

Changemanagement

Pläne haben ihr Eigenleben

Im Leben und im unternehmerischen Handeln machen wir oft Pläne und betrachten das Planen als eine wichtige Aktivität. Oft müssen wir jedoch erkennen, dass Pläne niemals funktionieren. Meist weicht das reale Geschehen bald vom Plan ab. Machen wir dabei Fehler, sind wir sogar unfähig Pläne ohne Abweichungen zu realisieren? Managementtrainer Helmut Brückler präsentiert Ihnen hier ein gelungenes Projekt in einem schwierigen, komplexen Umfeld und definiert einige auch für Sie wichtige Begriffe.

In diesem Projekt ging es ums Ganze - um Sehnsüchte, Ängste und Wünsche, Status, Anerkennung und Macht, sichere Arbeitsplätze, strategische Erfolgspotenziale, technischen Vorsprung, Alleinstellungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz, Kapazitätsengpässe, wirtschaftliche Ergebnisse, Kommunikation, schnellere Prozesse. Ausgangslage war das unzufriedenstellende Ergebnis einer Produktgruppe im Bereich technischer Industriegüter. Sowohl Deckungsbeitrag als auch Lieferzeiten und Qualität des Produktes und des Services wurden beklagt.

Nach den Vorgesprächen wurde eine Projektgruppe mit einem externen Coach beauftragt. Im Startworkshop wurde das Umfeld und die Geschichte des Projektes „erarbeitet“. Als Besonderheit wurde mit einer bestimmten Methode des Teamcoaching ein Prozess durchgeführt, der völlig von jeder Problemorientierung wegweist, hin zu einer starken Lösungsorientierung, zu Visionen, Wünschen und emotional gestützten Zielen.

Die Planung des Projektes beschränkte sich auf wenige Eckpunkte und war von gegenseitigem Vertrauen geprägt. Gerade in der Anfangsphase waren die Gesprächsthemen weit gefasst und wurden vom Projektcoach wenig eingeschränkt, um die Vernetzung des Themas zu repräsentieren und die Gesprächs- und Handlungsfähigkeit zu erhalten. Begleitend dazu wurde ein angepasstes Dokumentationssystem mitgeführt, das die ungeordneten Ergebnisse in einer geordneten Form verfügbar macht.

In dieser Phase der Ist-Erhebung war es besonders wichtig, die unterschiedlichen Einschätzungen jedes einzelnen Projektteilnehmers wahrzunehmen, zu hören, zu klären und in die Dokumentation einfließen zu lassen. Je nach Temperament, Persönlichkeit und Projekterfahrung bringen sich Menschen verschieden ein und gehen mit unvermeidlichen Unterbrechungen und Abweichungen verschieden um. Die Arbeit des Coaches war stark auf die persönliche Balance im Team und die sofortige Klärung von Missverständnissen und Konflikten gerichtet. Auf diese Weise hat sich das Projektteam von den „uninformierten Optimisten“ zu den „informierten Pessimisten“ gewandelt. Zusätzlich wurden Klagen und Widerstände aus dem Umfeld bekannt, da Informationsaufgaben nicht erfüllt wurden, die Vernetzung war vernachlässigt worden. Eine „Neukoordination der Gefühle und Emotionen“ sorgte für frischen Wind, zugleich wurden die Bemühungen verstärkt, kurzfristig sichtbare Ergebnisse hervorzubringen.

Der Wunsch nach vermehrter Einbeziehung betroffener Mitarbeiter und Vorgesetzter kam genau zum richtigen Zeitpunkt. Damit konnte eine Realisierungsphase eingeleitet werden, die weniger von Analyse und Konzepten begleitet war, als vielmehr vom gemeinsamen Wunsch der Verbesserung und des Erfolges. Dem Gedanken des Entstehens, dem evolutionären Ansatz wurde damit voll Rechnung getragen. Es war nicht immer einfach, die Wirkungen der Selbstorganisation zu erwarten. Zwischendurch war es auch notwendig, klare Interventionen zu setzen, um kurzfristig wieder „Wind in die Segel“ zu bekommen und nachahmenswerte methodische Vorbilder zu setzen. Diese Verbreiterung der Energiebasis des Projektes durch konkrete Einbeziehung der Betroffenen war mit ausschlaggebend dafür, dass die Realisierung nachhaltig gelang. In dieser Projektphase wurden einige „Schleifen“ gezogen, da durch die neuen Mitwirkenden auch neue Ansichten und Einschätzungen eingebracht wurden. Dieses Vorgehen rechnet sich mehrfach, um nachhaltige Veränderungen zu etablieren.

In der Endphase war es Aufgabe des Coaches, die gesamte Organisation und besonders die Projektgruppe mit ihrem Auftraggeber für die Zukunft zu befähigen. Reflexionsprozesse wurden verstärkt angestoßen, die erfolgversprechenden Handlungsweisen durchgesprochen und Zuversicht gebende Ausblicke auf die erfolgreiche Zukunft gemeinsam eronnen. Als wesentlicher Punkt in der Evaluierung wurde der Umstand gesehen, dass die



DI Helmut Brückler ist Trainer, Berater und Coach mit ConArs Training & Beratung. Nach mehreren Jahren mit Management-Aufgaben hat er sich der Personal- und Organisationsentwicklung zugewandt. Seine vielfältigen Erfahrungen setzt er insbesondere in der Managemententwicklung und in der Gestaltung von Veränderungsprozessen ein. Systemisch-konstruktivistische Ansätze sind dabei sehr wichtig.

