

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

2

12

## Kreativität im Change Management

Mit Design Thinking Organisationen verändern

### Radikale Innovation für die Organisationsentwicklung

Design Thinking Pionier Larry Leifer im OE-Exklusivinterview

### Guerillastrategien zur innovativen Organisation

Embedded Design Thinking als Wandelansatz

### Kundenorientierung im Change Management

Service Design Methoden in der Werkzeugkiste

### Was Change Manager von Architekten lernen können

Gestaltungsansätze für ein kreatives Change Management

### Was würde Steve tun?

Zum narrativen Schatten großartiger Führungspersönlichkeiten

# Früh gestellte Weichen

## Das Management von Aufmerksamkeit in der Experten- und der Prozessberatung

*Das Fokussieren der Aufmerksamkeit gehört zu den wichtigsten Steuerungs- und Führungsinstrumenten innerhalb einer Organisation. Im betrachteten Praxisfall werden zwei Beratungsprozesse in einer Organisation beleuchtet, die dort nacheinander stattgefunden haben. Im ersten Prozess wirken Strategie-Experten bei der Entwicklung eines Businessplans für eine Konsolidierungsphase im Unternehmen mit. Rund ein Jahr später veranlasst ein Teil der mit dem Ergebnis unzufriedenen Organisation einen zweiten Beratungsprozess. In diesem wird eine deutlich stärker prozessorientierte Perspektive eingenommen, wodurch Kommunikations- und Organisationsstrukturen in den Vordergrund rücken.*

Das Beispiel unterstreicht zum einen die hohe Bedeutung der Wahl des Aufmerksamkeitsfokus während des Beratungsprozesses und dessen Wirkung für alle erwartbaren Erkenntnisse und Ergebnisse. Es zeigt zum anderen auch, wie wichtig eine sorgfältige und vollständige Auftragsklärung ist, indem das Risiko, wie die gesuchte und gefundene Lösung – bewusst oder unbewusst – bereits durch den Auftragsklärungsprozess inhaltlich determiniert werden kann. Dabei wird auch sichtbar, wie wesentlich es für eine businessnahe Lösung ist, die entscheidenden Funktionsträger rechtzeitig zu involvieren. Darüber hinaus veranschaulicht der Fall Schwierigkeiten, die aufgrund einer zu einseitigen Beratung entstehen und verweist auf mögliche Lösungsansätze durch kombinierte Beratungsmethoden.

### Wandel: Von der eigentümergeführten Agentur zur Konzerngesellschaft

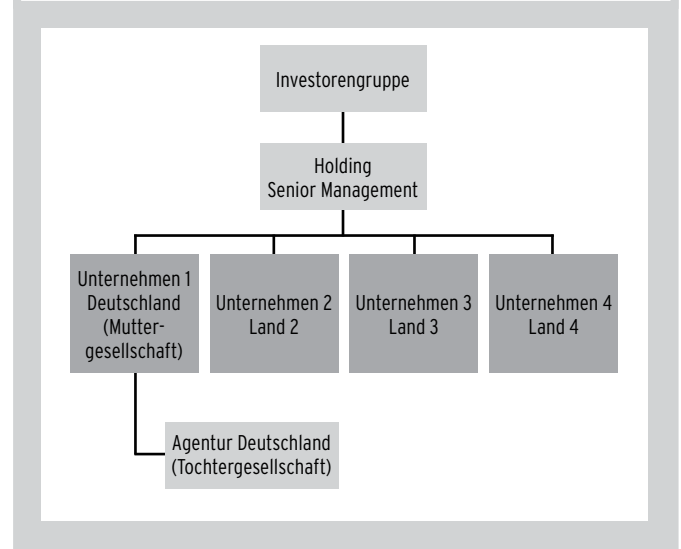
Am Ausgangspunkt beider Beratungsprozesse steht ein anhaltender inhaltlicher Dissens zwischen einer großen Medienagentur und ihrer Muttergesellschaft. Beachtenswert ist, dass sich die Agentur als Teil eines Konzerns in einer von allen übrigen Konzerngesellschaften abweichenden Branche bewegt. Für die Gruppe ist das projektbasierte B2B-Geschäft der Agentur fremd und in der Tiefe schwer zu verstehen. Das gilt auch für das Management der eigenen Mutterfirma, an welches die Agentur aus rein regionalen Gründen als Tochtergesellschaft angehängt ist.

Der Hintergrund dieser exotischen Position ist, dass die vormals eigentümergeführte Medienagentur vor einigen Jahren von einem führenden europäischen Medienkonzern gekauft und in eine Unternehmenssparte eingegliedert wurde.

