Beratungsansätze und Beiträge für Menschen, Teams, Unternehmen

Sonja Herzog-Lang und Partner

am puls

Nummer 8
4. Quartal '96

Man kann nicht nicht entscheiden

Entscheidungsstrukturen und -prozesse in Organisationen

von Carmen Gerstmann, Dipl. Sozialwissenschaftlerin, Köln

Wie können dem Neuen die Tore geöffnet werden?

Wandel ist ein Naturgesetz! Und weil auch Unternehmen lebendige Systeme sind, gelten die Wechselwirkungen von Krise und Entwicklung.

Gerade Krisen bringen Neues zum Vorschein, denn sie zerstören das im Laufe der Zeit Überholte und inzwischen Verkrustete, und so werden neue Entwicklungen vorangetrieben.

Dem Neuen die Tore zu öffnen beginnt dort, wo das Gestützte und bislang Bewährte nicht mehr trägt und das Neue noch nicht vorhanden ist!

Im Vakuum des Nichtwissens sein zu können, ist ein kreativer Gestaltungsprozeß, den wir nicht kontrollieren können, jedoch bewußt aus unserem innersten Wesenskern holen können. Dies ist eine große Herausforderung für alle (über-)aktiven Managerinnen und Führungskräfte, die es verlernt haben, etwas zulassen und entstehen lassen zu können.

Gerade da ist ein geduldiges, ausdauerndes Dafür-Sorgen, daß der Übergang von Krise in Entwicklung ein lebendiger Wandlungsprozeß ist, eine der konstruktivsten Führungsaufgaben:

- *Räumen Sie Zeiten der Reflektion ein*
- *Erlauben Sie sich und Ihren Mitarbeitern mit der Wahrnehmung im Augenblick, im Hier und Jetzt zu sein*
- *Stellen Sie Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse an der Schwelle des Wandels im Land des Nichtwissens zur Verfügung.*

So werden Sie sich an der Geburt neuer Ideen und Produkte erfreuen können und dem natürlichen Wandel die Tore öffnen.

Sonja Herzog-Lang

Die Ziele sind klar. Der Vorstand hat seine Entscheidung getroffen, ein Projekt zur Optimierung der Kundenbetreuung soll realisiert werden. Workshops finden statt und die Unterstützung aller Beteiligten in der Organisation bleibt aus. Die Resonanz ist verhalten. Was ist hier los?

In vielen Organisationen laufen für einen wesentlichen Teil der Beteiligten Entscheidungsprozesse versteckt ab. Sie erfahren nicht, wie es zu einer Entscheidung gekommen ist, sondern erleben nur, daß Mitarbeiter eingestellt oder Abteilungen umstrukturiert werden.

Echte Entwicklungsprozesse erfordern jedoch, daß Entscheidungen transparent und bewußt getroffen werden. Nur dann liefern sie neue und kreative Lösungen und finden breite Unterstützung in der gesamten Organisation.

Bedürfnisorientierung

Täglich steht jeder vor Fragen und Problemen, die eine Entscheidung fordern. Beim morgendlichen Brötchenkauf, bei der Wahl der Zeitung oder auch der Auswahl von Freunden, Geschäftspartnern oder Bewerbern entscheiden wir häufig unbewußt. Oft erlebe ich, daß Menschen in Organisationen sehr stark von ihren persönlichen und individuellen Bedürfnissen beeinflußt sind. Die Motive im einzelnen sind jedoch recht unterschiedlich. Sie reichen erfahrungsgemäß von dem Bedürfnis nach Macht und Einfluß bis hin zum Wunsch nach Anerkennung und Zuneigung. Diese Motive bleiben aber in der Regel unreflektiert.

Bei Entscheidungsprozessen ist es den Beteiligten wichtig zu erleben, wie es zu einer Entscheidung gekommen ist.

»Man kann nicht nicht entscheiden«

Aus Alltagssituationen sind wir es gewohnt, schnell zu entscheiden und auszuwählen. Hier bestimmen und verkürzen Gewohnheiten einen möglichen Prozeß des bewußten Tuns. Ebenso gibt es Entscheidungen in Organisationen, die nicht bewußt getroffen werden, jedoch scheinbar eine kalkulierte und wiederholbare Wirkung zeigen. Wenn es aber darum geht, unbekannte Wege zu beschreiten, müssen Entscheidungen reflektiert und transparent ausfallen.

