

Jaakko Johannsen

Regie-basierte Organisationsberatung

Abstract

Veränderungsvorhaben in Unternehmen werden oft von externen Organisations-Beratern begleitet. Üblicherweise variiert die Anzahl der Beratungstage und damit die Beratungskosten nach Größe und Dauer des Vorhabens. So werden Vorhaben und Change-Projekte „runtergerechnet“, insgesamt unterdimensioniert aufgesetzt und vom Budget her unterausgestattet, was oft zum viel zitierten „Scheitern“ von Projekten beiträgt. Ein Aspekt, der wesentlichen Anteil hat, wird oft nicht gesehen: Die innere Haltung des Beraters und seine eigene Steuerung. Die Theatermetapher als Metamodell zur inneren Steuerung des Organisationsberaters möchte ich in diesem Papier näher beleuchten und das Konzept der regie-basierten Organisationsberatung an zwei Beispielen erhellen.

Die Theater-Metapher

Ein Metamodell zur Selbststeuerung

Die Theater-Metapher als Metamodell zur Selbststeuerung hat einen festen Platz in den Konzepten des Instituts für Systemische Beratung in Wiesloch. Es macht sich ein einfaches Schema zu nutze, welches jedem unmittelbar vertraut ist. Konkrete Unterschiede im Rollenverständnis können anhand der Metapher leicht erklärt und ankoppelungsfähig vermittelt werden. Gleichzeitig kann es einen wichtigen Beitrag in der Selbststeuerung des Beraters machen.



Häufige Szenarien

Als externer Organisations-Berater begegne ich im Rahmen von Auftragsklärungen und Vorgesprächen verschiedenen Organisationsvertretern und mache mir ein Bild der Organisation, der handelnden Personen und Themen, die sie beschäftigen. Oft erlebe ich, dass „die Berater“ sich dann im Rahmen von architektonischen Überlegungen geeignete „Bühnen“ schaffen, auf denen auch sie als „Hauptdarsteller“ auftreten können. Das können Großgruppenveranstaltungen, Lenkungsausschüsse, Steuerungsgremien und Projektteams sein, in denen ohne die externen Berater „nichts mehr geht“. Genau dieses Gefühl, dass ohne den externen Berater „nichts mehr geht“ ist ein guter Indikator, dass hier Hauptrollen im Veränderungsvorhaben mit Externen besetzt wurden. Es bedeutet, dass der externe Berater auf der Ebene der Schauspieler das Veränderungsstück mit den Mitgliedern der Organisation aufführt.

Es mag immer wieder auch gute Gründe geben, weshalb im Rahmen von Veränderungsprojekten spezifische Kompetenzen und Ressourcen ergänzend an Bord zu holen. Manchmal fehlt es an Designkompetenz für verschiedene Formate, für das Aufsetzen des Veränderungsvorhabens, die Durchführung und die Orchestrierung von Aktivitäten im Rahmen der Vorhaben. Den blanken Mangel an Ressourcen im Sinne von „Manpower“ habe ich in Organisationen ab einer bestimmten Größe selten erlebt.

Wie kommt so etwas zustande?

Sieben Hypothesen zum Zustandekommen von Konstellationen, in denen der Berater eine Hauptrolle einnimmt:

- #1 Kunden wünschen die Leistung des externen Beraters explizit zu sehen
- #2 Externe Berater schließen temporär die Lücken und besetzen vorübergehend Schlüsselpositionen im Change
- #3 Externe Berater wollen ihre Leistung „auf der Bühne“ erbringen und nicht hinter ihr
- #4 Kunden übernehmen zu wenig Verantwortung, die dann vom Berater übernommen wird
- #5 Kompetenzen sind mit der Person des Beraters verknüpft und werden durch sein Handeln abgerufen
- #6 Berater beraten lieber und machen vor, anstatt das Kundensystem zu befähigen (z.B. durch Trainings, Coaching, Sparring und Hilfe zur Selbsthilfe)
- #7 Externe Berater erleben die Organisation hilfeschend in einem Zustand von Unfähigkeit und beginnen intuitiv zu kompensieren

Berater als Regisseur statt Hauptdarsteller

Die Rolle des Regisseurs ist geprägt von dem Ziel das Change-Vorhaben so zu inszenieren, dass alle Ziele bestmöglich erreicht werden. Der Regisseur trägt die Verantwortung für die künstlerische Gestaltung eines Projektes. „Künstlerische Gestaltung“ in Change-Vorhaben

bedeutet Verantwortung für die spezifischen Inszenierungen von Ereignissen im Rahmen des Change-Vorhabens.

