

# Wie ich vorgehe...

## 0. Intro

*Viele Unternehmen verdanken ihren Erfolg einer hochkreativen Gründungsphase, kaum eingeengt von externen Direktiven: die „Garage“ als Erfolgskonzept.*

*Die Folgen des Erfolgs: Unternehmen wachsen, bilden immer komplexere (Organisations-)Strukturen aus, verfestigen sich. Vom „Geist der Garage“ bleibt kaum mehr als sein Mythos.*

*Es geht aber auch anders. Der Schlüssel dazu heißt Selbstorganisation und eine besondere Vorgehensweise, die das Resultat methodisch vorweg nimmt:*

- Sie bedient sich der vorhandenen Strukturen.*
- Sie ist extrem anpassungsfähig.*
- Sie ist „selbstverbessernd“.*
- Die bestimmende Rolle des Beraters nimmt mit dem Prozessverlauf nicht zu sondern ab.*
- Ein Ausstieg ist jederzeit mit Gewinn möglich.*

*Es gibt keine standardisierte Methode, stattdessen fünf Entwicklungsphasen:*

## 1. Andocken

Andocken ist mehr als nur Kontakt aufnehmen. Es soll eine Kopplung hergestellt werden. Es ist die Vorbereitung auf das System, mit dessen Ressourcen wir arbeiten wollen.

Schon der erste Kontakt wirft Fragen auf, die Aufschluss geben über meine Art zu denken und zu agieren. Das erlaubt meinem Kunden ein sehr schnelles Adjustieren und Einschätzen, was er von mir erwarten kann. Es kann vorkommen, dass eine weitere Zusammenarbeit nicht sinnvoll erscheint. Es kommt jedoch selten vor, dass ein Kunde nicht von diesem ersten Austausch profitiert.

*Andocken weist über Fragen nach Marktposition, Produkt, Leistung hinaus: Zeigt das Unternehmen eine ausgeprägte Hierarchie oder eher eine Matrix oder Projekt-Organisation? Ist es gerade erst aus einer Fusion oder Reorganisation entstanden oder ein Traditionsunternehmen? Gibt es „brisante“ Themen? Welche Kultur des Umgangs miteinander, der Kommunikation und von Entscheidungen zeigt sich?*

## Wie ich vorgehe...

*Vor Ort nehme ich mir bewusst Zeit, um mich umzusehen und die Atmosphäre aufzunehmen. Ich habe mich im Vorfeld mit den öffentlich zugänglichen Informationen befasst, als wäre ich ein möglicher Kunde. Wie werde ich empfangen? Grüßen einen die Leute, beginnen sie ein Gespräch? Gibt es eine Art Lounch, Cafeteria oder Kantine? Welche Atmosphäre herrscht dort? Besonders interessant finde ich alle Arten von Aushängen. Wenn mich mein Gastgeber empfängt, habe ich bereits einen ersten lebendigen Eindruck von der Kommunikationskultur des Systems.*

*Unternehmen und Unternehmensberater müssen zu einer gemeinsamen Sprache finden. Es besser machen heißt jedoch auch: es anders machen. Was also im ersten Moment inkompatibel erscheint, kann zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit führen.*

## 2. Beteiligen

Wer in einem Unternehmen etwas verändern will, muss die Menschen dafür gewinnen. Dies ist weniger eine Frage von Nächstenliebe als von Weitsicht. Viele Unternehmen bemühen sich, einen tragfähigen Beteiligungsprozess zu organisieren. Warum aber ist es so schwer, die Mannschaft auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören? An gutem Willen fehlt es schließlich nicht...

