

Martin Reinhardt

Themenzentrierte Interaktion in der Organisationsentwicklung

Die Grundlage der Arbeit mit TZI in der Organisationsentwicklung stellt ein spezifisches Beratungsverständnis dar, welches der Idee vom „Lebendigen Lernen“ weitgehend entspricht.

In meinem Beitrag stelle ich zunächst die Besonderheiten der Beratungsdienstleistung Organisationsentwicklung dar. Im Anschluss möchte ich zeigen, wie mit TZI Veränderungsprozesse in Organisationen angeregt, gesteuert und ausgewertet werden können. Ein Praxisbeispiel soll meine Arbeit mit TZI im Kontext der Organisationsentwicklung veranschaulichen.

1 Drei Grundsätze der Organisationsentwicklung (OE)

Meinem Aufsatz zum Thema „TZI in der Organisationsentwicklung“ möchte ich drei Grundsätze voranstellen, die aus meiner Sicht das Spezifikum der Beratungsleistung Organisationsentwicklung (OE) darstellen:

1. Die OE verfolgt ganz allgemein gesprochen ein doppeltes Ziel: Zum einen soll die Effektivität von Arbeitsprozessen (weiter) optimiert werden, zum anderen soll die Arbeitszufriedenheit der in der Organisation arbeitenden Menschen (weiter) verbessert werden. Die Verbindung dieser beiden Ziele zu einem ist gleichzeitig Aufgabe und Anspruch der OE.
2. Nach dem Motto „Betroffene werden zu Beteiligten“ sollen möglichst alle Mitarbeiter, die von der anstehenden Veränderung betroffen sind, aktiv am Veränderungsprozess mitwirken. (Um hier einem häufigen Missverständnis Vorschub zu leisten: Beteiligung der Mitarbeiter bedeutet nicht, dass das Management seine Entscheidungskompetenz abtritt, sondern, dass bestimmte Entscheidungen am Ende eines vorhergehenden Prozesses getroffen werden.)
3. Veränderungsprozesse werden als dynamische Vorgänge verstanden, sodass zu Beginn des Prozesses noch nicht gesagt werden kann, was am Ende des Prozesses die richtige Lösung ist.

Die drei Grundsätze machen deutlich, dass die OE, wie die TZI auch, Haltung und Methode zugleich ist. Die Potentiale von Personen, Gruppen und Organisationen werden in der OE dadurch besonders wertgeschätzt, dass sie als die zentrale Ressource für Entwicklungsmöglichkeiten angesehen werden. Die Beratungsmaßnahmen in der OE haben das Ziel, die häufig verborgenen oder blockierten Potentiale frei verfügbar werden zu lassen.

Zudem sind TZI und OE an humanistischen Grundwerten orientiert. Es besteht also eine wesenhafte Verwandtschaft zwischen ihnen.

2 Unterschied zwischen Fach- und OE-Beratung

Bei der Einteilung von Beratungsleistungen hat sich bis heute keine einheitliche Begrifflichkeit durchgesetzt. Um die Besonderheit der OE-Beratung weiter zu verdeutlichen, unterscheide ich hier zwischen der Fachberatung, wie z.B. der Finanz- oder Informatikberatung, einerseits und der OE-Beratung andererseits. Es geht mir dabei nicht darum, die Fachberatung gegen OE-Beratung auszuspielen, sondern ich möchte deren grundsätzlichen Unterschied deutlich zu machen. Beide Beratungsansätze haben selbstverständlich ihre Berechtigung und die Ergänzung bzw. sogar Bündelung beider wird in der konkreten Beratungsarbeit immer wichtiger (vgl. Königswieser, Hillebrand 2004).

Unternehmen beauftragen externe Berater dann, wenn Sie eine bestimmte Aufgabe mit den hausinternen Ressourcen nicht, oder nicht so gut lösen können, wie es mit Hilfe einer Beratung möglich ist. Zu Beginn des Beratungsprozesses werden dem Berater Anlass und Ziel der gewünschten Beratung geschildert. Der Berater versucht in dieser Phase alle Informationen zu sammeln, die im Zusammenhang mit dem Beratungsanlass stehen. Er beginnt Nachforschungen zu betreiben, um dann eine Hypothese über die Problemursachen und deren Aus- bzw. Wechselwirkungen zu bilden.