Statt bei jeder Gelegenheit selbst Hand an zu legen, leitet ein Regisseur das „Ensemble“ an. Dies tun Regisseure in ihrem ganz eigenen Stil: Von sehr konkreten Vorstellungen, wie die Rollen gespielt werden sollten, bis zur kraftvollen Vermittlung der Sinnhaftigkeit bei größtmöglicher Freiheit für jeden Akteur sind alle Ausprägungen und sicher noch andere zu beobachten. In der Organisationsberatung besteht das anzuleitende Ensemble aus Auftraggebern, internen Projektverantwortlichen und Vertretern der Zielgruppen. Anleitung meint hier befähigen. Für Befähigung zu sorgen wiederum benötigt andere Fähigkeiten vor allem aber ein anderes Selbstverständnis des Beraters.

Ein Unterschied, der einen Unterschied macht

Was verändert sich, wenn der externe Berater sich eher als Regisseur versteht, denn als Hauptdarsteller?

Berater als Hauptdarsteller		Berater als Regisseur
sich selbst als Akteur vorschlagen, um etwas zu tun	←→	denjenigen in der Kundenorganisation suchen, der es tun kann
Events vorschlagen und so gestalten, dass der Berater „auf der Bühne steht“	←→	Events vorschlagen und so gestalten, dass die Verantwortlichen der Kundenorganisation „auf der Bühne stehen“
eine gute Figur machen	←→	andere gut aussehen lassen
alles zeigen, was man kann	←→	zeigen, was andere alles können
gute Ideen haben	←→	andere inspirieren und zu guten Ideen führen
Lösungsideen produzieren	←→	Lösungsideen produzieren lassen
eigene Potentiale erschließen	←→	Potentiale in anderen erschließen

In der Gegenüberstellung in obiger Tabelle wird deutlich, welche dramatische Unterschiede in der Haltung und im Agieren des Beraters zu Tage treten. Nicht nur das eigene Verhalten verändert sich, sondern auch der Fokus der Aufmerksamkeit. In der regie-basierten Organisationsberatung höre ich noch genauer zu, um die Kompetenzen der Beteiligten zu ergründen. Ich frage mit einem ressourcen-orientierten Blick, um allen die eigene Kraft bewusst zu machen. Ich stelle noch mehr die Kundenorganisation mit ihren Kompetenzen und Möglichkeiten (Potentialen, Ressourcen) in den Mittelpunkt meiner Überlegungen.

Der Nutzen regie-basierter Organisationsberatung

Gestärkte Organisation

Hauptrollen, die von der Organisation besetzt werden, zeigen allen Beteiligten, was in der Organisation steckt. Sich in neuen Rollen zu erleben, neue Verhaltensweisen zeigen und vielleicht auch in ungewohnten Zusammenhängen zu agieren, stärkt die Organisation in ihren Veränderungskompetenzen. Es bleibt das Gefühl hängen, das „wir es (allein) geschafft haben“.

Vertrauen in vertraute Player

Sicher kann einem Misstrauen auch entgegengebracht werden, wenn man zum Beispiel (Mit-) Verantwortung für den Zustand trägt, der ein Veränderungsvorhaben erst nötig gemacht hat. Oft ist es aber so, dass mir als externer Berater deutlich mehr Misstrauen entgegengebracht wird, allein aufgrund des Nicht-Kennens und dem Mangel an gemeinsamen Erfahrungen, die zumindest eine gewisse Vorhersagbarkeit und Vertrautheit ermöglichen könnten. Die nötige Prise „Erstmaligkeit“ erzeuge ich lieber durch unvertraute oder auch unerwartete Inszenierungen, aber nicht durch unbekannte „Haupt-Darsteller“ auf den Bühnen.

