

Bernhard Kuntz

Systematische Berater sind keine fachlichen Eunuchen

Was sollte man beim Planen der Architektur von 'Veränderungsprozessen beachten? Mit dieser Frage befassten sich Berater und Führungskräfte von Unternehmen im dritten „Theoriebaustein“ der Weiterbildung zum systematischen Berater von WSFB. Dabei zeigte sich: Vieles, was wünschenswert wäre, lässt sich in der Praxis nicht realisieren. Unter anderem, weil die systemischen Berater meist erst gerufen werden, wenn die Basisentscheidung gefallen ist.

Die Stimmung im Gruppenraum ist angespannt. Seit einer Stunde diskutiert die Arbeitsgruppe darüber, wie das Unternehmen Sibilsa beim Entwickeln und Einführen seines neuen Vertriebskonzepts vorgehen sollte. „Du kannst doch Leute, die bisher nur Kunden verwaltet haben, nicht damit beauftragen, das neue Konzept zu entwickeln. Die wissen doch gar nicht, was aktiv verkaufen heißt“, poltert Paula Jäger, Bereichsleiterin bei einem Versicherungskonzern. „Aber wenn du denen das fertige Konzept vor die Nase setzt, dann erntest du nur Widerstände“, kontert Mia Schmidt, Managementtrainerin und -beraterin aus München. Zunehmend verhaken sich die beiden Frauen ineinander, während die beiden männlichen Gruppenmitglieder bereits seit Minuten schweigen.

Dabei begann alles so harmlos. Gemeinsam arbeiten die Gruppenmitglieder heraus, welche Ziele der Industriedienstleister Sibilsa mit dem Projekt erreichen möchte. Dann ermitteln sie die möglichen „Störfaktoren“. Anschließend formulierten sie ihre Ziele als Berater. Doch kaum ging's ans Entwerfen der Lern- bzw. Prozessarchitektur, war die Harmonie verfliegen. Und nun läuft der Gruppe die Zeit davon. In 15 Minuten

soll sie ihre Arbeitsergebnisse im Plenum präsentieren. Paula Jäger ist mit ihrer Geduld am Ende. Mit energischen Schritten eilt sie zur Pinnwand und skizziert auf ihr ratzfatz die Prozessarchitektur. „Erst machen wir einen Workshop mit dem Vorstand und den Vertriebsverantwortlichen. Dann...“ Die anderen Gruppenmitglieder schauen schweigend zu. Und Hans-Werner Bormann, Geschäftsführer von

WSFB, der den Theoriebaustein der Beraterweiterbildung leitet und den Prozess seit einiger Zeit beobachtet? Er lächelt. Im Plenum. Die Gruppe vom Paula Jäger soll als erste ihre Ergebnisse präsentieren. „Das macht die Paula, die hat unsere Diskussion moderiert“, sagt Mia Schmidt spitz. „Du meinst dirigiert“, erwidert Paula Jäger. Dabei lächelt sie der Beraterin entschuldigend zu. Sie weiß, dass sie den Gruppenprozess dominierte.

Es gibt keine Standardrezepte, aber -prinzipien

Der Vorschlag von Paula Jäger zielt darauf ab, dass eine Projektgruppe das neue Vertriebskonzept erarbeitet, nachdem dessen Eckpfeiler mit dem

Führungskreis definiert wurden. Der Entwurf wird dann mit dem Führungskreis abgestimmt. Anschließend werden die Führungskräfte geschult. Und erst danach werden die Mitarbeiter ins Boot geholt. Die zweite Arbeitsgruppe präferiert ein anderes Vorgehen. Sie möchte zwar auch zunächst die Kerninhalte des neuen Vertriebskonzepts mit dem Führungskreis abstimmen, doch danach soll unmittelbar eine Kickoff-Veranstaltung mit allen Vertriebsmitarbeitern stattfinden. Dort soll zunächst der Vorstand das Ziel des Unternehmens skizzieren. Zudem sollen einige Schlüsselkunden darlegen, wo aus ihrer Warte bei Sibilsa Entwicklungsbedarf besteht. So instruiert sollen anschließend die Vertriebsmitarbeiter selbst in Arbeitsgruppen das neue Vertriebskonzept entwerfen. Die Entwürfe werden dann von einer Projektgruppe komprimiert und redigiert, bevor schließlich unter dem Motto „Vom beratenden Technischer zum verkaufenden Beziehungsmanager“ ein mehrstufiges Qualifizierungsprogramm für alle Vertriebsmitarbeiter startet.