Gerade in Entwicklungsprozessen ist es nützlich, wenn Entscheidungsstrukturen transparent und besprechbar sind, nur dann liefern sie neue und kreative Entscheidungen.

Auch wenn Entscheidungsträger an bestimmten Punkten einen Prozeß aus Unsicherheit scheinbar laufen lassen, wird ihr Umfeld dieses Verhalten als Entscheidung interpretieren. Das Axiom von Watzlawick, »man kann nicht nicht kommunizieren«, läßt sich analog auf Entwicklungsprozesse in Organisationen anwenden. Es ist für alle Beteiligten verwirrend, wenn Strukturen, Wege und der Status eines Projektes ungeklärt bleiben. In solchen Fällen öffnet sich reichlich Raum für die Ausbreitung von »Nachtgespenstern«, die die geplanten Veränderungen umgeistern.

Blinde Flecken

Wundern Sie sich als Entscheider oder Projektleiter manchmal darüber, daß es Themen und Fragen gibt, die sich Ihnen immer wieder stellen? Entdecken Sie die eigenen blinden Flecken im Zusammenhang mit Entscheidungen. Hieraus ergibt sich die Chance, Entscheidungsstrukturen und -gewohnheiten in der eigenen Organisation aufzudecken und darin Entwicklungspotential und Ressourcen für die tägliche Arbeit freizusetzen. Eine erste Orientierung bieten Fragen wie: Gibt es Entscheidungen, die Sie gern und schnell treffen? Welche sind das? Welche Fragen und Probleme schieben Sie schon seit Wochen vor sich her? Wieviel Sicherheit brauchen Sie, um entscheiden zu können? Wer ist von den möglichen Auswirkungen betroffen? Haben Sie Angst vor den Reaktionen?

Das Aufspüren der blinden Flecke ist ein erster Schritt, um alle Chancen in Veränderungsprozessen zu nutzen und bewußt Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig lassen sich gemeinsame Lösungen erarbeiten, die zu den Werten und zu den Entscheidungsstrukturen der Organisation passen und von allen verbindlich unterstützt werden.

Welche Regeln gibt es bei Ihnen zum Verregeln von Entwicklung?

Anregungen zur Überprüfung von Regeln in Ihrem Unternehmen

von Christian Partner, Mag., Salzburg, Österreich

Es ist ganz erstaunlich zu beobachten, welche Vielfalt an offenen und verdeckten Regeln in Organisationen Entwicklung beeinflussen können (beschleunigen, stoppen, verhindern). Ich möchte Sie mit diesen Zeilen gerne neugierig machen, um herauszufinden, nach welchen Regeln die Menschen in Ihrer Organisation leben und arbeiten. Es wird Sie vielleicht überraschen, die eine oder andere Regel zu entdecken und festzustellen, daß es offensichtlich Regeln gibt, die Ihnen bislang nicht bewußt waren.

Regeln sind ein realer Teil der Struktur und Funktionsweise von Unternehmen. Eine wesentliche Stärke von lernenden Unternehmen ist ihre Fähigkeit, ihre Regeln immer wieder zu überprüfen und, wenn notwendig, zu verändern.

Die offenen Regeln

Wenn ich mich mit Menschen in Organisationen über deren Regeln unterhalte, so betreffen diese Regeln meist folgende Themen: Pünktlichkeit, Verdienst, Kleidung, äußeres Erscheinungsbild, Umgang mit Kunden, Planung usw. Wobei jeder Einzelne seine eigenen Regeln zu diesen Themen hat. Wenn Sie in Ihrer Organisation diese Regeln herausfinden wollen, dann setzen Sie sich doch mit Ihren Mitarbeitern zusammen und beantworten Sie gemeinsam die Frage: »Was sind unsere derzeitig gültigen Regeln?« Nehmen Sie sich dafür ca. 2 Stunden Zeit.