Wahrgenommene Verantwortung

Wenn Verantwortliche sich in Veränderungsvorhaben zum Beispiel dem hierarchie- und bereichsübergreifenden Dialog stellen und das nicht nur symbolisch sondern tatsächlich „den Change tragen“, zeugt das von sichtbar wahrgenommener Verantwortung. Der Berater kann „beraten“ und wird nicht verleitet auch zu „managen“. So wird eine Verantwortungskultur in aller Klarheit vorgelebt und für alle Mitarbeiter und Führungskräfte sichtbar.

Geringere externe Kosten

Last but not least sind die Beratertage, die mit Regiearbeit verbracht werden, in der Regel deutlich geringer, als wenn Hauptrollen ausgefüllt werden müssen. Oft reichen dann „Regie-Anweisungen“ an wenige verantwortliche Player, um Denkanstöße zu geben, Knoten zu lösen oder einen Impuls zu setzen. Also im Wesen *beraterische* Leistungen und nicht Projekt-Management oder sogenanntes „Body-leasing“.

Beispiel #1: Neustrukturierung einer Personalabteilung im Einzelhandel

Ausgangssituation

Starkes Wachstum in der Branche und speziell in diesem Handelssegment ließen den Personalleiter seine gesamte Personalabteilung reflektieren und überprüfen. Die Leitfrage lautete: Inwieweit sind die aktuellen Strukturen, Tools, Prozesse und Mitarbeiterskills geeignet, um das Wachstum der Organisation gestaltend zu unterstützen?

Change-Projekt-Auftrag

Das Beratungsprojekt wurde zunächst nur für die Diagnose- und Konzeptphase angeboten. Ausgehend von einer Analyse des IST-Zustandes (wo steht die Abteilung tatsächlich bezüglich der Strukturen, Tools, Prozesse und Skills?) sollte ein erwünschter SOLL-Zustand gemeinsam erarbeitet werden. Zusätzlich sollte über eine interne Kundenbefragung die Abteilungssicht durch eine Kundensicht ergänzt werden.

Die Implementierung konnte und sollte erst erfolgen, wenn eine Strategie (SOLL) erarbeitet worden war. Insbesondere die Ebene der Mitarbeiterskills wurde zurückgestellt.

Tatsächliche Vorgehensweise – regie-basiert

Ein Start-Workshop mit allen Mitarbeitern, dem Personalleiter und einem benachbarten Abteilungsleiter (Prozessmanagement) wurde von vier Beratern unsererseits – allesamt

Spezialisten für die jeweiligen Perspektiven: Personalstrategie und HR-Strukturen, Prozesse, IT und Kultur durchgeführt.

Dieser Workshop hatte zum Ziel, alle Mitarbeiter in das Veränderungsvorhaben einzubinden, eine gewisse Aufbruchsstimmung zu erzeugen und inhaltlich die Dimensionen der Analyse festzulegen. Aufgrund von mangelnder Abstimmung mit dem Auftraggeber zum eigentlichen Workshopziel, erwarteten die meisten Teilnehmer inhaltlich bereits konkrete Analyseschritte. Viele dachten, dass nach einem so aufwendigen Workshoptag die Analyse des IST fertig sein müsste.

Es gab also sehr unterschiedliche Erwartungen an den Workshop. Darüberhinaus kam es zu einem folgenschweren „Zwischenfall“. Mitarbeiter wurden gefragt, bis wann sie Workshopergebnisse weiter ausgearbeitet haben werden. Die Aussage der Mitarbeiter „vor dem nächsten Quartal ist da nichts zu machen“ wurde vom Personalleiter unwidersprochen akzeptiert. Der eben erzeugte Sense-of-urgency wurde dadurch konterkariert und die Aufbruchsstimmung wieder deutlich ausgebremst.

Versuchung widerstehen

Die Versuchung bestand nun, die offensichtliche Ressourcenknappheit und Überlastung der Mitarbeiter mit erhöhtem Beratereinsatz auszugleichen. Der Auftrag war immerhin mit Budget bewilligt. Schick die Spezialisten rein und lass sie mal machen. Stör dabei die Organisation mit ihrem operativen Fokus nicht.

In der Theatermetapher gesprochen: Die externen Berater nehmen Rollen im Veränderungsvorhaben ein, die eigentlich von Internen besetzt werden sollten.