Aber worauf ist die Aufmerksamkeit des Beraters¹ bei der Hypothesenbildung fokussiert? Fachberater fokussieren ihre Aufmerksamkeit vor allem auf objektive Fakten, wie Zahlen oder andere harte Daten. Persönliche Einschätzungen von Beteiligten werden eher als hinderlich angesehen, da sie den möglichst unvoreingenommenen Blick auf die objektiven Daten verwässern.

Im Unterschied hierzu spielen die persönlichen Einschätzungen der Mitarbeiter für OE-Berater bei der Hypothesenbildung eine entscheidende Rolle. Die Kenntnisse der Mitarbeiter über das eigene Unternehmen sowie die offene Aussprache unterschiedlicher Sichtweisen, sind im gesamten Beratungsprozess für ihn eine wichtige Ressource. Nicht die Berater bringen hier die Lösungen, sondern die Mitarbeiter selbst sind die Experten.

Entsprechend werden Fachberater eher mit rein technischen oder rein betriebswirtschaftlichen Fragen beauftragt. OE-Berater hingegen werden mit Fragen beauftragt, die primär mit der Kommunikation und Kooperation der Mitarbeiter eines Unternehmens zu tun haben.

¹ Ich verwende der Einfachheit halber hier die Einzahl (der Berater) sowie die männliche Form. In größeren Projekten ist es üblich, dass die Beraterinnen und Berater in Teams bzw. Netzwerken arbeiten. Die Arbeit im Team hat viele Vorteile, vor allem den der gemeinsamen Reflexion der Arbeit.

Das Ziel der Hypothese ist bei der Fachberatung, eine möglichst korrekte Definition der Problemursache zu geben. Die Richtigkeit der Definition der Problemursache ist hier von entscheidender Bedeutung, da sie die Grundlage der Empfehlung bestimmter Interventionen ist. Auf der Metaebene wird ein monokausaler Zusammenhang zwischen Problemursache, Intervention und Problemlösung angenommen.

In der OE-Beratung kommt es nicht so sehr darauf an, dass die Hypothese korrekt ist. Im Bereich der Kommunikation und Kooperation gibt es eo ipso keine 100 %ig richtigen Hypothesen, sondern Hypothesen können die dynamischen Zusammenhänge mehr oder weniger gut fassen. Wichtig ist vielmehr, dass durch die Veröffentlichung der Einschätzung des externen Beraters Prozesse gesteigerter Selbstreflexion angeregt werden. Mitunter ist es hierfür günstig, die Hypothese provokativ zu formulieren, um die Energie in der Organisation freizusetzen, die für Veränderungsprozesse notwendig ist.

Die Art und Weise, wie ein Berater seine Aufgabe versteht, wird deutlich, wenn sein Verständnis von Handlung untersucht wird. Das Beraterhandeln ist die Form der Einflussnahme, die der Berater auf die Organisation ausübt. Das Beraterhandeln gibt wiederum Auskunft über die spezifische Kompetenz des Beraters.

Fachberater sprechen Empfehlungen für bestimmte Lösungen aus, sie nehmen somit direktiven Einfluss auf die Organisationen. Ihre Kompetenz liegt in ihrem jeweiligen fachspezifischen Know-how. Möglicherweise verfügen sie über bestimmte neue Tools, deren Einsatz sie vorschlagen. Die weitere Arbeit besteht dann in der Implementierung dieser Tools.

Die Einflussnahme des OE-Beraters kann man dagegen als non-direktiv bezeichnen, da er eben keine Empfehlungen für bestimmte Interventionen ausspricht. Die spezifische Funktion des OE-Beraters liegt im Ermöglichen, Stimulieren und Begleiten von Veränderungsprozessen. Hierin liegt seine besondere Kompetenz, er ist Experte in der Steuerung von Lern- und Entwicklungsprozessen.

Im Hinblick auf die Frage, wodurch Veränderungen und Entwicklungen in Organisationen bewirkt werden, wird in der Fachberatung davon ausgegangen, dass überlegenes Wissen und neue technische Möglichkeiten hierfür die entscheidenden Faktoren sind. Die Beziehungen zwischen Berater und Mitarbeitern der Organisation spielen dabei eine untergeordnete Rolle.

