



Mit Resonanzgruppen kulturverändernde Projekte planen und steuern

☰ Wiesbaden/Stuttgart, 28.10.2009 18:13 Uhr (Schallenmüller Scholten)

Wie können wir kulturverändernde Projekte planen und steuern? Das fragen sich viele Unternehmen - unter anderem, weil die Dynamik ihres Umfelds und die Komplexität ihrer Organisation ein Erfassen aller Einflussfaktoren und eine langfristige Planung nur bedingt erlauben. Von Gabriele Schallenmüller (EnBW) und Johann Scholten (WSFB).

Wer in bekannten Gewässern segelt, benötigt nur eine gute Seekarte, um das Schiff sicher zum Ziel zu navigieren. Anders ist dies beim Segeln in unbekanntem Gewässern. Hier muss die Besatzung auf dem Weg zum Ziel Zeichen, wie etwa die Farbe des Wassers und das Wellenspiel interpretieren können, um zu erkennen, ob zum Beispiel das Wasser tief genug ist, um die geplante Route zu nehmen.

Ähnlich verhält es sich beim Planen und Steuern von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Auch hierbei können die Verantwortlichen ihr Handeln oft nicht ausschließlich an zuvor erstellten „Roadmaps“ orientieren, da

- sich das Umfeld zu schnell ändert und
- eine unüberschaubare Zahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen ist.

Also müssen die Verantwortlichen auf dem Weg zum Ziel regelmäßig innehalten und sich fragen: Müssen wir unseren Kurs korrigieren? Und oft müssen sie sich sogar fragen: Ist das zu Beginn des Prozesses formulierte Ziel überhaupt noch richtig oder sollten wir es anpassen – zum Beispiel weil sich die Rahmenbedingungen gewandelt haben?

In Projektdesigns fließen viele Vermutungen ein

Das bedeutet keinesfalls, dass Veränderungsprozesse heute weniger sorgfältig als in der Vergangenheit geplant werden sollten. Im Gegenteil! Es bedarf aber neuer Methoden, um der Unvorhersehbarkeit, Dynamik und Komplexität von Veränderungsprozessen gerecht zu werden. Denn wenn sich die Entwicklung eines Unternehmens und dessen Umfelds nur noch bedingt prognostizieren lässt, dann fließen in jedes Prozessdesign auch viele Annahmen und Vermutungen ein. Also muss regelmäßig überprüft werden: Treffen diese (noch) zu? Oder: Haben sich diese bewahrheitet?

Wenn sich die Entwicklung eines Unternehmens und seines Umfelds nur noch bedingt vorhersehen lässt, dann stellt sich die Frage: Wie gelangen Unternehmen zu einer soliden Entscheidungsgrundlage für das Management? Schließlich gilt: Je dynamischer das Umfeld eines Unternehmens ist und je mehr Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind, umso größer sind auch die Risiken, die mit einem Veränderungsprozess verbunden sind. Die Zahl der Einflussfaktoren und Risiken ist heute oft so groß, dass ein Experte allein diese weder wahrnehmen und erfassen, noch einordnen und bei der Prozessplanung berücksichtigen kann. Dabei zählt dies zu den zentralen Aufgaben eines Veränderungsmanagers.

In der betrieblichen Praxis zeigt sich aber immer wieder: Die Wahrnehmung und Intelligenz einer einzelnen Person reicht zum Planen und Steuern vieler Veränderungsvorhaben nicht aus. Also sind Instrumente nötig, die es ermöglichen, die Intelligenz der Organisation zu nutzen.

Die Intelligenz des Kollektivs nutzen

Ein solches Instrument sind Resonanzgruppen. So werden Gruppen genannt, die aufgrund ihrer Zusammensetzung

- die Interessenvielfalt in einer Organisation und
- die typischen Denk-, Verstehens- und Verhaltensmuster ihrer Mitglieder

widerspiegeln, weshalb sie auch ein Indikator dafür sind: Wie reagiert die gesamte Organisation, wenn sie mit einer bestimmten Heraus- oder Anforderung konfrontiert wird?

Resonanzgruppen funktionieren nach dem Prinzip des hermeneutischen Zirkels, der den menschlichen Verstehens- und Erkenntnisprozess beschreibt. Ihm zufolge vollzieht sich das menschliche Verstehen zum Beispiel von literarischen Texten spiralförmig. Das heißt, durch ein regelmäßiges Hinterfragen der bisherigen Annahmen „Was will mir der Text sagen?“ findet ein allmähliches Verstehen und ein fortschreitender Gewinn an Erkenntnis statt.

Ähnlich erfolgt der Erkenntnisgewinn in Resonanzgruppen. Zu Beginn ihrer Zusammenarbeit ermitteln die Mitglieder der Gruppe zunächst, welche Bilder sie vom Unternehmen haben. Dann fragen sie sich, inwieweit diese Vorurteile aufgrund der Kompetenzen sowie Persönlichkeiten, die in der Gruppe vertreten sind, zutreffend sind.