Regie-basiertes Vorgehen...

Aus einer Regierolle heraus und mit dem Beratungsverständnis eines Regisseurs entschieden wir uns für eine andere Vorgehensweise: Wir gaben dem Personalleiter wohlwollend kritische Rückmeldungen in aller Deutlichkeit. Wenn er wolle, dass das Projekt vorankomme, dann müsse er seine Rolle anders spielen. Sein Führungsstil war bis dahin geprägt von einem außerordentlich hohen Maß an Freiheit. Er coachte seine Mitarbeiter und ließ große Entscheidungsspielräume bei ihnen.

Nach unserer Intervention überdachte er sein Verhalten im Workshop, reflektierte seinen Führungsstil insgesamt und fing an, diesen schrittweise zu ändern. Er begann klare Erwartungen seinen Mitarbeitern gegenüber zu äußern und bündelte sein Verhalten aus dem Workshop wieder aus. Zum Ende der Woche hatten wir Termine, wie sie für das Veränderungsprojekt und die Arbeitspakete aus unserer Sicht angemessen waren.

...und seine Wirkungen

Diese wichtige Erfahrung am Anfang des Projektes war eine Weichenstellung für den weiteren Projektverlauf: Die Organisation machte sich getrieben vom Personalleiter das Projekt zu eigen. Alle Teilprojekte (Strategie, Kultur, Prozesse/IT) wurden mit internen Mitarbeitern besetzt. Insbesondere die Teilprojektleiter übernahmen ein hohes Maß an Verantwortung für Ihre Themen und entwickelten sich über die Zeit in ihrer Rolle weiter.

Unser Beratungsaufwand im weiteren Verlauf fokussierte sich auf drei Rollen:

1. Berater des Personalleiters in der Steuerung des Veränderungsvorhabens und seiner Abteilung. Dies war mit Abstand der größte Hebel mit dem kleinsten (zeitlichen) Aufwand. Im Abstand von 4-6 Wochen wurden die Projektfortschritte, das weitere Vorgehen und sein konkretes Verhalten besprochen.
2. Fach- und Prozessberater für die Teilprojektleiter und ihrer Teams, die bei Bedarf hinzugezogen wurden. Dies waren Workshopmoderationen, Sparring und Abstimmung zu Vorgehensweisen insbesondere bezogen auf eine gute Beteiligungsstrategie, Recherchen und Aufbereitung von Informationen (z.B. zur HR-Softwareauswahl).
3. Konzipierung und Durchführung der internen Kundenbefragung als weiterer Beitrag zur Analyse unter Einbeziehung des Kundensystems.

Ausgehend von vier Beratern, die nur für die in der Analyse eine beträchtliche Anzahl von Beratertagen benötigen sollten, wurde nun das ganze Projekt über 1,5 Jahre weitestgehend von einem Berater aus einem regie-basierten Verständnis heraus begleitet, gesteuert und getrieben. Er wurde punktuell von seinen Kollegen unterstützt.

Beispiel #2: Zusammenlegung zweier Geschäftsbereiche in der IT-Branche

Ausgangssituation

Ein mittelständischer IT-Dienstleister richtet sein Unternehmen nach Branchen aus. Für eine Markteinheit bedeutet dies die Zusammenlegung zweier großer und einer kleineren Einheit. Die beiden großen Einheiten könnten unterschiedlicher nicht sein: der eine wird hochprofitabel über klarste Profit- & Loss-Verantwortungen mit einem hohen internen Konkurrenzdruck geführt, der andere versucht seit mehreren Jahren eine Matrixorganisation einzuführen, hat Erfahrungen mit einem mehrjährigen Change-Projekt und schreibt schlechte Zahlen.

Der neue Geschäftsführer der Markteinheit (bisheriger Leiter der erfolgreichen Einheit) kam zu dem Entschluss, dass er den gewachsenen Bereich anders führen muss, als er das bisher getan hat. Weiterhin wollte er den Prozess des Zusammenwachsens professionell begleiten lassen. Mit Change-Beratern hatte er bisher noch wenig Erfahrung.

