

Silke Heerwagen

Schaffung von Klarheit als Aspekt von Organisationsentwicklung

In meinen Beratungsprojekten erlebe ich häufig die Situation, dass die Umsetzung von bereits getroffenen Entscheidungen oder Strategien als schwerfällig oder gar konfliktbehaftet erlebt wird. Als Grund wird von den Führungskräften oft die mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mannschaft vermutet. Bei näherer Betrachtung kann es mannigfaltige Gründe für die Schwerfälligkeit geben. Ein Grund kann in der fehlenden Klarheit in der Kommunikation bzw. Positionierung der Führungskräfte liegen. Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeiter die Botschaft nicht ernst nehmen oder verunsichert sind.

In diesem Whitepaper möchte ich

- erläutern, was Klarheit ausmacht
- Ihnen Gedankenexperimente anbieten, entlang derer Sie prüfen können, wie klar Sie in Ihrer Positionierung sind bzw. sein wollen
- mögliche Vorgehensweisen zur Schaffung von angemessener Klarheit darstellen

Dieser Artikel richtet sich sowohl an Unternehmer, Entscheider, Führungskräfte als auch Berater.

1. Was bedeutet „klar sein“?

Der Duden benennt einige Wörter, die „klar sein“ näher beschreiben:¹

deutlich, fassbar, unterscheidbar, eindeutig, einleuchtend, exakt, genau, konsequent, logisch, nachvollziehbar, plausibel, übersichtlich, unzweideutig, verstehbar, evident und weitere

Beispiel aus der Praxis: Die Führungsmannschaft hatte eine neue Strategie und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Aufbau- und Ablauforganisation erarbeitet. Ausgewählte Mitarbeiter waren in diesem Prozess beteiligt. Nachdem nun alle Entscheidungen getroffen waren und alles detailliert beschrieben war, wurden die Strategie und die neuen Arbeitsabläufe offen und transparent durch die Führungskräfte den Mitarbeitern erläutert. Nach einiger Zeit zeigte sich, dass die Mitarbeiter den neuen Weg nicht mitgehen. An dieser Stelle wurde ich als Beraterin hinzugezogen.

Eine meiner ersten Fragen war, was und wie an die Mitarbeiter kommuniziert wurde. Ich war beeindruckt von der Fülle der Unterlagen. Die Ausgangslage, das Ziel, die Art und Weise der zukünftigen Zusammenarbeit war als Fließtext sehr detailliert beschrieben. Jedoch in einer Fülle, die die meisten Mitarbeiter vermutlich überforderte. Meine Frage, ob sie all das auf einer Seite

¹ Duden.de: „klar sein“ am 13.9.2017

visualisieren könnten, wurde mit Erstaunen aufgenommen. Es würde der Komplexität nicht gerecht werden, alles auf einer Seite zu visualisieren, war die Antwort. Trotzdem hat sich das Projekt-Kernteam auf dieses Experiment eingelassen: *Visualisieren Sie die wesentlichen Aspekte der zukünftigen Zusammenarbeit: Welche Rollen sind wie miteinander im Austausch?*

Ziel einer solchen Übung ist die Schaffung von Klarheit.

Im Folgenden erläutere ich verschiedene Facetten von Klarheit und warum diese von Bedeutung sind:

