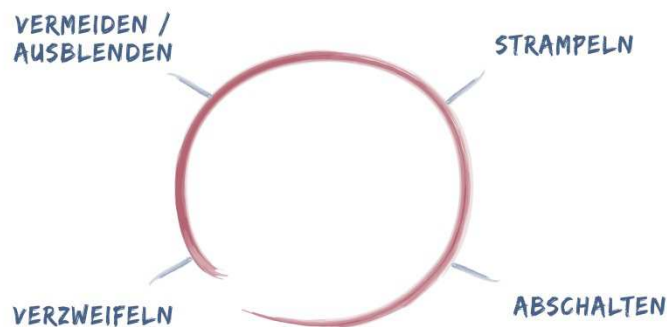
**Offene Integration.** Nach und nach lässt der Problemdruck nach. Es gibt immer mehr Anzeichen, dass die Dinge jetzt besser werden. Insbesondere dann, wenn sich die Verbesserungen in schwarze Zahlen durchgearbeitet haben. Es wird für alle offensichtlich, dass der Neuausrichtungsprozess zu greifen beginnt. Dabei ist es auffällig, dass viele Probleme allmählich verschwinden, ohne dass sie ausdrücklich gelöst worden sind. Man beginnt das schon Erreichte zu würdigen. Wie im persönlichen Leben führt die wachsende Integrität dazu, dass sich viele Dinge einfach zu fügen beginnen.

Diese vier Phasen müssen keineswegs für die Gesamtorganisation und die einzelnen Bereiche identisch sein. So kann es sein, dass der Bereich der Humanressourcen schon in der Phase der offenen Desintegration steckt, während das Unternehmen sich erst in der verdeckten Desintegration befindet (und umgekehrt). Je nach Größe der Organisation und den Zeitperspektiven der Märkte können diese Phasen von wenigen Monaten (z.B. Informatik) bis zu vielen Jahren (z.B. Automobilbranche) dauern.

### Dilemma-Zirkel (Kasten)

Der Krisenprozess kann sich insbesondere in Phase 1+2 als dilemmahaft darstellen. Wir sprechen von Dilemma, wenn in den impliziten Annahmen der Beteiligten (ihrem Bezugsrahmen) und in der Art, wie sie Probleme beschreiben und angehen, Unlösbarkeiten enthalten sind. Dilemmata sind oft die Folge verschleppter Anpassung. Sie entstehen besonders dann, wenn Komplexität z.B. durch Veränderungsprozesse nicht angemessen und sinnvoll bewältigt wird. Anstrengungen innerhalb der entstandenen Dilemmalogik führen dann nicht zum Ziel, sondern zu weiterer Verstrickung.

Die Prozessdynamik, die beim Umgang mit Dilemmata zu erwarten ist, lässt sich in den 4 Stadien des Dilemmazirkels darstellen.



Schmid/Jäger 1986

Dilemma-Zirkel

#### Phase 1: Vermeiden / Ausblenden

Abweichungen werden als Detailmängel betrachtet. Man kann im Wesentlichen also wie gewohnt weiterfahren. Die implizite Problemwahrnehmungs- und -lösungslogik wird verteidigt.

Man richtet die Aufmerksamkeit und Aktivität auf anderes, was eher mit innerer Überzeugung machbar ist und mehr, wenn auch nebensächlichen Glanz bietet. Man versucht durch grandiose Szenarien wesentliche Fragen zu marginalisieren.

## **Phase 2: Strampeln**

Die Probleme lassen sich immer weniger ausblenden, wachsende Bedrängnis führt zu Aktionismus. Radikale Innovationsansätze werden verfolgt, ohne dass die wesentlichen Probleme realistisch erfasst werden. Gerne werden Externe geholt, deren Beitrag man aber im Bezugsrahmen des Dilemmas bewertet. Würden Externe auf die Unlösbarkeit hinweisen, ohne in diesem Beurteilungsrahmen Lösungen anzubieten, würden sie dadurch die illusionären Vorstellungen entlarven. Es besteht eine hohe Bereitschaft dafür, viel Geld auszugeben, um doch noch Lösungen zu finden, ohne die eingetretenen Verluste und die Erfahrung des Scheiterns im alten System zuzulassen. Man umgibt sich mit Menschen, die „des Kaisers neue Kleider bestaunen und sich anbieten, noch ein paar dazu zu schneiden“.