Der Regelfall

Die Alternative: Das Prozess-Design-Team

Widerstände

Grenzen

Hintergrund:

Ashby's Law oder die Grenzen der Vereinfachung

Die Arbeit des Prozess-Design-Teams

*Der Regelfall.*

*Das Ziel wird vorgegeben. Es wird von einer kleinen Gruppe erarbeitet, die sich als Experten verstehen und zu wissen meinen, was für das gesamte System*

## Wie ich vorgehe...

*richtig und gut ist. Anschließend wird ein mehr oder weniger feierlicher Rahmen organisiert, um die Mitarbeiterschaft auf die Ziele einzuschwören. Das Okay kommt prompt. Aber die Debatte beginnt erst jetzt. Es sollte umgekehrt sein...*

*Die Alternative: Das Prozess-Design-Team.*

*Eine breite Beteiligung gefährdet nicht das Erreichen eines Ziels. Im Gegenteil. Je mehr Menschen an der Formulierung dieses Ziels beteiligt sind, desto wahrscheinlicher, dass man es auch erreicht. Kern einer effizienten Beteiligung: das Prozess-Design-Team.*

*Dem Prozess-Design-Team obliegt es, in seiner Zusammensetzung das relevante System zu repräsentieren, Ziele zu formulieren und anschließend in der Fläche zu verankern.*

*Widerstände.*

*Veränderungen stoßen nahezu automatisch auf Widerstand. Die Erfahrung zeigt: Gelingt es, diese Widerstände im Prozess-Design-Team abzubilden und zu überwinden, sind auch jene gewonnen, die außerhalb des Teams stehen.*

*Grenzen.*

*„Betroffene zu Beteiligten machen“ klingt gut und ist richtig. Doch es hat seine Grenzen. Diese Grenzen werden letztlich von unserer Wirtschaftsstruktur gesteckt. Man beachte den Unterschied: Beim englischen Frühstück Ham'n Eggs ist das Huhn beteiligt, das Schwein aber betroffen.*

Hintergrund:

### **Ashby's Law oder die Grenzen der Vereinfachung**

Nichts gegen die Kapitänsmethode. Die kann jedoch nur in einem relativ

# Wie ich vorgehe...

stabilen und überschaubaren Kontext gelingen, den wir allerdings immer seltener vorfinden.

Je komplexer die Situation ist, desto weniger können Einzelne sie noch überschauen und steuern. Viele Augen sehen mehr. Wir überschätzen tendenziell die Leistung und den Beitrag des Einzelnen und wir unterschätzen dabei die kollektive Intelligenz. Nur wenn wir das ändern und das Wissen des Systems mobilisieren und nutzbar machen, haben wir die Chance, der zunehmenden Dynamik zu begegnen. Denn gemäß Ashby's Law kann ein System nur Probleme lösen, wenn die innere Komplexität des Systems mindestens so groß ist wie die des Problems.

Es gilt also genau das Gegenteil von dem zu tun, wonach es uns drängt.

Nicht Vereinfachung, nicht noch strengere Kontrolle und Steuerung, nicht Komplexitätsreduzierung in der Organisation ist die Lösung.

Denn sie vergrößert gewissermaßen noch den blinden Fleck. Wo es doch gerade die Vielfalt der Sichtweisen und Haltungen ist, aus der innovative Ansätze entstehen. Das bedeutet mehr Offenheit, mehr Vernetzung, mehr Freiraum, mehr Selbstorganisation. Oft ein Missverständnis: Es darf nicht darum gehen, Führung und Steuerung aufzugeben. Wir müssen sie vielmehr auf eine höhere Ebene heben. Das aber heißt in der Regel, mit den vorherrschenden Führungsmustern zu brechen. Denn sie sind meist auf Separieren, nicht auf Teilen ausgerichtet. Beteiligen aber heißt Teilen. Das bedeutet erstens bereit zu sein, etwas abzugeben, und zweitens jede(n) als Teil des Ganzen wahrzunehmen und wertzuschätzen.