KOMPLEXE SYSTEME, WIE SIE AUCH IN UNTERNEHMEN VORZUFINDEN SIND, ZEIGEN VIELFACH EIN UNBERECHENBARES VERHALTEN



Projektgruppe mit ihrer neuen Arbeitsweise und Kultur mitten in der bisherigen Organisation arbeitet und damit in die bisherigen Handlungsweisen „zurückgezogen“ wird. Als Reaktion wurde beschlossen, im Führungskreis einen Entwicklungsprozess anzustoßen, der die besprochenen Denk- und Handlungsweisen berücksichtigt. Die unterstützende Erfolgsstory dazu war bereits gegeben.

WAS IST SYSTEMISCHES MANAGEMENT?

Es geht um komplexe Systeme. Diese unterscheiden sich wesentlich von einer konstruierten Einrichtung, einer Maschine. Bei diesen, gibt es einen Input, der über eine Funktion (Hebelwerk, Berechnungsalgorithmus) in einen vorherbestimmbaren Output umgewandelt wird: Wenn man auf das Gaspedal steigt, beschleunigt das Auto, wenn man den Radio einschaltet, gibt er das Radioprogramm wieder.

Komplexe Systeme dagegen zeigen vielfach unberechenbares Verhalten, Input und Output erfolgen oft zeitverzögert, ihr Zusammenhang ist damit schwer erkennbar und vielfach überlagert, es ergibt sich Selbstorganisation, die Eigenschaften des Systems sind weniger durch die Eigenschaften der Elemente, als deren Interaktionen bestimmt. Wie zeigen sich nun diese komplexen Systeme? Überall in unserem täglichen Leben. Es sind ganze Gesellschaften, Tierpopulationen, Unternehmen, Abteilungen, einzelne Personen mit ihrer immensen Strukturvielfalt im zentralen Nervensystem, Verkehrssysteme, große Informationssysteme wie das Internet u.v.m.

WIE LERNT EIN PROJEKT LAUFEN?

So wie sich ein 100m-Läufer auf seinen Lauf mental vorbereiten muss, wie er sich darauf einstellt, Höchstleistungen zu vollbringen, wie er sich „in das Ziel denkt“, wie er den Weg dorthin überblickt, wie er bewusst seinen inneren Antrieb spürt, so muss auch eine Organisation auf Neues, auf Veränderungen eingestimmt werden, der „innere Antrieb“ spürbar gemacht werden. Dazu reicht es nicht, eine Anordnung der Geschäftsführung auszusprechen oder per „Buschtrommel“ Informationen (welche?) verbreiten zu lassen.

Ein Projekt im sozialen Kontext muss werden (engl.: to emerge, evolutionärer Ansatz). Durch gemeinsame, wertschätzende, einbeziehende Arbeit mit den Betroffenen entsteht eine einheitliche Sichtweise und ein emotionales Befinden, dass die Veränderungsarbeit fördert.

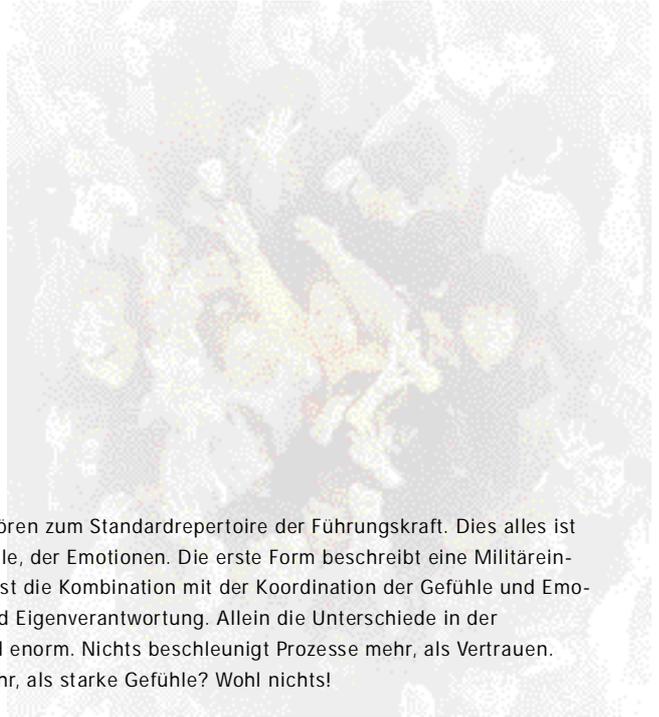
WER BESTIMMT, WAS „WAHR UND RICHTIG“ IST?