Wichtig ist, daß Sie jemanden ernennen, der alle Regeln, die genannt werden, auf einer Wandzeitung mitschreibt. Vermeiden Sie an dieser Stelle Diskussionen darüber, ob die Regeln richtig und berechtigt sind. Es geht auch nicht darum, jemandem eine Regelverletzung nachzuweisen. Bei diesem Experiment steht Neugier und Entdeckerhaltung im Vordergrund. Ungefähr so, als wenn man als Erwachsener nach Jahren in der Dachkammer herumstöbert und gespannt ist, was denn da so alles herumliegt.

Dieses einfache Experiment erweist sich oft als sehr fruchtbare Erfahrung. Ich stelle nämlich zunehmend fest, daß die meisten Menschen annehmen, jeder andere wisse, was sie wissen. Die Annahme, daß andere Menschen Ihre Regeln kennen, ist häufig ein Irrtum. Wenn Sie nun in Ihrem Unternehmen über Ihre persönlichen Regellisten sprechen, werden wahrscheinlich die Gründe für viele Mißverständnisse, offene und verdeckte Konflikte offensichtlich.

Sind alle Regeln niedergeschrieben, überprüfen Sie nun in einem weiteren Schritt, welche dieser Regeln noch hilfreich und nützlich sind und welche nicht. Sie haben nun die wunderbare Chance, Regeln, die nicht mehr hilfreich erscheinen, gemeinsam zu verabschieden: Z. B. können Sie diese Regeln auf Kärtchen schreiben und in einem symbolischen Akt verbrennen. Eine wesentliche Stärke von lernenden Organisationen ist ihre Fähigkeit, ihre Regeln immer wieder zu überprüfen und, wenn notwendig, zu verändern.

Regeln sind ein sehr realer Teil der Struktur und Funktionsweise von Organisationen, u.a. die Regel über das Lachen. Je weiter oben in der Hierarchie wir arbeiten, desto weniger wird gelacht. Ganz oben ist es dann ziemlich still, und die Menschen schleichen in gebückter Haltung durch die Gänge. Wo nicht gelacht wird, ist meiner Meinung nach aber wenig Leben und Innovationskraft daheim.

Die verdeckten Regeln

Wenn es gelingen soll, kraftvolle Veränderungen zu initiieren, kann es auch notwendig sein, an die verdeckten (heißen) Regeln heranzugehen. Dies geschieht meist durch mutige MitarbeiterInnen und Externe (Berater).

Diese Regeln, die besonders schwer greifbar sind, können viel (Entwicklungs-)Energie fließen lassen, aber auch binden. Auf jeden Fall beeinflussen sie das Leben in Organisationen. Es handelt sich

dabei vorwiegend um Regeln, die die Besprechbarkeit von Themen betreffen.

Denken Sie darüber doch mal nach. Gibt es Themen, die in Ihrer Organisation niemals angesprochen werden (dürfen)? Vielleicht ist Ihr Vorgesetzter sehr klein für einen Mann, oder er ist (angeblich) durch Beziehungen in seine Position gekommen, oder er ist schon dreimal geschieden (sagt man), trinkt öfter mal einen über den Durst, hat nicht studiert, oder ein Außendienstmitarbeiter trägt weiße Socken, ein anderer nimmt es nicht so ernst mit der Körperpflege und und und.... Die Regel, die dann alle einhalten, lautet, daß niemand (offen) über diese Dinge sprechen darf. Glauben Sie wirklich, das Problem sei gelöst, wenn Sie so tun, als würden diese Tatsachen nicht existieren?

- Wie frei können Sie über das sprechen, was Sie sehen, spüren, riechen und hören?
- Wie fragen Sie bzw. gehen Sie damit um, wenn sie etwas nicht verstehen oder damit nicht einverstanden sind bzw. fragen Sie überhaupt?

Wenn in einer Organisation Barrieren existieren, die verhindern sollen, daß über das, was ist oder über das, was gewesen ist, gesprochen wird, so ist dies ein ideales Feld, um Probleme zu pflanzen.

Was denken Sie nun über Ihre Regeln? Sind sie offen, menschlich, zeitgemäß? Oder sind sie verdeckt, unmenschlich und überholt? Wenn Ihre Regeln größtenteils der letzteren Gruppe zuzurechnen sind, erwartet Sie und Ihre Organisation eine wichtige und notwendige Arbeit.