- *Klarheit in Bezug auf ein gemeinsames Bild im Kreis der Entscheider:*
Trotz langer Diskussion von Themen, herrschen bei Einzelnen unterschiedliche Bilder in den Köpfen über das Gesamtbild (Metaperspektive) und über die Auswirkungen dieser Entscheidung. Da die Bilder aber für jeden Einzelnen so einleuchtend sind und niemand Unterschiedlichkeit überhaupt in Erwägung zieht, besteht aus Sicht des Einzelnen auch keine Notwendigkeit, diese Bilder miteinander auszutauschen. Als Konsequenz werden – völlig unbeabsichtigt – auch unterschiedliche Bilder an die Mitarbeiter transportiert. In Veränderungsprozessen ist es für den Erfolg der Umsetzung entscheidend, dass die Verantwortlichen ein gemeinsames Verständnis von der Entscheidung und deren Auswirkungen haben. Nur so ist gewährleistet, dass die handelnden Personen kohärent agieren. Außerdem kann das gemeinsame Bild mit einer Stimme an die Mitarbeiter transportiert werden.
- *Klarheit bezüglich der Interdependenzen der jeweiligen Auswirkungen:*
Je nachdem aus welchem Kontext und aus welcher Perspektive Personen auf ein Thema schauen, bewerten sie die Interdependenzen der Auswirkungen unterschiedlich. Je nach emotionaler Betroffenheit hat diese Bewertung eine direkte Auswirkung auf die Kommunikation und somit wieder auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Klarheit.
- *Klarheit durch Komplexitätsreduktion:*
Je länger Themen beschrieben werden, desto komplexer wird unter Umständen gedacht. Das Große Ganze und der Wesenskern können schon mal aus dem Blickfeld geraten. Wichtig ist zu klären: was ist der Kern unserer Botschaft, den jeder verstanden haben sollte, damit er/sie sich von da aus wieder den Details und der Komplexität, die in seinem Kontext relevant sind, widmen kann.
- *Klarheit durch Vertrauen:*
Auch wenn Menschen in Entscheidungsprozesse eingebunden sind, kann es sein, dass sie die Entscheidung sowohl sachlich als auch emotional noch nicht mittragen. Zitate: „Ich halte die Entscheidung für falsch und kann sie noch nicht mittragen“ oder „Ich verstehe die Entscheidung, trage sie auch mit und werde sie vorantreiben. Gleichzeitig möchte ich sagen, dass ich sie für mich persönlich „blöd“ finde, da eines meiner Lieblingsthemen nun woanders angesiedelt ist.“ Diese Offenheit zeugt von hohem Vertrauen in der Gruppe. Aussprache von Standpunkten, Emotionen und Betroffenheit fördert Klarheit. Insbesondere ist der Blick auf die emotionale Betroffenheit wichtig, wenn Sie die Umsetzung von Entscheidungen vorantreiben wollen. Emotionale Betroffenheit wird – auch wenn versucht wird, sie zu unterdrücken – von den meisten anderen Beteiligten wahrgenommen. Je

konkreter sie benannt und damit zuordenbar ist, desto besser. Denn nun wird sich besprechbar.

2. Welche Methode ist hilfreich?

Eigentlich ist die Methode, mit der an der Schaffung von Klarheit gearbeitet wird, fast egal. Wichtig ist, einen Raum zu schaffen, in dem ein Dialog von Gedanken und Emotionen möglich wird. Der Dialog unterscheidet sich stark von der Debatte². In einer Debatte werden in einer faktisch-sachlichen Verbindung Fakten und Unterschiede miteinander ausgetauscht und stehen im Ergebnis nebeneinander, haben also wenig Bezug zu- bzw. aufeinander. Im Dialog wird in einer persönlichen Verbindung sich einander mitgeteilt und zugehört. Im Ergebnis geht es darum, gemeinsam die Dinge zu erkunden, zu denken und emotional zu verarbeiten.

Jeder von uns hat sicherlich viele Beispiele wie dieser Raum für Dialog geschaffen werden kann. Ich werde im folgenden Kapitel zwei wirksame Methoden/Vorgehensweisen darstellen.

In beiden Vorgehensweisen ist sowohl das Ergebnis als auch der Weg das Ziel. Wenn mehrere Personen gemeinsam einen Sachverhalt z. B. visualisieren, dann liegt der erste wesentliche Nutzen darin, sich über die Darstellung auszutauschen. Bei dem Austausch von Argumenten für oder gegen eine Darstellung werden weitere Perspektiven und Bewertungen der Beteiligten sowie Hintergründe transparent. Das Verstehen steht im Vordergrund. Der Berater oder Moderator des Prozesses hat die Aufgabe, diesen Dialog dahingehend zu unterstützen, immer wieder sicherzustellen, dass alle involviert sind, gehört werden und das Sich-Verstehen im Vordergrund steht.

Der zweite Nutzen der Diskussion ist am Ende eine fokussierte Visualisierung bzw. Zusammenfassung des Sachverhalts. Je prägnanter und übersichtlicher desto mehr Klarheit. Diese Visualisierung/Zusammenfassung bietet eine hilfreiche Basis, um die wesentlichen Themen in aller Klarheit an die Mitarbeiter zu transportieren. Diese Klarheit ermöglicht Verstehen und lädt zu Diskussionen von konkreten Themen ein i.S.v. „ist der Pfeil von A nach B wirklich so gemeint, dass...?“ oder „Ist Thema x wirklich wichtiger als Thema Y?“

3. Methodenauswahl

Ein jeder hat so seine Methoden, mit denen er gute Erfahrungen macht. Ich möchte an dieser Stelle zwei Methoden vorstellen, die Visualisierung und den Kernaussagen-Dialog.