„Und welches Vorgehen ist nun richtig?“, möchte Mia Schmidt von Hans-Werner Bormann wissen. Er zuckt die Schultern: „Beide oder vielleicht auch keines. Denn für das Gestalten von Veränderungsprozessen gibt es kein Standardverfahren, sondern nur Standardprinzipien. Und um zu entscheiden, welches Vorgehen das effektivste ist, müsstet ihr mehr über das

Unternehmen wissen.“ „Aber beim Vorschlag von Paula werden die Mitarbeiter doch erst beteiligt, wenn das Konzept steht“, kritisiert Mia Schmidt. „Na und?“, erwidert Bormann. „Das Beteiligen der Mitarbeiter ist doch kein Selbstzweck.“

Die Betroffenen beteiligen - oder nicht?

Kaum sind Bormanns Worte verklungen, ergreift Johann Scholten, ebenfalls WSFB-Geschäftsführer, das Wort. Er leitet mit Bormann den Workshop. Scholten möchte ein Missverständnis ausräumen, das er bei den Teilnehmern spürt: „Systemisch arbeiten, heißt doch nicht, dass ihr alle Betroffenen beteiligen müsst.“ Dies würde häufig sogar das Erreichen der Ziele gefährden. Zum Beispiel, wenn die aktive Beteiligung die Mitarbeiter überfordert oder unnötige Widerstände provoziert. „Darauf solltet ihr gerade als systemische Berater beim Bilden von Hypothesen und Schmiden von Prozessarchitekturen achten. Sonst ist die Architektur nicht anschlussfähig — entspricht also nicht dem Reifegrad der Organisation“, warnt Scholten. Dabei zeigt er auf die Flipchartbögen an der Wand. Auf ihnen haben die Teilnehmer am Vorabend die Prinzipien aufgelistet, die es beim Schmieden einer Architektur für komplexe Veränderungsprozesse zu beachten gilt. Ein Prinzip lautet „Anschlussfähigkeit“. Weitere zum Beispiel „Lernen 2. Ordnung“, „Wissen vergemeinschaften“ und „Wirtschaftlichkeit“. Einige Sekunden herrscht Stille im Raum. Dann fragt Klaus Friebe, Leiter des IT-Services



Zum Autor: Bernhard Kuntz arbeitet als PR- und Marketingberater für Bildungs- und Beratungsunternehmen in Darmstadt (Tel.: 06151/89659-0, www.bildung-verkaufen.de). Er ist Autor des im Verlag managerSeminare erschienenen Buchs „Die Katze im Sack verkaufen - Wie Sie Bildung und Beratung mit System vermarkten“. Im Mai erscheint im selben Verlag sein Buch „Fette Beute für Trainer und Berater - Wie Sie Noch-nicht-Kunden Ihre Leistungen schmackhaft machen“.

bei einem Logistikunternehmen, die WSFB-Geschäftsführer: „Und wie seid ihr das Projekt angegangen?“ WSFB entwarf im Dialog mit dem Vorstand das neue Vertriebskonzept von Sibilsa. Und dieses wurde den Führungskräften im Vertrieb sozusagen fix und fertig vor die Nase gesetzt. Mia Schmidt ist baff. „Dürft ihr das als systemische Berater überhaupt?“, fragt sie. „Warum nicht?“, fragt Bormann zurück. „Wenn die Systemanalyse zeigt: Das System wäre hiermit überfordert.“ Deutlich wird: Die WSFB-Geschäftsführer sind keine Anhänger der „reinen Lehre“, der zufolge systemische Berater sich auf die Prozessbe-

Eckdaten der WSFB-Beraterweiterbildung

Die Weiterbildung „Organisationelle Veränderungsprozesse gestalten - Systemische Organisationsberatung für Change Agents und Berater“ der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden wird seit 2002 angeboten. Die modular aufgebaute Weiterbildung erstreckt sich über einen Zeitraum von 15 Monaten. Sie besteht aus neun zweitägigen Bausteinen. Theoriebausteine, in denen sich die Teilnehmer weitgehend anhand von Fallbeispielen das „Handwerkszeug“ eines systemischen Beraters aneignen, wechseln sich dabei mit Bausteinen ab, in denen die Teilnehmer eigene Beratungen unter supervisorischer Anleitung analysieren. Fest integriert in die Weiterbildung ist auch ein Workshop „Narrative Interventionen“. Konzipiert ist die Weiterbildung für alle Männer und Frauen, die in (Profit- und Non-Profit-)Organisationen Veränderungsprozesse mitgestalten - unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um (selbstständige) Trainer und Berater oder um Führungskräfte von Unternehmen handelt. Die Weiterbildung kostet 7600 Euro - für Frühbucher 6500 Euro. 2007 startet WSFB drei Weiterbildungen. Die nächste beginnt am 8. März. Nähere Infos erhalten Interessierte bei der Beratergruppe (Tel.: 0611/15766-10; E-Mail: wsfb@wsfb.de, Internet: www.wsfb.de).