Menschen und Organisationen nehmen ihre Umwelt nicht „objektiv“ wahr, etwa wie Fotoapparate oder Messgeräte. Vielmehr konstruieren sie weitgehend ein eigenes Bild von sich und ihrer Umwelt, angestoßen durch äußere Sinneseindrücke und angereichert durch innere Konzepte, Bilder, Erfahrungen, Vorurteile und Werte. Das Verhältnis „äußerer“ zu „innerer“ Informationen ist überraschend „innenlastig“. Der konstruktive Umgang mit den daraus entstehenden vielen Wahrheiten ist geleitet durch Akzeptanz, Anerkennung, offene Kommunikation und Feedback sowie gemeinsames Tun.

WAS TUN, WENN ALLE IN VERSCHIEDENE RICHTUNGEN STREBen?

Koordination wird verlangt! Aber wie? Neue Pläne, Abstimmungssitzungen, klarere Ziele, detailliertere Auf-

IN UNSERER VERNETZTEN, VON VIELEN ABHÄNGIGKEITEN UND GEGENSEITIGEN BEEINFLUSSUNGEN GEPRÄGTEN ARBEITSWELT PASSIERT IMMER ETWAS UNERWARTETES



träge, Umsetzung mit mehr „Nachdruck“ u.s.w. gehören zum Standardrepertoire der Führungskraft. Dies alles ist auch wichtig; zusätzlich zur Koordination der Gefühle, der Emotionen. Die erste Form beschreibt eine Militäreinheit, mit ihrer eng begrenzten Handlungsfreiheit. Erst die Kombination mit der Koordination der Gefühle und Emotionen ergibt Handlungsfähigkeit mit Motivation und Eigenverantwortung. Allein die Unterschiede in der Geschwindigkeit und Flexibilität beider Formen sind enorm. Nichts beschleunigt Prozesse mehr, als Vertrauen.

Was bestimmt das menschliche Handeln mehr, als starke Gefühle? Wohl nichts!

WAS IST SELBSTORGANISATION?

In offenen komplexen Systemen, solche die Energieaustausch mit ihrer Umwelt haben, entstehen innere Strukturen. In vielen Fällen strebt diese Strukturierung zu immer feineren, komplexeren, detaillierter gegliederten Zuständen (erkennen Sie Ähnlichkeiten mit unserer Marktwirtschaft?). Beispiele reichen von unserem Universum über Späne in einem Magnetfeld auf einer Rüttelplatte, die sich dadurch „selbständig“ ordnen, einer Menschenkette vor einem Bus, einer kooperativ geführten Abteilung bis zu einer Fußballmannschaft.

In allen Fällen gibt es keinen der die aktuelle Situation „ordnet“ und doch gibt es sie, die „Selbst - Ordnung“. Sie ist meist sogar stärker, als Interventionen von außen; langfristig auf jeden Fall. Solche Systeme (Unternehmen, Abteilungen, Vereine, Projektgruppen) folgen mehr ihren inneren Regeln und Strukturen als sie „Anordnungen“ von außen annehmen. Diese verarbeiten sie zu vollkommen eigenständigen, unvorhersehbaren Reaktionen. Die Folgen bezüglich Verantwortung und Handlungsfeldern von Führungskräften sind enorm.

WARUM SIND MEINE PLÄNE SCHON WIEDER NICHT ERFÜLLT?

Im realen Leben (und damit in komplexen Systemen, in lebenden Systemen) ist es nicht einfach, Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausfindig zu machen. In unserer vernetzten, von vielen Abhängigkeiten und gegenseitigen Beeinflussungen geprägten Arbeitswelt passiert Unerwartetes. Es passiert immer Unerwartetes! Interventionen von außerhalb des lebenden Systems (z.B. in eine Abteilung, in Form eines vorgegebenen Planes) werden zu völlig eigenständigen Reaktionen verarbeitet, entsprechend dessen momentanem inneren Zustand.

WIE BLEIBT DER PROZESS AM LEBEN?

Wer mit viel Energieaufwand und Druck seinen Bereich bewegt, kann kurzfristig Erfolg haben. Längerfristig wird sich das lebende System wieder nach seiner inneren Logik orientieren. Wer nachhaltig agieren möchte, sollte den Weg der Evolution gehen. Ein Weg der in gemeinsamer Entwicklung besteht, alle Kräfte wahrnimmt und berücksichtigt. Langfristig ist es wichtiger die Fähigkeiten dieses lebenden Systems (des Unternehmens, der Abteilung) zu erweitern, als ein konkretes operatives Ziel durchzusetzen. Wer möchte, dass seine Leute auf den Mount Everest gehen, sollte sie nicht antreiben und mit Geldversprechen losschicken. Stattdessen sollte er ihnen das herrliche Erlebnis beschreiben, ihnen Ausrüstung und Training bieten. Dann kann er sie ziehen lassen.

Für Interessierte bietet ConArs Training & Beratung mit einer Broschüre einen Überblick über das Thema Systemisches Management. Auf 54 Seiten sind Aufsätze und Berichte nach Vorträgen weltberühmter Autoren und Wissenschaftler gesammelt, sowie eine Literaturliste und ein einführender Aufsatz. Unter office@conars.com oder 03172/4567 erhalten Sie nähere Informationen und eine Leseprobe.