In der OE-Beratung wird davon ausgegangen, dass Veränderung und Entwicklung wesentlich durch das Freisetzen bisher blockierter interner Ressourcen erreicht wird. Die OE-Beratung schafft die Strukturen, die notwendig sind, um sich mit Beobachtungen und Hypothesen (von Mitarbeitern und Beratern) und meist heiklen Fragestellungen auseinander zusetzen. Offenes Feedback soll ermöglicht werden, widersprüchliche Auffassun-

gen und Sichtweisen sollen integriert werden und Raum für neue kreative Ideen geschaffen werden. Die Beziehungen zu den Mitarbeitern sind entsprechend wichtig.

	Fachberatung	OE-Beratung
Hypothesenbildung	über harte „objektive“ Fakten (Zahlen); „subjektive Daten“, wie z.B. persönliche Einschätzungen, werden als eher hinderlich angesehen	nicht nur über äußere Daten, sondern auch über persönlichen Kontakt und Beobachtung des Verhaltens
Sinn der Hypothese	korrekte Definition der Problemursache als Grundlage der Empfehlung für Interventionen	Anregung von dynamischen Prozessen, die helfen sollen, produktive Veränderungen einzuleiten
Beraterhandeln	direktive Einflussnahme; Versuch mit bestimmten Lösungsvorschlägen zu überzeugen → Empfehlungen geben	non-direktive Einflussnahme; Versuch einen kreativen Lösungsprozess anzuregen und zu steuern → Prozesssteuerung übernehmen
Beraterkompetenz	spezifisches Know-how, neue Tools	Fähigkeit Ressourcen zu mobilisieren und dynamische Prozesse zu steuern
Veränderung und Entwicklung durch...	Einkauf von überlegenem Wissen und neuen technischen Möglichkeiten	Konfrontation des Systems und Freisetzen von Ressourcen

3 Wie mit TZI Veränderungsprozesse in Organisationen gestaltet werden können

Im diesem Abschnitt möchte ich darstellen, wie mit TZI Veränderungsprozesse in Organisationen angeregt, gesteuert und ausgewertet werden können. Die Stärke speziell des TZI-Strukturmodells im Kontext der Organisationsentwicklung ist, dass es sich in gleicher Weise zur Hypothesenbildung, zur Prozesssteuerung, zur Planung von Maßnahmen sowie deren Durchführung und Auswertung eignet.

Für die OE-Beratung spezifiziere ich das TZI-Strukturmodell wie folgt:

ICH: die betroffenen Personen mit ihrer jeweiligen Kompetenz, ihrem Alter und Geschlecht, ihrer Einstellung zur Arbeit usw.

WIR: die Kommunikation in der betroffenen Einheit (Team, Abteilung, Organisation) → „Team- bzw. Unternehmenskultur“

ES: die aus dem Beratungsauftrag resultierende Aufgabe(n)

GLOBE: gesellschaftliche und marktwirtschaftliche Zusammenhänge, Position des Teams im Unternehmen

Wie gesagt, OE ist ein offener Prozess, in dessen Verlauf Ideen geschmiedet, Lösungen erarbeitet, erprobt, ergänzt, verändert usw. werden. Beratungsprojekte verlaufen meist in mehreren Etappen, die jedoch einem gemeinsamen Grundmuster folgen. Dieses Grundmuster besteht aus

1. Informationen sammeln,
2. Hypothese bilden,
3. Ziele festlegen,
4. Maßnahme planen,
5. Maßnahme umsetzen und
6. Maßnahme auswerten.

Jede einzelne Etappe hat somit einen klaren Anfang und ein klares Ende.

Der erste Schritt im Beratungsprozess ist das Sammeln von Informationen. Im Anschluss steht der Berater vor der Aufgabe, die gewonnenen Informationen auszuwerten und daraus eine Hypothese zu bilden. Für die Auswertung der Informationen ist es sinnvoll, sie den vier Faktoren des Strukturmodells anhand folgender Fragestellungen zuzuordnen:

- a) Was habe ich über die Beziehungen der betroffenen Personen untereinander erfahren?
- b) Was habe ich über die einzelnen betroffenen Individuen erfahren?
- c) Was habe ich über den Beratungsanlass aus den unterschiedlichen Perspektiven einzelner Personen oder Gruppen erfahren?
- d) Was habe ich über die Umwelt der Organisation bzw. der Organisationseinheit erfahren?