## **Phase 3: Erschöpfung / Abschalten**

Der Aktionismus führt zum Ausbrennen, zum zunehmenden Verlust der Kräfte aber auch des Gespürs für die Sinnhaftigkeit dessen, wofür man sich aufreißt. Der „aktiven“ Depression (Aktionitis) folgt die passive Depression der Erschöpfung und des Anhaltens. (Das Wort *Depression* steht für *abgekoppelt sein von realistischer Lebendigkeit*) Je mehr die Sinnhaftigkeit verloren geht, umso heftiger sucht man die Lösung, bleibt dabei aber vorerst in der gewohnten Logik. Das Wechselspiel zwischen Aktionismus und Erschöpfung ohne Sinn und Zuversicht ist ein sicheres Zeichen eines Dilemmazirkels. Wer nicht dazu neigt, aber in der Beziehung zu einer Person oder einem System unterschwellig selbst zunehmend in Stadien des Dilemmazirkels gerät, kann das als diagnostischen Hinweis auf Dilemmaprobleme beim Gegenüber nehmen.

## **Phase 4: Loslassen / Verzweiflung**

Nach einem längeren Wechselspiel zwischen Strampeln und Erschöpfung und gelegentlichen Versuchen, alles wieder auszublenden, gerät das System in eine verzweifelte Lage aus der es (noch innerhalb der alten Logik) ebenso verzweifelt Auswege sucht. Zunächst loszulassen und sich neu zu besinnen wäre dringend erforderlich. Doch genau dies glaubt man sich nicht leisten zu können. Einerseits ist Loslassen mit existentiellen Ängsten verbunden. Und tatsächlich wird man nicht selten manchem nicht mehr zu korrigierenden Verlust ins Auge blicken müssen. Andererseits ist Aufgeben gerade für Führungskräfte ein kulturelles Tabu, angesichts der nach wie vor lebendigen Anspruchshaltung, die Dinge souverän im Griff haben zu müssen. Je länger dies verschleppt wurde, desto verzweifelter die Lage und schmerzhafter die zu realisierenden Verluste.

Verzweiflung ist ein starkes Wort, meint aber zunächst ein anfänglich schwaches Gefühl, das die Unlösbarkeit und Vergeblichkeit anzeigt. Erst durch Vermeidung wird sie dann zum Schreckgespenst, welches den Dilemmazirkel stabilisiert und dem man begegnen muss, um aus dem Zirkel herauszufinden. Subtile Verzweiflung wahrzunehmen und rechtzeitig sich auch

aufgestauter aber ausgeblendeter Verzweiflung zu stellen ist daher eine (manchmal stellen- und unternehmens-rettende) Kompetenz. Man könnte rechtzeitig loslassen und eine manchmal unvermeidliche Phase der Desorientierung und Leere mit einer gewissen Gelassenheit und Zuversicht hinter sich bringen und damit die Kräfte vor weiterem Auszehren bewahren. So gereinigt und erholt könnte man dann noch einmal – ausgehend von den Essentials der eigenen Identität - neu drangehen.

Bei allem Engagement loszulassen und wenn nötig der Verzweiflung ins Auge zu sehen hilft, die Unlösbarkeiten zu identifizieren. Erst dadurch kann die Logik der Lösungsanstrengungen grundlegend verändert und den realen Anforderungen angepasst werden. Im Umgang mit diesen Prozessen ist eine Kommunikationskultur erforderlich, die das Sprechen über Verzweiflung möglich macht. Erst dadurch gelingt es, mit sich und der Situation in Kontakt zu kommen und einen sinnvollen Umgang damit zu finden. Angesichts wachsender Komplexitäten können die Gefühle der Beteiligten zu einer wichtigen Quelle von Information werden. Hierbei geht es weniger um Gefühlsausdruck als um orientierende Gefühlswahrnehmung. Gefühle sollten nicht vorschnell als persönliche Sensibilitäten abgewertet, sondern achtsam einbezogen werden.

