ORGANISATIONSENTWICKLUNG ALS WIRKSAME UND NACHHALTIGE ERFOLGSSICHERUNG

Vorbeugen statt heilen

„Organisationen können nicht nur aus Not und Druck von außen lernen, sondern auch proaktiv, indem sie sich selbst und ihre jeweiligen Umwelten aktiv und kreativ umgestalten."

Dieses Zitat stammt aus dem bemerkenswerten Büchlein „Einführung in die systemische Organisationsberatung" von Roswita Königswieser und Martin Hillebrand. Dafür, dass es am Beginn dieses Beitrages steht, gibt es zwei Gründe.

Erstens: Oft fangen soziale Systeme erst das Lernen an, wenn schon „einige Züge abgefahren sind". Erst wenn die Zahlen oder die Atmosphäre so schlecht sind, dass man ohne fremde Hilfe nicht mehr auskommt, werden Berater engagiert. Sie sollen dann mit viel Sachverstand „den Karren aus dem Dreck holen", weil man sich ja selbst nicht am Schopf herausziehen kann.

Der zweite und wesentlich relevantere Grund ist der erfolgreiche Wirtschaftsstandort Südtirol. Die Wirtschaft „brummt", gejammert wird nur ein wenig, besonders über die Steuerpolitik des Staates, aber ansonsten braucht man sich weiter keine Gedanken machen. Das könnte dazu führen, dass man Megatrends wie den Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft und die dabei immanent einhergehenden Veränderungen in der Arbeitswelt verschläft.

Wir gehen der Frage nach, wie gerade auch für kleine und mittlere Unternehmen, mit denen wir es in Südtirol überwiegend zu tun haben, Vorbeugung und Wachheit im Organisationskontext aussehen könnte.

Stolperstein Erfolg - Einer der größten Stolpersteine bei der Unternehmensentwicklung ist der Erfolg. Manager, die ihr Unternehmen in Zeiten des Erfolges mit Weitblick zu Veränderungen bewegen wollen, haben es richtig schwer. Der verständliche Widerstand lautet: „Never change a running system." Ein Glaubenssatz, der dringend einer Überprüfung bedarf, enthält er doch zwei höchst fragwürdige Annahmen: niemals Veränderungen vorzunehmen und die Vorstellung, dass es laufende Systeme gibt. Im technischen Bereich mag das noch seine Berechtigung haben, doch wie lange läuft ein Auto, das nicht gewartet, inspiziert und gepflegt wird? Ziemlich lange, aber dann geht es meist nicht ohne Motorschaden ab.

Oder denken wir an unsere Zähne. Wir putzen sie täglich, damit sie möglichst lange halten und uns schmerzhafte Behandlungen erspart bleiben. Es ist schon erstaunlich, dass im Unternehmensbereich diese einfachen Wartungsarbeiten oft sträflich unterlassen werden. Da gibt es keine strukturierten Kommunikationsgefäße, keine Weiterbildung für Mitarbeiter, keine regelmäßigen Gespräche mit den einfachen Fragen des Arbeitslebens: Wie läuft das aktuelle Projekt? Was sind Hindernisse und Erfolgsfaktoren? Was könnten wir ändern? Dagegen steht ein immer hohler klingendes „höher, schneller, weiter". Und das ist ohne Doping und Gesundheitsgefahren kaum zu schaffen, wie wir inzwischen aus dem Sport wissen.

Der Erfolg kann die trügerische Sicherheit vermitteln, dass es immer so weiter gehen wird. Denn Erfolg macht bisweilen blind oder sogar arrogant. Schwache Veränderungssignale werden übersehen, bis der Betrieb in die vorgezeichnete Krise schlittert. Das Sensorium für interne und externe Veränderungen wird vernachlässigt, wichtige Fragen nach der Zukunft nicht mehr gestellt. Das von Peter Senge als fünfte Disziplin bezeichnete systemische Denken, die Sicht auf den Gesamtzusammenhang und den eigenen Anteil daran, wird nicht entwickelt.