Die Zuordnung ermöglicht einen Überblick zu bekommen und erleichtert die Hypothese so zu wählen, dass sie ihren Sinn, Energie zu mobilisieren und Selbstreflexion zu fördern, erfüllen kann. Gleich einem TZI-Thema, sollte die Formulierung ansprechend, konkret und verständlich sein und möglichst den Nerv der Beteiligten treffen.

Die Hypothese in der OE darf aber nicht mit dem TZI-Thema gleichgesetzt werden. Die Hypothese wird zunächst, je nach Beratungsprojekt, entweder einer Steuerungsgruppe oder anderen Ansprechpartnern in der Organisation präsentiert.² Aus der Hypothese lassen sich Ziele ableiten, die dann mit bestimmten Maßnahmen erreicht werden sollen. Die Maßnahmen (Workshops, Einzel- und Teamcoachings, Meetings, Großgruppenver-

² Beim Abschluss des Kontraktes zwischen Organisation und Berater ist es besonders wichtig zu klären, wer die offiziellen Ansprechpartner für den Berater sind und welche Kompetenzen von der obersten Führungsebene an z.B. einer Steuerungsgruppe zugesprochen werden. Die Klärung des Kontraktes in der OE wird in diesem Beitrag nicht näher behandelt.

anstaltungen usw.) lassen sich sehr gut nach TZI-Methodik gestalten und leiten.³ Wichtig ist, jeder einzelnen Maßnahme und, sollte die Maßnahme aus mehreren Bausteinen bestehen, auch jedem Baustein ein Thema zu geben. Dies hilft dem Berater sich nicht in die Rolle desjenigen manövrieren zu lassen, der allein für die Erreichung der Ziele zuständig ist. Um erfolgreich sein zu können, braucht er die Mitarbeiter der Organisation, denn sie haben es letztlich in der Hand, zufriedenstellende Ergebnisse zu erarbeiten und umzusetzen. Die Aufgabe des Beraters ist, den Rahmen für die Arbeit am Thema zu schaffen. Er ist Wächter der Entwicklungsspielräume und sorgt für Strukturen, die eine konstruktive und effektive Bearbeitung des Themas ermöglichen. Wenn er eine Maßnahme ohne eigenes Thema leitet, die zwar irgendwie mit dem Beratungsauftrag zu tun hat, aber für sich nicht klar inhaltlich umrissen ist, kann er die Aufgabe des Wächters der Entwicklungsspielräume nicht erfüllen. Diese Lücke wird dann gerne mit übermäßigem Engagement des Beraters gefüllt und die Gruppe kommt tendenziell in eine Rolle, in der sie zwar noch mitspielt, aber die Verantwortung für das Gelingen abgegeben hat.

Die Diskussion um die Nachhaltigkeit der OE-Beratung ist im vollen Gange, was nicht zuletzt wegen knapper Kassen und starkem Erfolgsdruck der Unternehmen durchaus berechtigt ist. Doch wodurch wird Nachhaltigkeit in der OE gefördert? Wie sich herumgesprochen hat, lernen Menschen dann besonders effektiv, wenn das Lernen in Beziehungen eingebunden ist, mehrere Sinnesebenen anspricht und unmittelbar relevant für die eigenen Lebenswelt ist. An dieser Stelle möchte ich gerne Arnulf Greimel zitieren: „Die unabweisbare Stärke der TZI liegt ja darin, eine sehr effiziente und ausgesprochen lebendige Art des Lernens und der Kooperation mit dem Wachstum der Persönlichkeit und mit intensivem, tiefgreifenden Kontakt im Team zu verbinden“ (Greimel 2003, S. 56). Das Lebendige Lernen ist nun mal in der Grundkonzeption von TZI enthalten, und damit geradezu für die Gestaltung von Maßnahmen im Kontext von OE-Prozessen geschaffen.