Hintergrund:

## **Die Arbeit des Prozess-Design-Teams**

### 1. Zusammensetzung.

Ich arbeite am liebsten mit Prozess-Design-Teams, die alle Hierarchieebenen einbeziehen, den Chef wie den Azubi. Aber auch die informellen Meinungsbildner, sowohl den Befürworter als auch den erklärten Gegner und den Unbequemen. Bereits bei der ersten Auswahl zeigt sich, wie ernst es mit der Beteiligung gemeint ist. Besteht das Vertrauen, dass jeder einen wertvollen Beitrag leisten kann? Wird Meinungsvielfalt geschätzt? Oder wird versucht, die bekannt schwierigen Kandidaten lieber raus zu halten, um schneller voran zu kommen?\*

### 2. Wie es arbeitet.

Jede Zusammenarbeit wird von Beginn an behutsam aber deutlich auf mehr Selbstorganisation ausgerichtet, sodass jeder aktiv sein und sich da einbringen kann, wo er es selbst für sinnvoll hält und am besten kann.

## Wie ich vorgehe...

Allerdings: Mitgestaltung muss praktiziert und geübt werden. Gerade in größeren Organisationen sind die Menschen vielfach nicht mehr gewohnt, Freiräume auszufüllen und selbst die Initiative zu ergreifen und Verantwortung zu übernehmen. Meine Aufgabe ist dabei nicht, ein Verfahren vorzugeben, sondern die versammelte Intelligenz des Systems darin zu unterstützen, einen zu ihm passenden Prozess zu kreieren.

### 3. Die Rolle der Führungskräfte.

Nicht selten wird Externen die Rolle des Bad Guy zugewiesen, um heikle Unternehmensentscheidungen – und damit Verantwortung – zu delegieren. Die Menschen registrieren aber ganz genau, in welchem Maße Veränderungen von der Führungsebene mit getragen werden. Geht sie mit gutem Beispiel voran? Stellt sie sich der Auseinandersetzung oder überlässt sie die Überzeugungsarbeit anderen? Ich lade gerade die Führungskräfte ein, sich einmal versuchsweise auf ein etwas anderes Vorgehen einzulassen. Sie können dann erleben, dass es sich lohnt, Ungewissheit eine Weile auszuhalten und zu ertragen, dass das Ergebnis zunächst offen bleibt. Sie werden in aller Regel durch die Resultate überrascht und entschädigt.

\*Breite Beteiligung in dieser Form hat einen wichtigen Nebeneffekt: Sie erhöht die Vernetzung im System. Das geschieht selbstorganisiert und lässt sich nicht verordnen. In der einen Richtung (Verbreitung) kennen wir es als „Flurfunk“ oder „Mund zu Mund Propaganda“. In der anderen (Verstehen) nutzen wir es noch kaum.

## 3. Justieren

Wer Unternehmen und deren Wirkungsmechanismen als eine Art Maschine auffasst, stößt schnell an seine Grenzen: Veränderung sind nur dann planbar, wenn der „Faktor Mensch“ – und damit die wichtigste Unternehmensressource – weitestgehend herausgerechnet wird. Wird der Mensch als singuläre Größe planerisch mit einbezogen, bedeutet dies: Wachsende Komplexität und eine nicht genau vorausberechenbare Dynamik. Die Folge: Ohne Nachjustieren geht es nicht.

Hintergrund:

### **Justieren – als prozessbegleitende Operation**

Dieses Justieren ist vergleichbar einem Balancieren mit umgekehrtem

## Wie ich vorgehe...

Besen auf der Hand. Ständig muss ich kleinste Korrekturen vornehmen. Sobald ich innehalte, stürzt der Besen ganz schnell ab. Es gibt keine richtige, planbare Position für die Hand, mit der ich die Konstellation stabil halten kann. Je besser ich spüre und je früher ich erahne, in welche Richtung der Besen sich bewegen möchte, desto geringere Korrekturen braucht es. Von außen mögen sie dann kaum noch wahrnehmbar sein. Jedem erfahrenen Segler ist das an der Pinne sehr vertraut.