Foto: Pressebox/Dentaprime

Praxisbeispiele mangelnder Vorbeugung – Es gibt Signale in der Betriebspraxis, die nicht übersehen werden sollten.

- Da kündigt ein wertvoller Mitarbeiter, und als Begründung gibt er unter anderem an, dass über ein Jahr nicht mit ihm über seine Wünsche und die berufliche Zukunft gesprochen wurde. Der Geschäftsführer, der das unterlassen hat, beschwert sich dann über den leergefegten Südtiroler Arbeitsmarkt, statt ein wenig Gedanken in die Frage zu investieren, wie denn Mitarbeiter außer mit Geld noch zu halten sein könnten.
- Da verschlechtert sich das Ergebnis und die Firma hat kein Rezept gegenzusteuern. Eine strategische Auseinandersetzung mit der zu erwartenden Zukunft, mit Trends und Entwicklungen gibt es nicht.
- Ein junger Chef übernimmt das Ruder und wundert sich, dass seine Mitarbeiter nicht eigenverantwortlich und selbstständig handeln. Er läuft gegen Mauern. Es stellt sich heraus, dass seit 15 Jahren nicht in die Mitarbeiterfortbildung investiert wurde und die Mitarbeiter durch ein rigides Kontrollsystem darauf geschult sind, nur auf Anweisung zu arbeiten.

Manche Unternehmen befinden sich in Bezug auf ihre Kommunikationskultur und die Gestaltung der Arbeitsabläufe in einem erbärmlichen Zustand. Besprechungen zwischen Tür und Angel, überbordendes operatives Geschäft, keine Zeit, Hetze und Stress. Und wenn man nachfragt, will das eigentlich auch niemand. Die Menschen kommen sich vor wie im Hamsterrad ohne Möglichkeit, auszusteigen oder etwas zu verändern. Vielleicht noch gefährlicher ist die schwermütige Variante. Unternehmen, die in ihren Routinen und Abläufen erstarrt sind, völlig verstaubt und innovationsfrei. Bei einer dynamischer werdenden Umwelt ist dann das überlebenswichtige Reagieren, Anpassen und Lernen behindert.

Wenn jetzt Veränderungen ins Haus stehen, sind die Firmen denkbar schlecht vorbereitet. Da geht es nicht mehr nur um Zahnbelag, sondern um schmerzende Löcher. Über Jahre hat man sogenannte „defensive Routinen" (Chris Argyris) ausgebildet, die sich nun schmerzhaft als Widerstand bei Veränderungsprozessen bemerkbar machen. Das Ergebnis sind dann oft teure Panikreaktionen à la „alle faulen Zähne reißen und ein neues Gebiss einsetzen".

Bei unseren eigenen Zähnen haben wir uns eine nachhaltige, systemische Sichtweise zugelegt. Wir wissen, dass sie fast unmerklich schlechter werden, wenn wir sie nicht pflegen. Wir beugen vor, um kostenintensive Folgeschäden, die anfangs mehr oder weniger unbemerkt entstehen, zu vermeiden.

Gestaltung und Pflege der Kommunikationsprozesse - Lässt sich dieses Modell nun auf Menschen und Kommunikationsprozesse in Unternehmen übertragen? Die Relevanz einer laufenden Beziehungspflege in Unternehmen wird oft stark unterschätzt. Um hier richtig vorzugehen, braucht es ein erweitertes Führungsverständnis und die Kompetenz, diese Prozesse einzurichten und zu pflegen.

Im Folgenden stelle ich einige Verfahren vor, die Unternehmen darin unterstützen können, ein auf die Zukunft ausgerichtetes Pflegemodell zu entwickeln. Grundlage ist eine prozessorientierte Haltung, d. h. jedes Kundensystem erkundet auf der Basis der eigenen Ressourcen das zu ihm passende Programm. Das kann eine laufende Begleitung zur Einrichtung der notwendigen Routinen genauso sein wie einige über das Jahr verteilte Workshops oder ein Change-Projekt, welches sich unter Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter mit diesen Themen auseinandersetzt.