Das Verstehen mit System erweitern

Erst nach dieser Selbstreflexion befasst sich die Gruppe mit dem eigentlichen Gegenstand der Erkenntnis. Ihre Mitglieder fragen sich also zum Beispiel:

- Wie sieht unser Markt in zehn Jahren aus?
- Was kennzeichnet die Kultur des Unternehmens? Oder:
- Wie verlaufen Veränderungsprozesse in unserer Organisation?

Anhand dieser Themen überprüfen die Gruppenmitglieder erneut, inwieweit ihre bisherigen Annahmen zum Beispiel über die Organisation zutreffend sind. Erweisen sich diese als korrekturbedürftig oder nicht tragfähig, werden sie um neue Sichtweisen und Perspektiven ergänzt.

Die so gewonnene Erkenntnis bildet im weiteren Prozessverlauf stets den Ausgangspunkt, um sich immer wieder neu fragen: Sind unsere Annahmen und die hieraus gezogenen Schlüsse (noch) richtig und inwieweit sollten wir diese korrigieren? So wächst mit der Zeit die Erkenntnis über die Organisation und den Veränderungsprozess. Die Erkenntnisspirale schraubt sich sozusagen immer weiter nach oben.

Ein solches Vorgehen hat folgenden Vorteil: Die in jeder Organisation vorhandenen „blinden Flecken“, die das Gelingen von Veränderungsprozessen gefährden, werden allmählich beseitigt oder zumindest stark reduziert. Nicht nur, weil alle Planungsschritte stets unter dem Vorbehalt „Aufgrund unserer aktuellen Erkenntnis ...“ stehen. Hinzu kommt: Aufgrund der Zusammensetzung der Resonanzgruppe fließen in die Entscheidungsfindung unterschiedliche Wahrnehmungen ein. Also entsteht ein facettenreiches Bild der Realität, das eher der Komplexität des Beziehungssystems Unternehmen entspricht.

Veränderungsenergie erzeugen

Eine Voraussetzung für das Beschreiten des hermeneutischen Zirkels ist: Alle Beteiligten müssen immer wieder bereit sein, ihre Annahmen zu reflektieren und gegebenenfalls zu revidieren. Sie müssen zudem ihre Denk- und Verhaltensmuster hinterfragen. Denn die meisten Veränderungsprozesse erfordern auch Denk- und Verhaltensveränderungen beim Management und von den Mitarbeitern. Hierzu sind sie meist nur bereit, wenn die Veränderungen ihnen vorgelebt werden und ihnen so signalisiert wird: Es geht auch anders. Diese Funktion können Resonanzgruppen in Changeprojekten übernehmen.

Aus dem gemeinsamen Streben der Gruppenmitglieder nach Erkenntnis und tragfähigen Lösungen entsteht zumeist auch eine wechselseitige Wertschätzung, die nicht nur auf dem Papier besteht. Entsprechend groß ist die Veränderungsenergie der Resonanzgruppen-Mitglieder. Diese strahlt auf die gesamte Organisation aus.



(nach Frans Boeckhorst, 2006)
Dimensionen von Entscheidungsprozessen

Dimensionen

Generell gilt für Organisationen: Sie operieren mithilfe von Entscheidungen. Getroffene Entscheidungen sind auch die Grundlage, auf denen sich geplante Veränderungen vollziehen. Diese Entscheidungen sind ihrerseits das Resultat eines Erzähl- oder Kommunikationsprozesses, in dessen Verlauf sich die Beteiligten unter anderem darüber verständigen:

- Was gilt es zu entscheiden?
- Welche Prämissen/Rahmenbedingungen gilt es dabei zu beachten?
- Welche Entscheidungsalternativen gibt es?
- Welche Risiken sind damit verbunden? Und:
- Wie sollte die Entscheidung umgesetzt werden?

Wo und durch wen wird eine Entscheidung getroffen?	Formen der Entscheidungsfindung	
	Implizit	Explizit
„Außerhalb“ der Organisation und als Vorgabe für den Managementprozess	Intuitive Entscheidungsfindung	Expertenorientierte Ansätze
Die Entscheidung als Leistung des Systems insbesondere des Managementprozesses selbst	Zufällige bzw. evolutionäre Strategien	Rekursive Strategie-Reflexion als gemeinschaftliche Führung als Systemleistung

Entscheidungsstrategien (Nach Wimmer und Nagel 2002)

Kollektive Annahmen bewirken Entscheidungen

Im Verlauf dieses kommunikativen Prozesses verständigt sich die Organisation also zum Beispiel darüber, wie sie sich selbst und ihre Umwelt sieht. Eine objektive, also einzig wahre Sicht der „Dinge“, wie manchmal suggeriert, gibt es dabei nicht. Vielmehr verständigen sich die Mitglieder der Organisation im Verlauf des Erzählprozesses auf ihre gemeinsame subjektive Sicht der „Dinge“ – also zum Beispiel darüber, was eine innovative Organisation ausmacht. Oder darüber, wie der Markt des Unternehmens sich entwickeln wird. Damit definieren sie zugleich den Entscheidungsraum – also die Entscheidungen, die aus Sicht der Beteiligten möglich und sinnvoll sind.