A. Visualisierung

Hierbei werden die Beteiligten gebeten, die Zusammenhänge ihrer Entscheidung zu visualisieren. Je nach Thema kann diese Visualisierung sehr unterschiedlich ausfallen.

² C. Otto Scharmer, Theorie U (2011) S. 300

Modell der Zusammenarbeit zwischen den Rollen

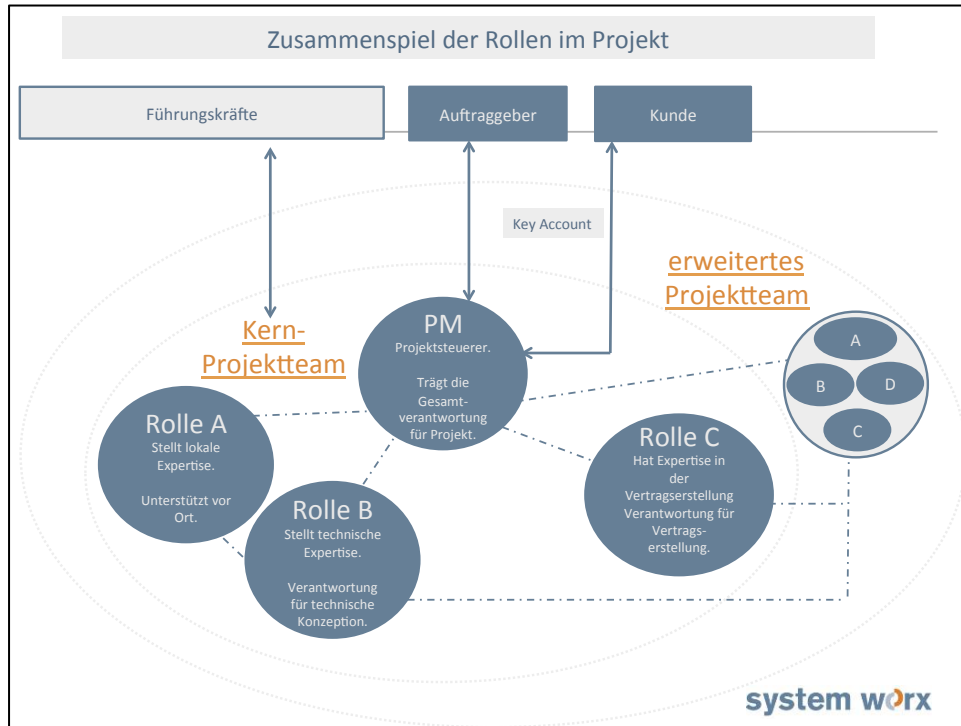


Abbildung 1: Beispiel aus einem Kundenprojekt

In diesem Beispiel wurden Rollen und auch deren Zusammenarbeit bereits detailliert beschrieben. Das Visualisieren hat den oben beschriebenen Nutzen erreicht.