Beratungsprozesse in der OE bestehen meist aus mehreren Maßnahmen, die aufeinander abgestimmt werden müssen. Die einzelnen Maßnahmen haben unterschiedliche Schwerpunkte. Sie können primär an den Beziehungen der Mitarbeiter untereinander orientiert sein, wie z.B. Workshops, in denen das gegenseitige Feedback im Vordergrund steht (Wir). Sie können aber auch auf die Förderung einzelner Mitarbeiter ausgerichtet sein, wie z.B. ein Führungskräfte-Coaching (Ich). Die Maßnahmen können vor allem der Bearbeitung von eher sachlichen Fragestellungen dienen, wie z.B. Meetings, in denen Möglichkeiten der Optimierung von Arbeitsabläufen entwickelt werden (Es). Oder es wurden Feedbacks von internen oder externen Kunden eingeholt und ausgewertet (Globe). Für die Prozesssteuerung ist es wiederum sehr hilfreich, im Sinne einer mitlaufenden Prozessreflexion die einzelnen Maßnahmen dem Strukturmodell zuzuordnen. Tendiert der Beratungsprozess vielleicht auffällig in Richtung der Bearbeitung von sachlichen Fragestellungen und wird die Ebene des Umgangs miteinander vermieden? Wird mög-

³ Elisabeth Gores-Piper hat ein Beispiel für die Führungskräfteentwicklung mit TZI veröffentlicht (vgl. Gores-Pieper 2002)

cherweise die Unternehmenskultur stark in den Blick genommen, z.B. indem ein Leitbild für einen zum Unternehmen passenden Führungsstil entworfen wird, aber die Führungskräfte werden nicht persönlich für die Umsetzung dieses Führungsstils qualifiziert? Das Prinzip der dynamischen Balance eignet sich nicht nur zur Steuerung von einzelnen Workshops, sondern auch zur Steuerung komplexer Beratungsprozesse.

4 Praxisbeispiel

Die Geschäftsführer eines IT-Unternehmens, das im wesentlichen Softwareentwicklung im Bereich der Automation betreibt, gerade sein 25jähriges Bestehen gefeiert hat, in dieser Zeit von einer Hand voll Mitarbeitern auf 55 Mitarbeiter gewachsen ist und einige Berg-und-Tal-Fahrten hinter sich gebracht hat, fragen aus folgendem Grund um Beratung an:

Vor 2½ Jahren wurde innerhalb des Unternehmens umstrukturiert, und zwar wurden den einzelnen Entwicklerteams sogenannte Unit-Manager vorgeschaltet. Deren Aufgabe bestand darin, den Geschäftsführer und seinem Stellvertreter in den Belangen der Mitarbeiterführung zu entlasten, die Projektabwicklung innerhalb der Units zu organisieren sowie den Kontakt zu den bereits vorhandenen Kunden zu pflegen. Die Geschäftsführer erhofften sich durch die Einführung dieser Positionen, die Eigenständigkeit und Selbstverwaltung der Teams zu stärken. Dahinter stand der Wunsch selbst mehr Freiraum für den Aufbau von neuen Unternehmenszweigen, insbesondere im Ausland, zu bekommen. Es wurden fünf Units (Entwicklerteams) gebildet. Für die fünf neuen Positionen wurden Mitarbeiter ausgewählt, die seit vielen Jahren im Unternehmen tätig sind, entsprechendes technisches Know-how hatten und Talent für organisatorische Belange mitbrachten. Das Neue daran war, dass nun, neben der Geschäftsführung und dessen Stellvertretung, vollwertige Leitungspositionen geschaffen wurden. Leitung unterhalb der Geschäftsführungsebene gab es bisher „nur“ in Form von Projektleitungen, die an eine größere Gruppe von Mitarbeitern je nach Kapazität und Thematik des Projekts zugeteilt wurden.