Dieser Erzählprozess ist von Organisation zu Organisation verschieden. Nicht nur, dies zu wissen, ist wichtig, sondern auch, dass jeder Erzählprozess bestimmte Entscheidungen impliziert. Oder anders formuliert: Ganz gleich, wie sich eine Organisation entscheidet, es gibt stets einen mit der Entscheidung korrespondierenden Erzählprozess, in dem die Beteiligten ihre gemeinsamen mentalen Modelle von Realität herausgebildet haben. Ohne diesen Prozess gäbe es keine Organisation, kein Handeln, keine Wahrnehmung und keine Unterschiedsbildung in den Köpfen der Mitarbeiter. Und somit gäbe es auch keine Entscheidungen als Systemleistung und vor allem keine Veränderungsenergie zum Finden und Umsetzen von Entscheidungen.

Das Resonanzgruppenkonzept zielt darauf ab, genau diesen Prozess des Organisierens bei der Entscheidungsfindung und -umsetzung in einer Organisation professionell zu reflektieren. Das setzt voraus, dass die Resonanzgruppen adäquat zusammengesetzt sind. Resonanzgruppen sollen wie Resonanzkörper alle „Klänge“ einer Organisation aufnehmen und verstärken. Deshalb sollten ihre Mitglieder mehreren Hierarchieebenen angehören und Schlüsselpersonen aus Projekten und Initiativen sein. Denn Resonanzgruppen sollen sich ja nicht nur inhaltlich mit dem jeweiligen Projekt oder Vorhaben befassen. Sie sollen vielmehr auch die Realität der gesamten Organisation mit ihren mentalen Modellen und Kommunikationsmustern im „Kleinformat“ abbilden, damit sie diese reflektieren und eine nachhaltige Entwicklung der Organisation stimulieren können.

Innovationen erfordern neue mentale Modelle

Insbesondere bei Entscheidungsprozessen in Organisationen, die weitreichende Veränderungen zum Inhalt haben, lohnt sich das Einrichten von Resonanzgruppen. Denn wahre Innovationen entstehen nur, wenn auch die bisherigen mentalen Modelle und die mit ihnen verbundenen Kommunikationsmuster hinterfragt und gegebenenfalls verändert werden. Indem sie dies tun, werden die Mitglieder der Resonanzgruppe (mit den daran angeschlossenen Entscheidern) zum Träger der Veränderungsenergie, die letztlich die Veränderung in der Organisation auslöst.

Eine Resonanzgruppe sollte die alltägliche Kommunikation der Organisation, die sie abbildet, widerspiegeln. Und eine ihrer zentralen Funktionen ist es, die unerkannten, weil selbstverständlich gewordenen Kommunikationsmuster zu erkennen und zu hinterfragen, damit

- weitere Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten in den Blick geraten und
- mögliche Hindernisse auf dem Weg zum Ziel frühzeitig erkannt werden.

Wichtige Indikatoren für den (potenziellen) Verlauf eines Veränderungsprojekts sind denn auch:

- Wie kommuniziert die Resonanzgruppe selbst über den angestrebten Prozess?
- Was zeigt sich dabei an Konsens, Dissens und Vermeidung? Und:
- Welche hinderlichen und förderlichen Muster der Organisation werden hierbei erkennbar?

Eine solche Reflexion als Parallelprozess liefert Hinweise für mögliche Probleme im Changeprozess. Sie erleichtert es den Resonanzgruppenmitgliedern zudem, ihre Multiplikatorenfunktion in der Organisation zu erfüllen.

Bleibt noch der Hinweis: Die Arbeit der Resonanzgruppe bedarf anfangs der Begleitung durch einen prozessorientierten Berater. Denn das Erkennen und Reflektieren der Kommunikationsmuster und mentalen Modelle, die allen Mitgliedern einer Organisation (mehr oder minder) gemeinsam sind und deshalb nicht hinterfragt werden, gelingt ohne ein Gegenüber von außen nicht. Zu den Aufgaben des externen Beraters zählt es, „unbequeme“ Fragen zu stellen und einen Lernkontext zu schaffen, in dem sich die kollektiven mentalen Modelle allmählich verändern und neue Kommunikationsmuster etablieren können. Nach dieser Lernphase arbeiten Resonanzgruppen in der Regel allein. Rat von außen ist nur noch von Zeit zu Zeit zum Feintuning nötig.

Zu den Autoren:



Gabriele Schallenmüller

Gabriele Schallenmüller ist Organisationsberaterin bei der Akademie der EnBW AG, des drittgrößten deutschen Energieunternehmens (Tel. 0711/289-69213, E-Mail: g.schallenmueller@enbw.com).

Johann Scholten ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden (Tel.: 0611/15766-0; E-Mail: jscholten@wsfb.de), die Unternehmen bei Veränderungsprozessen begleitet und deren Mitarbeiter trainiert.



Johann Scholten