ratung beschränken müssen. Bei ihrer Beratungsarbeit in Unternehmen verfolgen sie den pragmatischen Kurs: Wenn ein fachlicher Input nötig ist, dann wird er von uns - sofern möglich - auch geliefert. „Oder wir kaufen Experten dafür ein.“

Wichtiger als der Theoriestreit, wie viel fachlichen Input systemische Berater geben dürfen, ist Bormann eine andere Frage: „Wie lange dauert es, bis sich die Vertriebsmitarbeiter zu verkaufenden Betriebsmanagern, entwickelt haben?“ „Zwei, drei, fünf Jahre“ schallt es zurück. „Und dann sind alle Vertriebsmitarbeiter verkaufende Beziehungsmanager,?“ Nach Bormanns Auffassung ist das Entwicklungsziel der zweiten Gruppen unrealistisch. „Nach einem Jahr kann das Unternehmen froh sein, wenn es erste Verhaltensänderungen spürt.“ Zum Beispiel in der Form, dass die Vertriebsmitarbeiter regelmäßig eigeninitiativ Kunden anrufen. „Sagen Sie das Ihren Kunden?“ möchte Arne Hübner, Inhaber eines auf Vertriebsthemen spezialisierten Trainingsinstituts wissen. Bormann schüttelt nachdenklich den Kopf. „Das ist eine Gradwanderung“, sagt er dann. Schließlich haben die Unternehmen oft noch keine Erfahrung damit, wie langwierig kulturelle Veränderungsprozesse sind. „Die glauben oft: Heute starten wir ein Projekt und morgen ist alles gut.“ Entsprechend wichtig sei es, sich als Berater zu überlegen, welche Entwicklungsziele realistisch sind - und sich einzugesuchen, dass die eigenen Ziele zuweilen andere als die der Klienten sind.

Realistische (Beratungs-) Ziele formulieren

Einige Teilnehmer schauen irri-

tiert. Also ergrift Johann Scholten das Wort. „Wie ist die Ausgangssituation, wenn wir als systemische Berater gerufen werden?“ Meist hat die Geschäftsleitung die Basisentscheidung schon getroffen - zum Beispiel wir strukturieren um. Auch das Entwicklungsziel wie zum Beispiel „Unsere Vertriebsmitarbeiter sollen verkaufende Beziehungsmanager werden,“ ist formuliert. Also können wir mit den Umsetzungsverantwortlichen in der Organisation nur noch schauen: Wie können wir uns dem vorgegebenen Ziel soweit wie möglich annähern?“ Der einfachste Weg wäre vielfach, alle Vertriebsmitarbeiter zu entlassen und neue einzustellen. Das geht aber nicht. Also muss mit den vorhandenen Mitarbeitern versucht werden, das definierte Ziel soweit wie möglich zu erreichen. „Und wenn die Verkäufer anschließend zwar keine verkaufenden Beziehungsmanager sind, aber Angebote regelmäßig nachfassen und die Kunden ab und zu von sich aus anrufen, ist doch auch schon viel erreicht“, sagt Scholten.

Bei Mia Schmidt macht sich Ermüchterung breit. Wie viele systemische Berater, träumt sie davon, das die obersten Entscheider der Unternehmen sie bereits kontaktieren, bevor sie sich zum Beispiel für eine Fusion entscheiden, sodass der damit verbundene Changeprozess sozusagen „lehrbuch-“ oder „bilderbuchmäßig“ gestaltet werden kann. Die Realität ist aber eine andere. Also müssen Berater sich darauf einstellen.

Sich auf das Wesentliche konzentrieren

Nach der Mittagspause sollen die Workshopteilnehmer in

Arbeitsgruppen ein weiteres anonymisiertes Fallbeispiel aus der Beratungspraxis von WSFB bearbeiten. Nun gilt es, die Architektur für die Einführung eines neuen Unternehmensleitbildes bei einer „Körperschaft öffentlichen Rechts“ zu entwerfen. Die Ausgangssituation ist folgende: Das neue Leitbild ist bereits formuliert. Und wie stets, stehen in ihm viele schöne Dinge - zum Beispiel, dass die Mitarbeiter künftig „eigenständiger und -verantwortlicher“ arbeiten sollen. Und die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern? Sie soll eine „partnerschaftlich-kooperative“ sein.