Innerhalb eines Zeitraums von 1½ Jahren nach Einführung dieser Leitungspositionen erkrankten zwei der drei Unit-Manager ernsthaft und vielen für längere Zeit aus. Einer der beiden erkrankten Unit-Manager wurde wegen Einschränkungen seiner Belastbarkeit auf eine andere Position versetzt, der andere trat die Position nach einer halbjährigen Auszeit wieder an. Ein weiterer Unit-Manager bat darum, die Position wieder aufgeben zu dürfen, mit der Begründung, er würde doch lieber rein technisch arbeiten und nicht so sehr im organisatorischen Bereich. Die beiden frei gewordenen Positionen wurden jetzt mit Neueinstellungen besetzt. Einer der beiden verkrachte sich nach einem halben Jahr derart mit den Mitarbeitern seiner Unit, dass einerseits massive Beschwerden über seinen „autoritären Führungsstil“ bei der Geschäftsführung geäußert wurden und andererseits der Unit-Manager der Geschäftsführung deutlich machte, dass er erwarte von ihr den Rücken gestärkt zu bekommen. Da die Geschäftsführung diesen Unit-Manager nicht wieder

verlieren wollte, der Konflikt zwischen Unit und Unit-Manager aber unauflösbar schien, entstand die Idee eine OE-Beratung in Anspruch zu nehmen.

Im ersten Gespräch mit den Geschäftsführern wurde deutlich, dass es ihnen letztlich unerklärlich war, weshalb die Position des Unit-Managers offensichtlich so schwierig auszuüben war. Schlichte Überforderung und mangelnde Qualifikation für Führungsaufgaben reichten als alleinige Begründung nicht aus. Diesem Erstgespräch folgten Interviews mit den Unit Managern über deren Erleben ihrer eigenen Position. Diese Interviews ergaben, dass die Position des Unit-Managers tatsächlich als sehr belastend erlebt wurde. Als Gründe wurden die Aufgabenvielfalt, aber durchwegs auch Probleme in der Team- und Mitarbeiterführung genannt. Der als „autoritär“ kritisierte Unit-Manager sprach auch von der Schwierigkeit als neue Führungskraft im Unternehmen akzeptiert zu werden.

Im Anschluss wurden Interviews mit ausgewählten Mitarbeitern aus allen Units geführt. Bei der Auswahl der Mitarbeiter wurde darauf geachtet, dass möglichst ein repräsentativer Querschnitt an Mitarbeitern interviewt wird, d.h. sowohl „Alteingesessene“ wie „Neue“, sog. „Teamflüchter“, die am liebsten alleine arbeiten, als auch „Hans Dampf in allen Gassen“ usw.. Diese Interviews machten deutlich, dass die Unit-Manager überwiegend in Ihrer Position nicht akzeptiert wurden. Die Gründe hierfür waren allerdings durchaus unterschiedlich. Genannt wurden u.a. strategische Fehler, Fehlverhalten gegenüber Kunden, autoritäre Führung, mangelnde Durchsetzungsstärke und persönliche Abneigung. Dem Beraterteam, bestehend aus einer Beraterin und einem Berater, wurde also ein breites Sammelsurium an Kritikpunkten präsentiert. Wir hatten den Eindruck, dass uns die jeweiligen Unit-Manager vor allem in ihren Schwächen beschrieben wurden. Deren Stärken wurden eher zwischen den Zeilen benannt und wurden auf Nachfrage unsererseits auffällig abgetan.

Die Auswertung machte dem Beraterteam deutlich, dass die Kritik und die Konflikte stark auf der Ebene der persönlichen Umsetzung der Position des Unit-Managers geäußert wurde (ICH-Faktor). Die Ebene der Kommunikation und Kooperation sowie der Rollen- und Aufgabenverteilung wurde dagegen wenig problematisiert (WIR-Faktor)⁴. Wir erarbeiteten folgende Hypothese: „Die Einführung einer Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung und oberhalb der Projektleitung ist zwar von der Geschäftsführung zu deren Entlastung gewünscht, von den Mitarbeitern in gegenwärtiger Konzeption jedoch nicht“. Diese Hypothese wurde zunächst den Geschäftsführern und anschließend der Gruppe von Mitarbeitern, die von uns interviewt wurden, vorgestellt. Die Reaktion der Geschäftsführer bestand in der prompten Frage an uns, wie es gelingen kann, mehr Akzeptanz für die Unit-Manager zu schaffen. Wir versuchten unsere Überzeugung, dass es hierfür wichtig wäre mit der Mitarbeiterschaft in einen Prozess zu kommen, indem of-

⁴ Eine sehr sinnvolle Differenzierung innerhalb des WIR-Faktors für die Arbeit mit TZI in der OE findet sich bei Greimel 2003, S. 56 f.