### **Erfahrungen und Erläuterungen zu den Phasen aus Sicht der Berater**

Die verschiedenen Phasen werden ganz anders wahrgenommen - je nachdem, ob ein direkt Beteiligter oder unterschiedliche Beobachter die Situation beschreiben. So wird jemand, der in der Phase der offenen Desintegration ganz auf bestimmte radikale Projekte setzt, dies in hoher Überzeugung tun und sich nicht als „Strampelnder“ (im Sinne des Dilemmazirkels) beschreiben. Er wird sich erst nach weiteren Erfahrungen des Nicht-Gelingens als solcher erkennen. Eine weitere Herausforderung in der Arbeit mit dem Phasenmodell besteht darin, dass unterschiedliche Bereiche in verschiedenen Phasen sein können. Zum Beispiel können kulturbildende Aktivitäten in einem einzelnen Werk schon auf fruchtbaren Boden fallen, während solche Arbeit im Vorstand noch nicht als wertvoll erkannt wird. Aufgrund dieser Komplexität beschränken wir uns hier vornehmlich auf die Beschreibung von Situationen und möglichen Erfahrungen von (systemischen) Beratern.

### **Unterschiedliche Beratertypen und deren Erfahrungen**

Für die Beschreibung von Erfahrungen müssen wir verschiedene Typen von Beratern unterscheiden. Wir können dies entweder aufgrund unterschiedlicher professioneller Zugänge als auch unterschiedlicher persönlicher Neigungen tun. Zum Beispiel nehmen klassische Berater, die Problemlösungen in Form von Standardwerkzeugen und Serienprogrammen anbieten, die Phasen



ganz anders wahr als „systemische Berater“, die nicht das Massengeschäft suchen und deren Wirken vielmehr auf maßgeschneiderte Entwicklung der Organisation und ihrer Beteiligten ausgerichtet ist. Auch unterschiedliche persönliche Neigungen stellen je nach Phase unterschiedliche Anforderungen an den Umgang mit sich selbst. Personen, die sich eher einer konservativen Modalität zuneigen und Wert darauf legen, Bestehendes zu pflegen und weiterzuentwickeln, tun sich besonders schwer mit der Phase der offenen Desintegration. Personen, die sich eher einer aufbrechenden Modalität zuneigen und Umwälzendes am liebsten in großem Stil ausprobieren wollen, laufen demgegenüber in dieser Phase zu hoher Form auf. Personen wiederum, die eher eine integrierende Modalität bevorzugen und Dinge in ihren Zusammenhängen verstehen und aufeinander bezogen gestalten wollen, finden eher in der Phase 3 und 4 ihre Erfüllung. Wir können auch Persönlichkeiten unterscheiden, die zwischen obigen Modalitäten eher flexibel wechseln und solchen, die sich eher konsequent bestimmten Modalitäten zuneigen können und wollen. Beraterinnen tun gut daran zu reflektieren, in welchen Modalitäten sie gut arbeiten können und womit sie sich eher schwer tun, damit sie über ihr Engagement besser entscheiden und sich gut steuern können. Die folgenden Überlegungen sollen dabei helfen, sich in diesem Sinne zu verorten.

**In der Phase der verdeckten Desintegration** herrscht Hochkonjunktur für BeraterInnen (interne wie externe), die Lösungsansätze für Optimierungen von Teilbereichen anbieten. Traditionelle BeraterInnen mit ihren Werkzeugkoffern haben in dieser Phase den Eindruck, es gebe zwar viele Probleme, die jedoch mit ihren Werkzeugen leicht gelöst werden könnten. Sie sind zufrieden, weil ihre Leistungen stark nachgefragt werden. Für „systemische“ BeraterInnen, die keine Standardlösungen, sondern spezifische Analysen und Lösungsansätze anbieten, wird die Situation zu einem herausfordernden Balanceakt. Sie bekommen den Eindruck, dass etwas nicht stimmt, nehmen die beginnenden Desintegrationsprozesse wahr und können leicht dem Drang verfallen, dies den Beteiligten einsichtig machen zu wollen. Wenn sie relativ unerfahren sind, denken sie, dass ihnen jeder dafür dankbar sein müsse, dass sie diese Dinge endlich aufdecken und beschreiben. Wenn sie dies dann tun (z.B.: „Hier wird der Bordservice auf der Titanic optimiert! Die Probleme sind grundsätzlicher Natur!“), werden sie jedoch als Schwarzmalter und Bedenkenträger angesehen, die sich nicht tatkräftig an die Problemlösung wagen. Das Management bevorzugt in dieser Phase oft BeraterInnen, die bisherige Strukturen und Verantwortlichkeiten unangetastet lassen und projektartige Lösungsangebote machen bzw. breitflächig mit externen Dienstleistungen aufwarten. Sie ersparendem Topmanagement beispielsweise, in eine kritische Diskussion im oberen Bereich der Führungsketten einzutreten. Meist ist trotz dringender Notwendigkeit der Prozess dafür nicht reif.