Wie kann ein solches Leitbild in einer Organisation eingeführt werden, in der alle Mitarbeiter sozusagen Beamte sind? In einer Organisation zudem mit einem sehr mächtigen Personalrat, über der das Damoklesschwert schwebt, dass 15 Prozent der Personalkosten eingespart werden müssen? Dies ist kein Auftrag von dem Berater träumen. Das wird in den Arbeitsgruppen schnell klar. Einig sind sie sich darüber: Der Personalrat spielt beim Einführen des Leitbilds eine Schlüsselrolle. Folglich zielen die entworfenen Architekturen alle darauf ab, den Personalrat so früh und umfassend wie möglich zu integrieren. Einig sind sich die Gruppen auch: Das Leitbild ist ein Traumbild. Mit der realen Organisation hat es wenig zu tun. Deshalb ist die Gefahr groß, dass es nach der Einführung auf Nimmerwiedersehen in der Schublade verschwindet. Also fokussiert sich das Bestreben der Gruppen zunächst darauf, realistische Ziele für die Leitbildeführung

zu formulieren. Beide gelangen zum Ergebnis. Wir sollten uns ein, zwei Kernelemente herauspicken und bei der Leitbildeführung und dem damit verbundenen Qualifizierungsprozess den Fokus darauf legen. Alles andere lassen wir zunächst links liegen.

Auch mal mit kleinen Erfolgen zufrieden sein

Ähnlich ging WSFB vor. Auch der Unternehmensberatung war schnell klar: Das Leitbild ist nicht maßschneidert; doch daran können wir nichts ändern. Also beschränkte sich die Arbeit von WSFB nach der offiziellen Einführung weitgehend darauf, mit den Abteilungen herauszuarbeiten, was einzelne Aussagen für die Alltagsarbeit bedeuten. Heraus kamen laut Scholten meist ganz banale Dinge. So wurde zum Beispiel im Kundendienst vereinbart, dass künftig, wenn ein junger, noch relativ unerfahrener Techniker eine Pumpe nicht reparieren kann, dessen Führungskraft nicht einfach zu einem erfahrenen Techniker sagt: „Fahr' du hin und mach' das. Der Müller kann das nicht.“ Stattdessen sollte fortan der erfahrene Techniker mit dem unerfahrenen gemeinsam die Pumpe reparieren, sodass der junge etwas lernt und zunehmend eigenständig arbeiten kann. „Von außen betrachtet, wirkt dies wie eine Kleinigkeit“, erklärt Scholten. „Für die Techniker war dies aber eine große kulturelle Veränderung.“ In der anschließenden Tagesbesprechung sagt Kai Friebe denn auch, eine wichtige Erkenntnis sei für ihn gewesen, wie wichtig es sei, realistische Ziele für die eigene Arbeit zu formulieren. Und Mia Schmidt? Für sie war es „befreiend“, dass sie als systemische Beraterin

nicht stets alle Betroffenen beteiligen muss und auch mal einen fachlichen Input liefern darf. „Das eröffnet mir für das Projekt, für das ich nächste Woche ein Konzept abgeben muss, weitere Optionen.“

Am nächsten Morgen hat Hans-Werner Bormann für Mia Schmidt eine Überraschung parat. Er schlägt vor, das geplante Programm umzuwerfen und stattdessen ihren Fall zu bearbeiten. Schmidt fragt zurück: „Was verpassen wir dadurch?“ Bormann antwortet verschmitzt: „viel“. Trotzdem möchte Mia Schmidt ihren Fall bearbeiten. Er brennt ihr auf den Nägeln. Die Ausgangssituation ist folgende: Eine Bank hat beschlossen, alle Führungskräfte im Vertrieb zu Coachs ihrer Mitarbeiter auszubilden. Ein Drittel ist bereits geschult, der Rest noch nicht. Um eine Zwischenbilanz zu ziehen, beauftragte der Vorstand Mia Schmidt zu ermitteln, inwieweit die geschulten Führungskräfte ihre Mitarbeiter coachen. Das Ergebnis: Die meisten coachen ihre Mitarbeiter nicht - teil, weil ihnen dafür nach eigenen Aussagen die Zeit fehlt, teils, weil ihnen ihre unmittelbaren Vorgesetzten, die Bereichsleiter und Bezirksdirektoren immer wieder signalisieren: Hauptsache, eure Zahlen stimmen, der Rest interessiert uns nicht.