Zukünftige strategische Ausrichtung

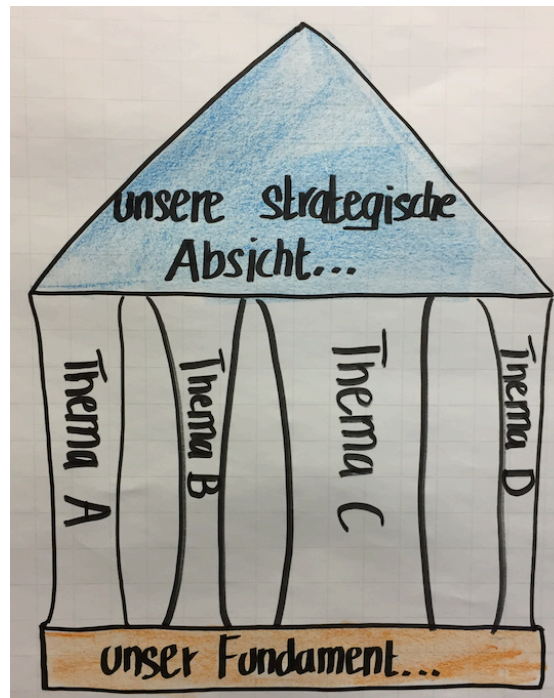


Abbildung 2: Strategie-Tempel

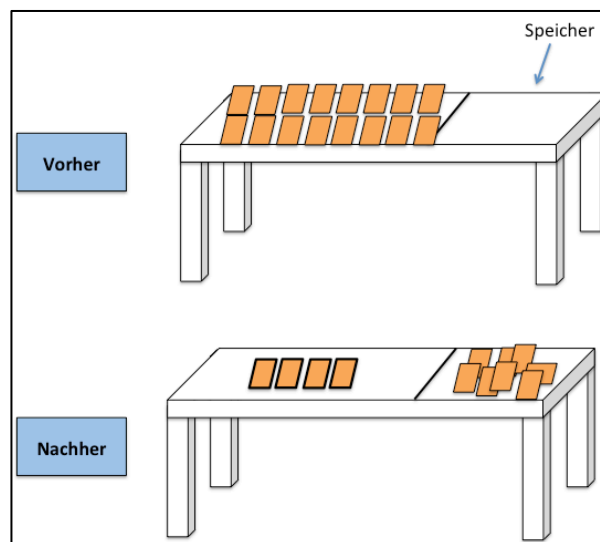
Für viele Unternehmen ist es ein bedeutsamer Moment, die strategischen Optionen zu erarbeiten und sich danach für Optionen zu entscheiden, die in die Strategie einfließen sollen.. Die Strategieprozesse, die ich begleite, enden meist damit, dass die Ergebnisse wieder so kanalisiert werden, dass sie auf ein Flipchart passen. Häufig bitte ich darum, das Ergebnis in Form eines Tempels darzustellen. Die Diskussion, was in das Fundament kommt, was die Säulen sind und was die strategische Absicht ist, ist wieder für alle Beteiligten sehr erhellend. Allein die Frage wie viele Säulen benötigt werden und wie breit sie sein müssen, damit – metaphorisch gesprochen – das Dach trägt, zählt auf den o.g. Nutzen ein. Die Visualisierung ist also sowohl als Dialog-Methode während der Erarbeitung der Strategie als auch zur Kommunikation an weitere Personen einsetzbar.

2. Kernaussagen-Dialog

In dieser Vorgehensweise geht darum, die drei bis fünf Kernaussagen zur Veränderung/zur Strategie/zur... zu formulieren, die von den Mitarbeiter definitiv verstanden werden sollen. Nun könnte man eine lange Diskussion darüber führen, welche Sätze gewählt oder entsprechend umformuliert werden müssen, damit sich alle dahinter versammeln können. Ich arbeite stattdessen gern mit der folgenden Methode:

1. Jede beteiligte Führungskraft schreibt ihre 3 Kernaussagen zum entsprechenden Thema auf eine Metaplankarte.

2. Danach werden alle Karten transparent auf einen Tisch gelegt. Das Führungsteam versammelt sich stehend um den Tisch.
3. Nun beginnt die erste Person, eine Karte, auf die sie verzichten kann, in einen Speicher zu schieben und erläutert wie folgt: „Auf diese Karte kann ich verzichten, weil...“
4. Danach sind nacheinander alle an der Reihe. Immer eine Person, der Reihe nach. Die Anderen hören zu.
5. Sofern eine Person mit dem Hinauslegen einer Karte nicht einverstanden ist, darf sie diese wieder zurücklegen – mit Begründung. Nun muss sie allerdings zwei Karten in den Speicher legen.
6. Die Reihum-Übung geht so lange weiter, bis nur noch 3 -5 Karten in der Mitte liegen und alle dem zustimmen können.



Fazit

Die gute Absicht, die hinter einer sehr detaillierten Beschreibung eines Zielbildes oder der mit warmen Worten verpackten unliebsamen Veränderung stehen, ist durchaus nachvollziehbar und wird auch von vielen Beteiligten wertschätzend gewürdigt. Gleichzeitig braucht es eine Klarheit, damit die Beteiligten den Kern der Botschaft verstehen und sich dann von diesem Kern ausgehend wieder mit Details und Komplexität auseinandersetzen können. Die oben vorgestellten Methoden stellen zwei Möglichkeiten dar. Die hilfreiche Art und Weise der Visualisierung wechselt je nach Kontext, handelnden Personen und Thema.

Wenn Sie sich auch in einem Strategie- oder Veränderungsprozess befinden und Unterstützung oder Sparring benötigen, wenden Sie sich gerne an uns.



Silke Heerwagen, Dipl. Betriebswirtin (Jg. 1966), Master am isb Wiesloch, ist Partnerin von system worx und Lehrbeauftragte des isb Wiesloch. Sie arbeitet als Beraterin, Trainerin und Coach in den Themen Führung, Organisationsentwicklung und Veränderung.

E-Mail: silke.heerwagen@system-worx.com

Website: www.system-worx.com