BeraterInnen, die diese Notwendigkeiten nicht ausblenden können, am Strampeln aber auch nicht teilnehmen wollen, müssen deshalb ihre Arbeit in dieser Phase eher als Vorbereitung verstehen und sollten nicht erwarten, dass sie integriert und als fruchtbar gewürdigt werden. In dieser Phase ist es wichtig, zunächst eher konservativ bewährte Programme und Maßnahmen zumindest als Mantel beizubehalten und wirklich Innovatives eher diskret und lokal zu entwickeln. Konservatives darf nicht infrage gestellt werden. Innovationen werden als interessante Pilotprojekte besser akzeptiert, wenn sie nicht als künftiger Maßstab erscheinen. Gleichzeitig muss aber schon weitergedacht werden, welche Funktion die Pilotprojekte in künftigen Entwicklungen spielen könnten.

**In der Phase der offenen Desintegration** werden eher spektakuläre Maßnahmen mit BeraterInnen vereinbart, die viel versprechen, mit ihren Interventionen jedoch meist wenig nachhaltige Veränderungsprozesse bewirken. Für sie herrscht Hochkonjunktur. Aber auch für solche, die Prozesse in Bewegung bringen können - voranging um Verkrustungen aufzubrechen. Ohne unrealistische Versprechungen wären sie gleich aus dem Rennen. Oft werden interne Ressourcen (und damit auch die internen Berater) eher abgewertet und das externe „Neue“, „Spektakuläre“ und „Verheißungsvolle“ gesucht. In dieser Phase des Aktionismus' („Strampeln“) lassen sich die ManagerInnen von Beratern viel gefallen. Von Riesenmeetings bis zu paradoxen Interventionen (z.B. Entlassung und Neubewerbung des Vorstandes mit ausführlichen Begründungen der eigenen Qualifikation für die anstehenden Herausforderungen) muten sich Manager auch selbst spektakuläre Dinge zu, solange sie exotisch sind und nicht ihr gewachsenes Selbstverständnis infrage stellen. Sie nehmen fast alles hin was Problemlösungen verspricht, ohne dass sie ihre eigene Verantwortung auf den Prüfstand stellen müssen. In dieser Phase gerät auch der „systemische“ Berater in Versuchung, mit spektakulären Interventionen Eindruck zu schinden und damit selbst unbewusst in die Wirklichkeitslogik des Kundensystems zu gehen. Dennoch ist es in dieser Phase in Ordnung etwas zu riskieren. Hier kann man ruhig auf spektakulärere Maßnahmen setzen und die Dinge in Bewegung bringen - auch wenn damit noch wenig zu einem verantwortlichen Umgang mit den nachhaltigen Herausforderungen beigetragen wird. Aus systemischer Sicht ist es dann aber wichtig, dies mit wachsamem Blick für entstehende Integrationsansätze zu tun und zu realisieren, wann etwas gepflegt werden muss und nicht mehr umgepflügt werden darf. Persönlichkeiten, die gerne Dinge aufbrechen und Neues ausprobieren, laufen hier zu hoher Form auf. Personen die anderen Modalitäten zuneigen, müssen in dieser Phase wissen, dass sie weder mit den Aufbrechenden mithalten können, noch dass es Sinn macht, klassische Tugenden oder Mäßigung anzumahnen. Hier ist es wichtig, dass die integrativeren Typen, die besonders an der Stabilisierung einer neuen Kultur interessiert sind, sich nicht frühzeitig auspowern und sich genauso verbrauchen, wie das Unternehmen selbst in seinen aktionistischen Aktivitäten. Es macht für sie Sinn, sich geduldig auf ihre Zeit vorzubereiten, indem sie z.B. gute