fen über alle Aspekte dieser Position gesprochen werden kann, zu vermitteln. Daraufhin meinten die Geschäftsführer, dass die Position Unit-Manager offenbar von der Mitarbeiterschaft so nicht gewünscht sei, die Wiederabschaffung für sie aber nicht in Frage komme. Wir schilderten dann, dass es aus unserer Sicht nicht so sehr um die Frage der Wiederabschaffung gehe, sondern vielmehr um die Möglichkeit die Mitarbeiter bei so einer wesentlichen Veränderung mitgestalten zu lassen. Überzeugen konnten wir dann mit dem Argument, dass der Anlass, OE-Berater ins Haus zu holen, ja gerade in den Konflikten um diese Position, bzw. dem wiederholten Krankwerden von Mitarbeitern, die diese Position bekleideten, bestand. Als Ziel wurde somit fixiert, eine weitgehend akzeptierte und somit lebbarere mittlere Führungsebene ins Unternehmen einzuführen.

Die Reaktion der Gruppe der Mitarbeiter auf die Hypothese war überwiegend zustimmend. Es wurde eine deutliche Bereitschaft zur Mitwirkung an weiteren Aktivitäten signalisiert. Insbesondere der als „autoritär“ kritisierte Unit-Manager wirkte sehr entlastet, was unserer Ansicht nach mit der Verschiebung der Aufmerksamkeit vom ICH-Faktor zum WIR-Faktor zu tun hatte.

Aus der Hypothese entwickelten wir vier Workshops (WS) zum Thema „Führen und geführt werden in unserem Unternehmen“. Wir hatten den Eindruck, dass es sinnvoll sei, diese beiden Aspekte von Führung neben einander zu stellen. Es schien uns ja nicht nur um das „Wie“ von Führung zu gehen, sondern auch um den Widerstand gegen Führung unterhalb der Geschäftsführung.

Die vier WS hatten folgende Aspekte zum Thema:

WS 1: Die Tradition von „Führen und geführt werden“ im Unternehmen (Rückblick)

WS 2: Die unterschiedlichen Rollen von Führenden und Geführten (Einblick)

WS 3: Was brauchen die Führenden um führen zu können und die Geführten um sich führen zu lassen? (Weitblick)

WS 4: Wie wollen wir „Führen und geführt werden“ zukünftig aktiv leben? (Ausblick)

Die WS dauerten je zwei Tage, es nahmen pro WS 12 Personen teil, die Teilnehmenden wurden für jeden WS nach bestimmten Kriterien ausgesucht, die Teilnahme beruhte auf Freiwilligkeit, die Ergebnisse wurden direkt im Anschluss des jeweiligen WS in den einzelnen Units präsentiert und diskutiert. Methodisch versuchten wir mit Rollenspielen, Skulpturen stellen und anderen kreativen Medien eine möglichst lebendige und am Erleben der Teilnehmer orientierte Bearbeitung des Themas zu gewährleisten.

Im Laufe des Beratungsprozesses wurde uns zunehmend deutlich, dass der Widerstand gegen die Einführung einer mittleren Führungsebene nicht nur auf Seiten der Mitarbeiter bestand, sondern sehr wohl auch auf Seiten der Geschäftsführung. Diese wollte zwar einerseits ihre Arbeitsentlastung. Wenn jedoch Ungereimtheiten an sie herangetragen wurden, ob in Fragen des Projektmanagements oder persönlicher Art, griff sie sehr schnell aktiv ein und versuchte dann das Heft wieder in die eigene Hand zu nehmen. Die Unit-Manager hatten kaum die Chance einmal einen Konflikt mit den Mitarbeitern in ih-

rer Unit ohne offenen oder verdeckten Eingriff der Geschäftsführer wirklich durchzustehen. Es war für die Geschäftsführer eine wichtige Erkenntnis zu sehen, dass ihr all zu schnelles Agieren den nötigen Annäherungsprozess zwischen Mitarbeitern und Unit-Managern immer wieder unterbrochen hatte.