Change-Projekt-Auftrag

In einem halbtägigen Workshop mit dem neuen Geschäftsführer entstand ein gemeinsames Bild über die aktuellen Themen/Herausforderungen, die wesentlichen Mitspieler (Stakeholder) und die bisher aufgesetzten Aktivitäten. Eine erste Architekturskizze formulierte die weitere Vorgehensweise für das Zusammenwachsen des Bereiches. Das Motto: „Wir bauen gemeinsam ein neues Schiff.“

Weichenstellende Entscheidungen

Wichtige Entscheidungen zu Beginn:

- 1.) Der Geschäftsführer entschied (mit meiner Beratung) kein weiteres Change-Projekt für den gesamten Bereich aufzusetzen. Das Zusammenwachsen sollte als eine gemeinsam verantwortete Aufgabe des Leitungskreises und primär über die Linienorganisation getrieben werden.
- 2.) Es wurden 3 Rollen definiert: Auftraggeber ist der GF mit seinem Leitungskreis, Interner Projektleiter (mit Sitz im Leitungskreis) und Externer Berater.
- 3.) Eine iterative Vorgehensweise, in der situativ über die nächsten Schritte entschieden wird, wurde vereinbart.

Rollenbesetzungen, Positionierungen und Erwartungen

Die Rolle des internen Projektleiters wurde mit dem Mitarbeiter besetzt, der in der Vergangenheit das mehrjährige Change-Projekt der defizitären Einheit verantwortete. Diese Entscheidung zeugte von einem gewissen Mut aber auch der Zuversicht, dass die bisherigen Change-Erfahrungen für den weiteren Prozess gut genutzt werden können. Er war neben den Linienverantwortlichen gleichberechtigtes Mitglied im Leitungskreis und berichtete mit den Verantwortungen für das Projektmanagement-Office und das Change-Vorhaben direkt an den Geschäftsführer. Für ihn war dies eine Chance, kommunikationsstark in die Organisation zu wirken und sich für weitere Funktionen mit mehr Geschäftsverantwortung zu empfehlen.

Ich hatte mich von Anfang an als (Prozess-) Berater des Geschäftsführers und des Gesamtsystems positioniert. Nach der Besetzung des internen Projektleiters bot ich mich in den Rollen Change-Architekt, Berater für das Große Ganze, Coach für den GF und Sparringspartner für den Projektleiter an. Die Erwartung an mich war, den internen Projektleiter zu unterstützen und den Gesamtprozess zu steuern.

In der Theatermetapher gesprochen: Dank eines sehr kompetenten Hauptdarstellers in der internen Projektleitungsrolle und der großen Bereitschaft des GF, die vereinbarte Verantwortung an der Spitze auch wirklich auszufüllen, fokussierte ich mich auf die Regie-Perspektive.

Regie-basiertes Vorgehen...

1. Fokus: Der neue Leitungskreis – Als Team zusammenwachsen

Bezogen auf den Leitungskreis bin ich als Berater dann doch auf die Bühne. Am Ende des ersten Monats nach Verkündigung der neuen Organisation moderierte ich ein Arbeitsmeeting des Leitungskreises. Es war primär ein Arbeitstreffen, in dem immer wieder der Fokus und die Aufmerksamkeit auf die neue Kultur und das Zusammenwachsen gelegt wurden. Teambuilding also in der konkreten Leitungskreisarbeit eingewoben wurde. Immer, wenn der interne Projektleiter als Teil des Systems (hier Mitglied des Leitungskreises) gesehen wurde, kam ich auf die Bühne. Ansonsten wirkte ich meist indirekt über den GF oder den PL.

2. Fokus: Die Info-Kaskade – Regel- UND Change-Kommunikation stärken

Anstatt eine allgemeine Change-Kommunikation außerhalb der Regelkommunikation aufzusetzen (den obligatorischen Newsletter bzw. Rubriken in anderen Markteinheiten Kommunikationskanälen gab es natürlich trotzdem), entschieden wir uns die Info-Kaskade entlang der vertikalen Hierarchie zu stärken. Hierzu haben wir top-down den Leitungskreis befähigt, selbständig in ihren FK-Runden echte Wirklichkeitsabgleiche herzustellen. Der Unterschied von „Es reicht doch, wenn ich berichte. Die machen dann schon.“ hin zu „Ich fühle mich verantwortlich dafür, dass meine FKs befähigt werden, die Botschaft weiterzutragen“ ist immens. Trotz aller Übung sind hier auch nach 6 Monaten noch alle Beteiligten am Lernen. Der mühselige Weg die ganze Organisation zu qualifizieren, zeigt langsamer Früchte, wird aber nachhaltiger sein. Als Berater bin ich als Befähiger (Regisseur) gefragt und belasse die FK in ihren Hauptrollen.