personenqualifizierende Maßnahmen mit besonnenen Personen durchführen. Dabei geht es darum, bei Multiplikatoren Stärken aufzubauen, die es dann braucht, wenn die eigentliche Integrationsarbeit beginnen kann. Angesichts der herrschenden Stimmung im Umfeld können sie leicht in Urteilsunsicherheit geraten. Hier ist es wichtig, dass solche Berater nicht einfach auf Tauchstation gehen, sondern Formen (z.B. kollegiale Beratung) pflegen, wie sie sich in ihren Tugenden und auf einander bezogenen Verantwortungen stärken können. „Wilde“ Typen soll man in dieser Phase ruhig z.B. mit dem Vorstand arbeiten lassen, ohne zu ihnen in Konkurrenz zu treten, da diese Phase mit den entsprechenden Erfahrungen vielleicht unumgänglich ist und damit evtl. der Bewusstwerdungsprozess gefördert wird, damit dann später die integrativeren Personen die eigentliche Aufbauarbeit leisten können.

**Bezeichnend für den Übergang zur Phase der verdeckten Integration** ist die Erfahrung, dass nach der aktionistischen Phase plötzlich dem einen oder anderen die Erkenntnis kommt, dass Dinge notwendig sind, die besonnenere Berater und viele Interne schon lange eingefordert haben, ohne dass man sich daran noch erinnern mag. Deshalb ist es nützlich, die Entwicklung der Dinge als eine Art Naturereignis begreifen zu können und immer wieder mal vorsichtig auszutesten, ob die Zeit reif geworden ist und ob man mit den Ideen schon Gehör findet. Wenn dann deutlich wird, dass die Neuausrichtung mit den Ansätzen aus der aktionistischen Zeit nicht gelingen kann, wächst die Bereitschaft des (vielleicht veränderten) Managements, selbst wieder umfassend und differenziert Verantwortung zu übernehmen. Dann wächst auch der Bedarf nach BeraterInnen, welche klassische Kompetenzen und interne Ressourcen würdigen und dies mit notwendigen Innovationen verknüpfen können. In der Phase der verdeckten Integration kommen diejenigen zum Zuge, die ein neues Kulturverständnis stabilisieren und sehr integrativ arbeiten können. Zu Beginn ist aber noch Vorsicht angesagt. Noch prägt der Jargon des Spektakulären die offizielle Kultur. Hier muss aufgepasst werden, dass - angesteckt vom immer noch vorherrschenden Aktionismus - nicht erste wachsende Keime einer neuen Kultur umgepflügt werden. Das Zusammenspiel zwischen internen und externen BeraterInnen gewinnt an Bedeutung. Zunehmend werden kulturbildende und - stabilisierende Interventionsformen gefragt, z.B. exemplarische, supervisionsorientierte und kristallisierende Arbeitsformen<sup>1</sup> wie wir sie in dieser LO-Serie bereits beschrieben haben.

**In der Phase der offenen Integration** leisten vor allem die internen Berater wichtige Beiträge für die Konsolidierung. Externe Berater geben zunehmend Hilfestellung im Sinne einer verlängerten Werkbank und nicht von im Hause angesiedelter Spezialkompetenz – sie tun dies aber ganz unter der Verantwortung der intern Verantwortlichen. Vieles geht immer besser und selbstverständlicher, ohne dass man genau sagen könnte, wer was aktuell genau dazu beiträgt. Die Beziehungen entspannen sich bzw. bleiben zugewandt, auch wenn Konfrontation angesagt ist. Ideen über Strategien und Kulturmerkmale werden geteilt, ohne dass sie auf Verlangen aufgesagt werden

könnten. Viele „Probleme“ sind unwichtig geworden, ohne dass wirklich etwas anders gemacht wird, bzw. sie haben sich erledigt, ohne dass jemand eine "Lösung" planvoll angegangen wäre. Sinnfragen sind nicht ausdrücklich beantwortet, verschwinden aber aus der Diskussion.