Hintergrund:

### **Justieren – ein Beispiel aus der Praxis**

Alles beginnt mit dem permanenten Hinterfragen und Schärfen der Zielsetzung. So erlebe ich immer wieder, dass der Schwerpunkt eines Auftrags sich im Laufe des Prozesses erheblich verändert. Was anfangs im Mittelpunkt stand, rückt an den Rand. Zunächst nicht betrachtete Aspekte rücken in den Fokus...

So zeigte sich etwa, dass die geplante Auftaktveranstaltung zum Start eines neuen Shared Services Unternehmens, um alle ca. 800 Mitarbeiter mit ihrer neuen beruflichen Heimat zu identifizieren, zu diesem Zeitpunkt keinen Sinn machte. Die betroffenen Menschen waren noch viel zu stark in ihren Unternehmen verankert, aus denen sie herausgelöst werden sollten. Es galt, sie erst einmal dort abzuholen. So wurde zunächst eine Rundreise gestartet, bei der sich die neue Führungsmannschaft vor Ort vorstellte und um ihr Programm und die Mitarbeiter warb. Statt einer einzigen organisierten wir schließlich vier Auftaktveranstaltungen regional, bei denen wir besonderen Wert darauf legten, der Herkunft und Vergangenheit aller mit größtem Respekt und Wertschätzung zu begegnen. Die Geschäftsführer konnten jeden neuen Mitarbeiter mit Namen und Handschlag persönlich begrüßen und willkommen heißen. Die Moderation wurde nicht wie sonst im Konzern üblich von Externen übernommen, sondern von je einer weiblichen und männlichen Führungskraft. So konnten die Menschen gleich ihre neue Führung hautnah erleben. Bis es soweit war, galt es allerdings einige Widerstände zu überwinden. So geriet die Vorbereitung zugleich zu einer Führungskräfteentwicklung, während der sich die ganze Führungsmannschaft damit auseinandersetzte, wieviel Steuerung und Kontrolle (blau), wieviel Leistungsorientierung und Wettbewerb (orange), und wieviel Offenheit, Gestaltungsspielraum und Beteiligung der Menschen (grün) dem neuen Unternehmen in der Startphase gut täten. Man verständigte sich schließlich auf das Prinzip ‚Orange mit blauem Rand und grünen Tupfen‘. An ihm richtete sich dann auch das Format der Veranstaltungen konsequent aus.

# Wie ich vorgehe...

Hintergrund:

## **Justieren – die Rolle des externen Beraters**

Hat man das Glück, eine Organisation über einen längeren Zeitraum in seiner Entwicklung begleiten zu dürfen, wird auch die Beraterrolle selbst zu einer Gratwanderung. Einerseits verstehe ich mich von Beginn an als Teil des Systems (siehe Phase 1.: „Andocken“) und bin stolz, wenn ich mit der Zeit fast wie ein Mitarbeiter angesehen werde. Andererseits verliere ich meinen Mehrwert, wenn ich mich zu sehr vom System absorbieren lasse und sich darüber mein Blick von außen allmählich trübt. Dann muss ich meine Rolle als Berater nachjustieren; – es kommt vor, dass ich mein Mandat zwischenzeitig unterbreche, um diese Fremdperspektive zurück zu gewinnen.

## 4. Unsetzen

Viele Worte, wenige Impulse. Je mehr Menschen beieinander sitzen, desto größer die Tendenz, es beim Darüber-Reden zu belassen. Doch es gibt Regeln, die dem vorbeugen und die dafür sorgen, dass es zu greifbaren Ergebnissen kommt:

Regel Nr. 1

„Macht macht keinen Inhalt.“

Reduziere Diskussionen im Plenum auf das absolute Minimum. Brich sie spätestens denn ab, wenn offenkundig wird, dass sich immer dieselben produzieren, ohne dass sie etwas Neues beizutragen hätten. Insbesondere Verfahrensdiskussionen unterbinde ich rigoros.