3. Fokus: Information und Beteiligung vom Mittleren Management und der Mitarbeiterschaft – Transparenz und Druck „von unten“ aufbauen

Der Abschluss des Umzugs wurde mit einer großen Standorteinweihung gefeiert. Diese Großgruppenveranstaltung mit allen MA (ca. 350 von 450 anwesend) wurde auch zur Vermittlung der Strategie, für die Vorstellung aller Bereiche und zur Darstellung von bereits funktionierender Zusammenarbeit genutzt. Moderiert (und weitestgehend konzipiert) wurde diese Meilensteinveranstaltung durch den internen Projektleiter. Mit einem anderen Rollenverständnis als Berater hätte ich mich wahrscheinlich stark gemacht, selbst auf der Bühne sichtbar zu werden und mich zu positionieren. Aus einer Regie-Perspektive verspürte ich diese Versuchung kaum.

Das Projekt läuft aktuell weiter im 9. Monat und beinhaltet natürlich mehr Elemente, als die, die hier beschrieben sind. Die grundsätzliche Rollenaufteilung und meine Beratungshaltung sind dabei stabil und erfolgreich etabliert.

Voraussetzungen für regie-basierte Organisationsberatung

Anforderungen an die Organisation

Ein Klientensystem, welches sich auf einen regie-basierten Beratungsansatz einlässt, muss ausreichend Ressourcen für das Veränderungsvorhaben bereitstellen. Damit sind sowohl die zeitlichen Kontingente, als auch die Fähigkeiten gemeint. Ohne eine echte Übernahme von Verantwortung für das Veränderungsvorhaben IN der Organisation kann es nicht gehen. Sicher treffen wir als Berater oft auf „überforderte“ Systeme – warum sonst sollten sie sich Beratung holen? Wichtig ist meines Erachtens, dann nicht in einen kompensatorischen Modus zu verfallen und über das „Entsenden“ von Schauspielern nachzudenken, sondern den Dialog mit den Verantwortlichen zu suchen und die Ressourcenfrage verantwortlich zu klären.

Anforderungen an den/die Berater

Regie-basierte Organisationsberatung erfordert bestimmte Fähigkeiten und Haltungen vom Berater:

Die Fähigkeit Potentiale bei den Handelnden im Klientensystem zu sehen, um die Organisation einzuschätzen bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit im Change. Es braucht eine angemessene Einschätzung und Würdigung des jeweiligen Reifegrades der

Organisation (im Sinne einer „readiness“). Dafür ist Einfühlungsvermögen, eine zuversichtliche Grundhaltung und der konsequente Blick auf die Ressourcen sehr hilfreich.

Die Fähigkeit langfristige Beziehungen aufzubauen, in denen es im Sinne des Veränderungsvorhaben stark um Coaching-Perspektiven geht: Es nicht selber tun, auch nicht konkrete Vorgaben machen, sondern die Akteure dazu zu bringen, es selbst zu tun und zu können. Der Aufmerksamkeits-Fokus liegt dabei nicht auf der kurzfristigen Interaktion, sondern auf der langfristigen vertrauensvollen Beziehung. Es wird im Sinne des Kunden gehandelt.

Die Fähigkeit anzuleiten und Ideen und Vorgehensweise so zu kommunizieren, dass andere befähigt werden etwas zu tun (und nicht einfach begeistert vom Redner sind).

Darüberhinaus ist eine Klarheit über die eigenen Rollen im Sinne einer guten Selbststeuerung nötig. Im Beratungsalltag gibt es natürlich immer wieder Vermischungen der Rollen. Es ist aber unabdingbar, diese Vermischungen so gering wie möglich zu halten und für eine innere Klarheit und Transparenz ins Kundensystem hinein zu sorgen.