### **Beratermentalitäten**

Für die Selbststeuerung des systemischen Beraters im Krisen- und Übergangsprozess einer Organisation kann es nützlich sein, ein paar Tugenden des Bauern im natürlichen Wachstums- und Bewirtschaftungszyklus<sup>1</sup> zu bedenken. Der Bauer muss unterschiedliche Logiken der verschiedenen Lebenszyklen kennen und damit umgehen können. Die Zeit des Winters kann als Zeit der Vorbereitung, der Besinnung, der Pflege der Werkzeuge und der Infrastruktur verstanden werden. Im Frühjahr folgt die aktive Phase des Bodenvorbereitens und Säens. In der Phase, in der die Samen treiben und sich im Boden verankern, zählt die Fähigkeit, geduldig warten zu können und Aktionitis zu vermeiden, da damit der erste Keimungs- und Wachstumsprozess gestört würde. Danach ist gezielte Pflege erforderlich (nur Maßnahmen, welche die neue gedeihende Kultur stärken). Bis dann im Sommer die Ernte eingefahren werden kann. Die Zerfallserscheinungen des Herbstes können in dieser Metapher mit Krisen aufgrund veränderter Märkte und Umwelten nach Erfolgs- und Erntephasen verstanden werden. Phasen der Aktionitis können als Ausdruck des unbewussten Umgangs mit dem unaufhaltsamen Zerfall (verstärkt durch Problemlösungen 1. Ordnung), das Bodenpflügen im Frühling als Aufbruch und das Säen als Keime einer neuen Bedachtsamkeit und Verantwortungskultur und sorgfältiger Neuintegrationsprozesse verstanden werden.

Während im Marketing mit dem Produktlebenszyklus seit langem einem solchen Verständnis Rechnung getragen wird, gibt es bezogen auf Organisationen noch wenig Bewusstsein für solche zyklischen Entwicklungen. Natürlich hängt dies auch mit den entsprechenden Zeitperspektiven zusammen, die vom Einzelnen nur bedingt überblickt werden können. Im Licht dieser Metapher können Berater ein neues Verständnis und eine neue Bescheidenheit bezüglich der Ausrichtung und Wirkungen ihrer Interventionen entwickeln.

Aus einer Haltung der Umsicht können folgende Fragen von großem Nutzen sein: *In welcher Phase sind wir? Was ist da möglich und was nicht? Was sind sinnvolle Aktionsfelder? Was reift schon? Wie gehen wir mit uns selbst und unseren Neigungen um? Wo passe ich/er hin? Wo fällt es mir leicht? Womit tue ich mich (tut er sich) schwer? Kann ich (er) einen geeigneten Umgang mit mittlerer bis schlechterer Passung finden?* Externe können sich fragen: *Welches Portfolio mit Kunden in welchen Phasen können wir mit welchen Akteuren gut bedienen?* Interne können fragen: *Macht es Sinn, den Bereich oder die Unternehmung zu wechseln und bezüglich seiner eigenen stimmigen Positionierung*

*persönliche Verantwortung zu übernehmen?* Dies ist insbesondere in Großunternehmen eine wichtige Frage, da bestimmte Phasen bis zu einige Jahre dauern können.

Beraterunternehmen, die sich bezogen auf diese Phasen gut positionieren und steuern wollen, können gezielt unterschiedliche Berater mit unterschiedlichen Präferenzen auf die „Bühne“ schicken. Und damit können sie z.B. solche, die sich in einzelnen Phasen des spektakulären Handelns im Hinblick auf sorgfältige Integrationsarbeit verbraten haben, rechtzeitig durch andere ergänzen.

Diese Überlegungen gelten auch analog für Manager.

<sup>1</sup> siehe LO 14 „Metaperspektiven und Arbeitsformen der Teamentwicklung“

Schmid, Bernd & Arnold Messmer (2003): Metaperspektiven und Arbeitsformen der Teamentwicklung. In: LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation. Nr. 14, Juli/Aug. 2003.

Autoren: Bernd Schmid & Arnold Messmer  
Quelle:isb