Diagnose der Kommunikationsgefäße - Wichtig ist, dass jede Organisation das zu ihr passende Modell wählt. Das hängt davon ab, welche Abläufe bereits gut eingerichtet sind, was sich bereits bewährt hat und gut funktioniert und was sich verändern soll. Ein Diagnoseprozess beantwortet laufend diese Fragen. Im Idealfall findet er nicht einmalig statt, sondern wird als permanenter Evaluierungsprozess ausgerichtet.

Beim systemischen Verständnis von Organisationsentwicklung haben wir es mit Kommunikationsprozessen zu tun. Im Diagnoseprozess wird nun untersucht, auf welcher Ebene im Unternehmen welche Kommunikationsgefäße eingerichtet sind.

Als Beispiel einige Fragen zur Untersuchung von Meeting-Strukturen:

- Welche formellen und informellen Meeting-Strukturen gibt es?
- Wer trifft sich wann mit wem zu welchem Thema?
- Wer bereitet das Treffen vor, wie wird die Agenda erstellt?
- Welche Informationen werden zur Verfügung gestellt?
- Wer leitet das Meeting?
- Welche Ziele sollen damit erreicht werden?

Um beim Bild mit der Zahnpflege zu bleiben: Geputzte und saubere Kommunikationsgefäße sind die Grundlage der Gesprächskultur im Unternehmen und damit die Basis für eine gute Arbeits-, Beziehungs- und Ergebnisqualität. Dies gilt bei der Organisation der Geschäftsprozesse genauso wie bei der Erarbeitung der Zukunftsbilder für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie.

Lerngeschichten und Dialog - Eine andere Variante ist die Erhebung der Lerngeschichte einer Organisation. Das kann man sich bildlich als eine Erzählung der wichtigen und einschneidenden Erfahrungen innerhalb der Organisation vorstellen. Diese Erfahrungen können über Interviews und gemeinsamen Austausch zugänglich gemacht werden. Es gibt auch visualisierende Techniken wie die Erarbeitung einer Time-Line. Die Ergebnisse beinhalten wertvolles implizites Wissen der Organisation. Dieses wichtige Wissen wird damit für die strategische Zukunftsplanung verfügbar.

Der Dialog ist eine neuartige Gesprächsform, dessen Grundlagen sehr alt sind. Vertraut ist uns die Diskussion. Dort kämpfen wir um unsere Position, es wird um Lösungen „gerungen". Der Dialog hingegen stellt ein neues Kommunikationsgefäß bzw. einen „Container" dar, dessen Ziel es ist, gemeinsam zu denken und durch dieses Nach-Denken neue Lösungen zu finden.

Die Grundregeln des Dialogs sind empathisches Zuhören, wechselseitiger Respekt vor der Sichtweise des anderen, ein Sprechen vom Herzen und als schwierigste Kompetenz die Suspension von Annahmen. Unser Denken ist auf sofortiges Urteilen ausgelegt. Im Dialog werden wir gefordert, unser Urteil eine Zeit lang „in der Schwebe" zu halten, um zu neuen Erkenntnissen zu kommen. Der Dialog eignet sich zur Erörterung schwieriger oder strittiger Fragen genauso wie zur Exploration von strategischen Themen.

Weitere proaktive Methoden der Organisationspflege sind z. B. kontinuierliche Teamentwicklung oder strukturierte Prozesse, um Zukunft zu gestalten wie z. B. das beachtenswerte Preferred Futuring (dazu mehr in einem anderen Beitrag). ■

Bertram Nejedly
info@bertram-nejedly.com

Der Autor ist Coach, Organisationsberater und Supervisor mit Wohnsitz am Ritten

Zusammenfassung

Wir können unsere Zähne auf verschiedene Art und Weise putzen. Wir können die preiswerte Zahnbürste nehmen oder einen superprofessionellen, elektrischen Zahnreiniger, der uns die Sache erleichtert und eine höhere Tiefenwirkung hat. Doch etwas bleibt immer gleich: Wir müssen uns zweimal am Tag Zeit nehmen und auch die Zahnbürste selbst in die Hand nehmen. Durch diesen verhältnismäßig kleinen und regelmäßigen Zeiteinsatz ersparen wir uns langwierige und teure Behandlungen in der Zukunft.