Oft sind die verdeckten Regeln in Organisationen die, welche die meiste Entwicklungsenergie in sich bergen. Sobald diese Regeln besprechbar werden, können wieder kraftvolle Veränderungen initiiert werden.

Die Kunst des Projektmanagement

Eine Alternative zu den hierarchischen Informations- und Entscheidungswegen

von Dr. Bernhard Pesendorfer, Privatgelehrter und Unternehmensberater, St. Gallen, Schweiz

Ist Projektmanagement nur eine modische Erscheinung wie viele andere modische Erscheinungen im Management-Sektor auch, oder steckt dahinter eine Behandlungsform von Problemen und Aufgaben, die längerfristig Erfolge verspricht?

Für welche Situationen wird heute in Unternehmungen Projektmanagement eingesetzt?

Nach allgemeiner Ansicht sind dies Situationen,

- die komplex und neuartig sind,
- in denen man anfangs zwar klare Ziele bei unklaren Lösungswegen braucht,
- wobei sich diese Ziele während der Arbeit weiterentwickeln müssen;
- es handelt sich um Aufgaben, bei denen abteilungsübergreifende Zusammenarbeit notwendig ist,
- die Organisationsstruktur zeitlich begrenzt
- und auch kostenmäßig limitiert ist
- und in der hierarchische Entscheidungen und Abstufungen hinderlich wären.

Schon allein diese Definition zeigt, daß Projektmanagement eigentlich überall dort eingesetzt wird, wo die klassischen hierarchischen Informations- und Entscheidungswege zu kompliziert oder zu lang, also ineffizient geworden sind. Man kann also sagen, daß die Hierarchie bei den komplexen Aufgaben der Gegenwart manchmal an Grenzen gelangt, und daß daher versucht wird, diese Schwäche durch Projektmanagement auszugleichen.

Hat eine Hierarchie klare Ziele, Strukturen, Funktionen, Abläufe für viele verschiedene Aufgaben, so schafft sich demgegenüber ein Projekt eine der überschaubaren Aufgabe angemessene, zeitlich absehbare Organisation und bleibt dadurch flexibler.

Projektmanagement ist eine hohe Kunst, was sich allein schon daran zeigt, daß die Zusammensetzung der Projektgruppe, die Zielsetzung und die Schritte, die bis zur Arbeitsfähigkeit einer Projektgruppe getan werden müssen, sehr sorgfältiger Pflege bedürfen. So braucht eine Projektgruppe, damit sie effektiv arbeiten kann, anfangs

- eine klare Auftragsformulierung,
- eine klare Überlegung, wie die Gruppe am besten zusammengesetzt sein soll, wer dazugehören kann und dazugehören muß und
- welche Ressourcen sie dazu braucht.

Auf der Ebene der Zusammenarbeit in der Gruppe müssen sich zunächst die Menschen persönlich kennenlernen,

- sie müssen die bereichsspezifischen Interessenlagen kennenlernen,

- und sie müssen die Machtkonstellationen verstehen lernen: Wer kommt von welcher Gruppe und mit welchem Machthintergrund?

In der nächsten Phase werden dann die Gruppenmitglieder die divergierenden Interessenlagen feststellen, wie das bei komplexen und neuartigen Problemen selbstverständlich ist. Außerdem werden die persönlichen Konkurrenzen, Dominanzen und Machtansprüche innerhalb der Projektgruppe ausgetragen werden müssen. Findet das nicht statt, dann wird das durch alle weiteren Phasen des Projektmanagement weitergeschleppt.

Danach kann man sich zusammensetzen und sich daranmachen,

Projektmanagement ist eine hohe Kunst, die es verstehen muß, die Zusammensetzung der Projektgruppe, die Zielsetzung und die Schritte, die bis zur arbeitsfähigen Projektgruppe getan werden müssen, sorgfältig zu pflegen.