Nicht jeden Kundenwunsch sofort erfüllen

Daraufhin bat der Vorstand Mia Schmidt, das Konzept für eine Tagesveranstaltung zu entwerfen, bei der allen Führungskräften die Ergebnisse der Befragung präsentiert werden - unter anderem, um sie für das Thema Coaching zu sensibilisieren. Nun fragt sie sich, wie soll ich

„Bitte schlagt mir Interventionen vor“, appelliert sie an ihre Kollegen, „denn in vier Tagen muss ich mein Konzept und Angebot abgeben“. Doch ihre Kollegen gehen nicht auf ihre Bitte nach konkreten

Vorschlägen für Interventionen ein. Stattdessen sagt Arne Hübner: „Mir fiel auf, dass Mia bei ihrer Schilderung sagte, ‚die Herrschaften oben ziehen nicht mit‘. Woraufhin Mia Schmidt sofort einwirft: ‚Erzählen muss ich euch noch...‘“ Doch Hübner unterbricht sie: „Du bist jetzt ruhig. Als Berater bekommen wir im Erstgespräch meist auch nicht alle ‚wichtigen Informationen, und trotzdem müssen wir ein Konzept entwerfen. Lass uns jetzt mal machen.“

Unter Anleitung von Bormann und Scholten sammeln die Teilnehmer zunächst, was ihnen bei der Schilderung des Falls auffiel. Paula Jäger überraschte, dass Mia Schmidt mit keinem Wort erwähnte, warum die Führungskräfte zu Coachs ausgebildet werden sollten. „Weil's Mode ist“, lästert Friebe. Offensichtlich wurden auch die Bereichsleiter und die Bezirksdirektoren über das Projekt informiert - „zumindest wurden sie nicht integriert“. Arne Hübner fiel zudem auf, dass der Vertriebsvorstand im Gespräch mit Mia Schmidt sagte: „Ich vereinbare mit meinen Leuten keine qualitativen Ziele. Als Führungskräfte müssen sie selbst wissen, was wichtig ist.“ Ihre Einschätzung: Das Kind ist schon weitgehend in den Brunnen gefallen. Und ihre gemeinsame Kernfrage: Was kann man mit einer eintägigen Veranstaltung erreichen?

Die nötige (Veränderungs-) Energie erzeugen

Einige Zeit wogt die Diskussion hin und her, dann steht für die Teilnehmer fest: Maximal können die Führungskräfte über den Sinn und Zweck des Coachings informiert und zum aktiven Mitmachen stimuliert werden. Doch wie sollte das Design der Veranstaltung aussehen, wenn es primär darum geht, die Führungskräfte zu „aktivieren“? Schnell sind sich die Teilnehmer einig: Der Vorstand muss Präsenz zeigen. Er darf sich aber nicht vorne hinstellen und zum 100sten Mal verkünden: Der Markt hat sich verändert, wir müssen aktiver verkaufen. „So kriegen wir keine Energie in den Laden. Da schlagen den Teilnehmern die Füße ein“, sagt Friebe. Er schlägt vor, dass der Vorstand eine Art Horrorszenario entwirft, wie sich die Bank in den kommenden fünf oder zehn Jahren entwickelt, wenn kein Ruck durch die Organisation geht. „Oder noch besser, wir lassen die Teilnehmer das Szenario entwerfen“, rät Paula Jäger. „Schließlich wollen wir sie aktivieren.“ Und was danach? „Dann könnten zwei, drei Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter bereits coachen, Success-Stories erzählen, wie sie hierdurch bestimmte Ziele oder Veränderungen erreichten.“ So arbeiten die Teilnehmer weiter am Design des Tages, wobei sie sich immer wieder fragen: Eignet sich diese Intervention zum Aktivieren der Teilnehmer? Keine Rolle spielen plötzlich mehr die Ergebnisse der Befragung, die Mia Schmidt präsen-

tieren soll bzw. möchte. „Denn was haben wir davon, wenn wir sie den Führungskräften verkünden?“, fragt Arne Hübner. „Die Ergebnisse können wir doch auch an die Wand hängen. Dann kann sich wer will informieren.“

In der abschließenden Feedbackrunde äußern sich Bormann und Scholten sehr zufrieden über die Arbeit der Gruppe. Unter anderem, weil die Teilnehmer Mia Schmidt nicht „auf den Leim gingen“ und ihr wie gewünscht sogleich Interventionen vorschlugen. Stattdessen analysierten sie zunächst die Situation. Positiv bewerten sie auch, dass die Gruppenmitglieder sich nach der Hypothesenbildung zunächst auf ein realistisches Ziel verständigten. Und dass sie sich beim Planen der Architektur immer wieder fragten „Dient dieses Vorgehen dem Erreichen des Ziels?“, statt sich von Gedanken leiten zu lassen wie „Wir müssen die Ergebnisse der Befragung präsentieren, denn hierin hat das Unternehmen viel Geld und Mia Schmidt viel Zeit investiert.“