In Organisationen geht es darum, sich kontinuierlich Zeit zu nehmen für die leichten und gleichzeitig wirklich tief greifenden Fragen. Für was sind wir da? Was treibt uns an? Was wollen wir in die Welt bringen? Wen und was brauchen wir dazu? Das sind nicht ein für allemal geklärte Fragen, diese Fragen stellen sich immer wieder neu. Es braucht ein Gefäß, um diesen Fragen ohne Störung durch das Alltagsgeschäft nachzugehen – Denk- und Dialogräume ohne wesentliche Beschränkungen. Durch solche Maßnahmen werden Zukunftsräume überhaupt erst betretbar. Und damit beginnt die wirkliche intensive strategische Arbeit der Erfolgssicherung.

Weiterführende Literatur

Gerhard Fatzer (Hrsg.): Nachhaltige Transformationsprozesse in Organisationen, EHP 2005

Roswita Königswieser und Martin Hillebrand: Einführung in die systemische Organisationsberatung, Carl-Auer-Systeme-Verlag, 2004

Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta, 10. Aufl. 2006

Stilkunde Werbebotschaften

Hinsichtlich der wirksamen Umsetzung der Werbebotschaft haben sich bestimmte „Stile" herausgebildet. Nachstehend eine Zusammenfassung der wichtigsten Stiltypen, die vielfach englische Bezeichnungen tragen.

Slice-of-Life-Technik: Zeigt zufriedene Produktverwender meist in Alltagssituationen (Slice-of-Life).

Lifestyle-Technik: Betont den Lebensstil, der zu dem Produkt passt bzw. im Bewusstsein des Käufers mit dem Produkt in Verbindung gebracht werden soll. In sogenannten außengelenkten Gesellschaften (Riesman, „Lonely Crowd") ist der „Lifestyle" zunehmend wichtiger als beispielsweise Ideale, Religionen oder politische Ideen.

Dreamworld-Technik: Beutet die Träume und Fantasien des Käufers aus: Strandszene mit Bacardi-Rum.

Stimmungs- oder Gefühlsbilder: Schafft eine bestimmte Stimmung oder Atmosphäre, die im Bewusstsein des Käufers mit dem Produkt assoziiert werden soll. Es werden keine Markenleistungen in expliziter Form angeboten, sondern zumeist nur in suggestiver Form angedeutet; häufig wird das Produkt nicht oder nur nebensächlich gezeigt. Werbung für Autos funktioniert häufig so, aber auch die für Marlboro-Zigaretten.

Musical-Technik: Hintergrundmusik, gleicht häufig Music-Videos, bedient sich häufig auch Persönlichkeiten aus dem Showbusiness.

Persönlichkeit als Symbolfigur: Personifiziert das Produkt und versucht, dessen Eigenschaften in einer einprägsamen Werbefigur zu fokussieren. Meister Proper ist ein schönes Beispiel, ebenso der Camel-Mann.

Technische Kompetenz: Das ist häufig die Werbung von Anbietern technischer Produkte, die erklärungsbedürftig sind, d.h., die der Kunde noch nicht oder nicht ausreichend kennt oder die eingeführt werden sollen (Informationswerbung). Philips wirbt beispielsweise so für CD-i oder Sony für die MD.

Wissenschaftlicher Nachweis: Der Lieblingsstil der Waschmittel- und Konsumgüterwerbung: Die Blend-a-med-Forschung gehört in diese unsägliche Kategorie, all die vielen Waschmitteltests und dergleichen mehr.

Testimonial-Werbung: Präsentation des Produktes von einer sympathischen, manchmal prominenten Persönlichkeit, die ihre (positiven) Erlebnisse mit dem Produkt berichtet (beliebte Testimonials in Italien sind Fußballstars wie Alessandro Del Piero oder Christian Vieri).