Pressesendung Entgelt bezahlt H-25926

4. Quartal '96 **am puls** Sonja Herzog-Lang und Partner

den Auftrag angesichts der Kenntnisse der Personen, der Interessen und der Vorstellungen der verschiedenen Bereiche und des Auftraggebers neu zu definieren,

- die Arbeitsteilung in der Gruppe neu zu definieren (haben wir wirklich die richtigen Leute?)
- und dann die Mittel erneut abzuschätzen.

Erst dann kann die Gruppe an die Entwicklung von Verfahrensweisen und der adaptierten, internen Arbeitsteilung herangehen und mit der Konzeptarbeit beginnen.

Die Umsetzungsarbeit muß im konfrontierenden Dialog mit den Betroffenen von Anfang an stattfinden. Die Projektgruppe steht während der Umsetzung mit Service-Angeboten zur Verfügung.

Fast spiegelgleich dieselben Schritte müssen bei der Umsetzungsarbeit wieder getan werden. Diesmal ist es vor allem der Kontakt nach außen, zu denjenigen Bereichen und Gruppierungen, die mit der Umsetzung der Ergebnisse befaßt sein werden. Man muß die betroffenen Bereiche am Anfang hören, sie mit Zwischenergebnissen konfrontieren, sodaß mit Feedback und daher Verbesserungen gerechnet werden kann und genauso den Schlußbericht und die Schlußfolgerungen diskutieren. Zuletzt muß die Projektgruppe den umsetzenden Bereichen und Abteilungen mit Service-Angeboten zur Verfügung stehen.

Auf Projektmanagement läßt sich nicht verzichten, und zwar gerade deshalb, weil es das Bindeglied darstellt zwischen der Hierarchie einerseits und dem Unternehmen der Zukunft andererseits, das überhaupt nur mehr aus selbständigen Teilorganisationen auf Zeit bestehen wird, die gegeneinander Marktverhalten zeigen.

(leicht gekürzt, die Redaktion)

Zweites Halbjahr 1996

Vortragsthemen

Zur fachübergreifenden Vortrags- und Diskussionsreihe gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Dr. Schmidt-Wilke + Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung:

Familienunternehmen I
Nach-Folge(n) erfahren
Praktische Folgen beim Generationswechsel
11. November 1996
Dr. Thomas Siefer

Familienunternehmen II
Steuerliche und rechtliche Folgen beim Generationswechsel
19. November 1996
Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke, WP, StB

Seminar

Kopf aus dem Sand
Konflikte in Führungs- und Veränderungssituationen konstruktiv bearbeiten
13. bis 15. November 1996*
Sonja Herzog-Lang und Werner Moll
Preis: DM 1.550,00

Workshop

Nach-Folge(n) erfahren
Praktische Folgen von Nachfolge in Familienunternehmen
Dr. Thomas Siefer und Sonja Herzog-Lang
22.–23. November 1996, Hannover*
Preis: DM 850,00

** Beginn am ersten Tag 17.00 Uhr*

Ausblick 1997

- *Regionale Impuls- und Austausch-Abende für UnternehmerInnen und Führungskräfte*
- *Workshops und Seminare zu den Themen: Führung, Entwicklungs- und Veränderungsmanagement*
- *Angebote für den sozialen Dienstleistungsbereich und für Familienunternehmen*

Unser Beratungsangebot:

- *Organisationsentwicklungs(OE)-Beratung: Initiieren, Planen und Begleiten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen*
- *Nachfolge in Familienbetrieben*
- *Führungskräfte-Entwicklung: Führung als Prozeß*
- *Personalauswahl und Personalentwicklung*
- *Leitung von Situationsklärungs- und Standortbestimmungs-Beratungen*
- *Moderation von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen*
- *Beratung in Konfliktsituationen*
- *Individual-Coaching von Führungskräften*

Impressum
Herausgeber: Sonja Herzog-Lang + Partner
Beratung für Organisations- und Personalentwicklung
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang,
Bödekerstraße 84, D-30161 Hannover
fon 0511/39075-59 · fax -48
Druck: Schade Druckerei, Ronnenberg
Gestaltung: Anna Bakalovic, Berlin

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Grundlegende Richtung: Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung.
Im Sinne der Gleichberechtigung wählen wir die weibliche und männliche Schreibform im Wechsel.

Nummer H 25926