Regel Nr. 2

„Arbeite deflationär.“

Macht jemand einen Vorschlag, ist unsere Reaktion meist die: Wir machen einen „Gegen“-Vorschlag. Um diese Form inflationärer Gegnerschaft zu verhindern, lade ich die Menschen ein, dem ersten Vorschlag zu folgen und zu schauen, zu welchen Erkenntnissen er führt.

Regel Nr. 3

„Nehmen Sie nur das Nötigste mit.“

Hauptsache wir fangen an. Am besten mit kleinem Gepäck. Erfahrungen, die man bei der Performance in der Praxis macht, haben einen ganz anderen Wert als kluge Vorüberlegungen. Und die Erfahrung zeigt auch: Sind wir erst zum Handeln gezwungen, wird die Aufgabe lösbar.

## Wie ich vorgehe...

Exkurs:

### **Die Erfahrung des Erfahrens**

...Plötzlich wissen wir wieder wesentlich und unwesentlich zu unterscheiden. Wir entwickeln ein Gespür für die unverhoffte Situation und ungenutzte Potentiale. Wir müssen improvisieren. Und wir erhalten unerwartet Hilfe und Unterstützung. Am Ende erreichen wir unser Ziel, – vielleicht auf eine etwas andere Art als ursprünglich erwartet. Dazu braucht es Mut. Auch zum Irrtum: „Ever tried, ever failed. Don't matter. Try again, fail again. Fail better!“ - *Samuel Beckett*

Ein Beispiel aus der Praxis: Das Fahrrad ist weniger eine Erfindung im klassischen Sinne als das geglückte Resultat von Versuch, Scheitern, erneutem Versuchen.

Exkurs:

### **Nutzen entsteht nicht durch Reden sondern im Tun**

Singen hilft gegen die Angst im Walde. Debattieren hilft gegen die Angst vor Veränderung. Doch wie steht es um den Nutzen des endlosen Debattierens? Welcher Mehrwert wird dabei erzeugt? Für wen? Wenn wir uns diese Fragen ständig vor Augen halten, wird schnell klar, dass Nutzen erst im Tun entsteht. Wenn ein konkretes Resultat erzeugt wird. Jedes Meeting, jeden Workshop, jeden Kongress kann ich in diesem Sinne schärfen, wenn ich konsequent die Frage stelle: Für wen machen wir das? Was stellen wir heute her? Welchen Nutzen bringt das für wen? Wen oder was brauchen wir dafür? So manches Treffen müsste darob eher abgesagt und zumindest anders vorbereitet werden.

## 5. Evaluieren

Kaum ist ein Projekt beendet, beginnt das nächste. Also fangen wir wieder an. Und wieder ganz von vorne. So sieht der Alltag häufig aus.

### **Time out! Vom erfolgreichen Projekt zum projektübergreifenden Erfolgsmuster.**

Wiederkehrender Bestandteil im Projektablauf ist die Unterbrechung. Wenn ein Team einen Durchbruch erzielt, lohnt es, einen Moment innezuhalten und sich



## Wie ich vorgehe...

bewusst zu werden, wie dieser Erfolg tatsächlich zustande kam. Wer hat was getan? Was hat das bewirkt? Solche Fragen bringen die Gruppe auf die Spur ihrer Erfolgsmuster, die sie dann in der weiteren Zusammenarbeit gezielt anwenden kann.

Am Ende steht das Vertrauen auf die Fähigkeiten und Arbeitsweisen jedes Einzelnen. Die Frage nach Macht und Machenschaften hat sich weitestgehend erledigt; jetzt ist es nicht mehr nötig, bei allem dabei sein zu müssen. Paralleles Arbeiten wird möglich. Das beschleunigt die Prozesse enorm – aus investierter Zeit wird nachhaltige Zeitersparnis.