Am konfliktreichsten gestaltete sich der dritte WS, weshalb ich diesen etwas ausführlicher schildern möchte: An diesem WS nahmen vier Unit-Manager, der erste Geschäftsführer und einige Mitarbeiter, die schon lange im Unternehmen waren, teil. Die Unit-Manager äußerten, dass sie sich gerade von den erfahrenen Kollegen zeitweise boykottiert gefühlt hätten. Die erfahrenen Mitarbeiter wiederum meinten, dass sie aufgrund von allzu vielen Vorgaben seitens der Unit-Manager nicht mehr hätten kreativ arbeiten können. Der Geschäftsführer war wegen der aggressiven Stimmung im WS deutlich irritiert. In diesem Konflikt war es sehr hilfreich auf das Thema „Was brauchen die Führenden um führen zu können und die Geführten um sich führen zu lassen?“ Rückbezug nehmen zu können. Es wurde deutlich, dass die Unit-Manager die Unterstützung gerade der erfahrenen Mitarbeiter brauchen, um ihre Rolle und Aufgabe wirklich erfüllen zu können. Der Versuch, über Vorgaben diese Unterstützung einzufordern, führte zur Entstehung von Fronten. Die Mitarbeiter in den Units verweigerten ihrerseits den Unit-Managern die offene Auseinandersetzung. Sie wendeten sich entweder an die Geschäftsführer oder sie orientierten sich an der eigenen Erfahrung und Sachkenntnis, ohne dies vorher mit den Unit-Managern zu besprechen. Für die Akzeptanz der neuen Führungsebene war es wichtig erkennen zu können, dass „Führen und geführt werden“ ein Zusammenspiel ist, das von gegenseitiger Bereitschaft zur Kooperation lebt und „Geführt werden“ eine Rolle ist, die nicht passiv, sondern sehr wohl aktiv zu verstehen ist und somit Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten enthält.

Auf unsere Empfehlung hin wurde am Ende der Workshop-Reihe in jeder Unit der Neustart einer Umstrukturierung, die zu diesem Zeitpunkt bereits drei Jahre alt war, offiziell begangen. Es war uns wichtig einen Punkt zu markieren, der den Beratungsprozess beendet und somit die Phase der Umsetzung einleitet. Unsere schriftlichen Nachfragen im Abstand von einem halben Jahr machten deutlich, dass persönliche Verhaltensweisen deutlich mehr im Kontext von Rollen und Aufgaben verstanden wurden und nicht mehr so sehr als Charaktereigenschaften. Das Bewusstsein für gruppendynamische Zusammenhänge hatte deutlich zugenommen.

Die Unit-Manager erhielten von der Geschäftsführung das Angebot an einer individuellen Weiterbildung teilnehmen zu können, was zwei von ihnen in Form eines Führungskräfte-Coachings bei uns in Anspruch nahmen. Ob, und wenn ja, welche weitere Qualifikation von den anderen drei in Anspruch genommen worden ist, wissen wir nicht.

Literatur

- Conrad, Beatrice & Jacob, Bernhard: Konflikt-Transformation: Konflikte werden gelöst - Unterschiede bleiben bestehen, Paderborn 2003
- Doppler, Klaus: Unternehmenswandel gegen Widerstände, Frankfurt/Main 2002
- Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph: Change Management, Frankfurt/Main 1999
- Gores-Pieper, Elisabeth: Führungspersönlichkeit ist lernbar, in: Ruth Cohn Institute for TCI international [HG.]: Themenzentrierte Interaktion, Heft 2/2002, S. 64 - 72
- Greimel, Arnulf: Themenzentrierte Teamentwicklung, in: Ruth Cohn Institute for TCI international [HG.]: Themenzentrierte Interaktion, Heft 2/2003, S. 54 – 66
- Huber, Hans-Georg: Sinnvoll erfolgreich: sich selbst und andere führen, Reinbeck bei Hamburg 2004
- Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin: Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg 2004
- Langmaack, Barbara: Soziale Kompetenz: Verhalten steuert den Erfolg, Weinheim und Basel 2004
- Mahlmann, Regina: Führungsstile flexibel anwenden, Weinheim und Basel 2002
- Nerdinger, Friedemann: Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Stuttgart 2003
- Spieß, Erika: Verhalten in Organisationen: eine Einführung, Stuttgart 1999
- Ückermann, Dieter: Motivierende Führung, Bad Salzuflen 2004
- Zirkler, Michael & Müller, Werner [HG.]: Die Kunst der Organisationsberatung, Zürich 2003