Anschließend wird die gesamte Sparte an einen Investor verkauft. Die erfolgreiche Agentur entwickelt als Marktführer in ihrem Branchensegment seit fast 20 Jahren individuelle Lösungen für Großkonzerne im deutschen Sprachraum.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die organisatorische Angliederung der Agentur innerhalb der Konzerngruppe vereinfacht.

Abbildung 1  
Organisationsstruktur



## Entscheidungskonflikt und Expertenberatung als Lösungsversuch

Mit Beginn der Wirtschaftskrise teilt das Management der Muttergesellschaft der Agentur seine Sorge mit, dass das Agenturgeschäft besonders stark von der Krise betroffen werden könnte. Aus dessen Sicht sei es ratsam, sich vom bisherigen strategischen Wachstumsziel zu verabschieden und stattdessen Maßnahmen zur Kosteneinsparung zu ergreifen. Diese Sicht wird vom Agenturmanagement, welches auf antizyklisches Verhalten und Wachstum setzt, nicht geteilt. Dort will man die Krise mehr als Chance für Innovationen, stabilere Systeme und höhere Qualität nutzen. Die übergeordnete Investorengruppe signalisiert der Agentur sogar, dass man mit ihr im Vergleich zu den übrigen Konzerngesellschaften eine überaus attraktive Wachstumsphantasie verbinde. Die gesamte Kommunikation, die aus dem Wunsch der Mutter nach Konsolidierung heraus entsteht, löst bei der Agentur Unbehagen und Unmut aus.

Im Zielkonflikt «Wachstum vs. Sparplan» verdichten sich bei Mutter- und Tochtergesellschaft deutlich voneinander abweichende Ansichten. Die unterschiedlichen strategischen Sichtweisen der beiden Gesellschaften führen schließlich dazu, dass die Mutterfirma Strategieberater beauftragt, die «in Zusammenarbeit mit dem Agenturmanagement» die Einsparungspotenziale für die Agentur ermitteln sollen.

Der Agentur gegenüber treten die Berater als Experten auf und fokussieren ihre Ermittlungen und Gespräche konsequent auf mögliche Einsparungen.

«Für das Expertenmodell ist es in der Beratung charakteristisch, dass es einen Wissenden gibt und jemanden, der weniger weiß. Die Voraussetzungen in diesem Fall waren anders.»

Das Agenturmanagement und die interviewten Mitarbeiter äußern gegenüber den Beratern hinsichtlich des gewählten Fokus der Betrachtungen wiederholt erhebliche Bedenken. Die kritischen Anmerkungen entfalten jedoch kaum Wirkung auf den Verlauf des Beratungsprozesses, da die Berater durch die Muttergesellschaft gestützt werden. Sie reagieren im Gegenteil auf die Einwände der Belegschaft zunehmend konfrontativ. Das angestrebte Beratungsziel ist für die Mitarbeiter schon bald zu erkennen und führt im Unternehmen zunehmend zu ablehnenden Reaktionen auf die gestellten Fragen.

Für das Expertenmodell ist in der Beratung charakteristisch, dass es einen Wissenden gibt und jemanden, der weniger weiß. Problematisch schien in diesem Fall, dass der Berater nicht «wissend», und die Agentur als wichtiger Teil des Kundensystems nicht «weniger wissend» ist. Als Ergebnis eines, über viele Monate andauernden Beratungsprozesses, entsteht

ein Schlussbericht, der auch die Muttergesellschaft als Auftraggeber nicht mehr überzeugen kann. Er wird ohne weitere Konsequenzen abgelegt. Die zahlreichen Interventionen jedoch hinterlassen deutliche Spuren im Unternehmen. Der Beratungsprozess bewirkt eine hohe Ressourcenbindung im Managementteam sowie zeitweise dramatische Verunsicherungen in der Belegschaft, was zunehmend für das operative Geschäft, insbesondere für die Vertriebsaktivitäten, zu einer starken Belastung führt.

## Betrachtung der Prozess- und Beziehungsebene als Lösungsversuch

Auch nach dem erfolglosen Beratungsprozess bleibt die Kommunikation zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft formal unverfänglich und freundlich, obwohl im Laufe des Prozesses immer spürbarer wird, dass das Beziehungsgefüge erheblich gestört ist. Dies drückt sich beispielsweise durch sporadisch in der Belegschaft freimütig geäußerte Entrüstung über mangelnden Sachverstand und Kommunikationsstil der Berater aus. Nach dem Ende des Prozesses fühlen sich sowohl das Management als auch die Fachexperten der Agentur in ihrer Sichtweise bestätigt und durch die operative Einmischung der Muttergesellschaft geringgeachtet. Im Ergebnis verschlechtert sich das Verhältnis zwischen beiden Gesellschaften weiter.

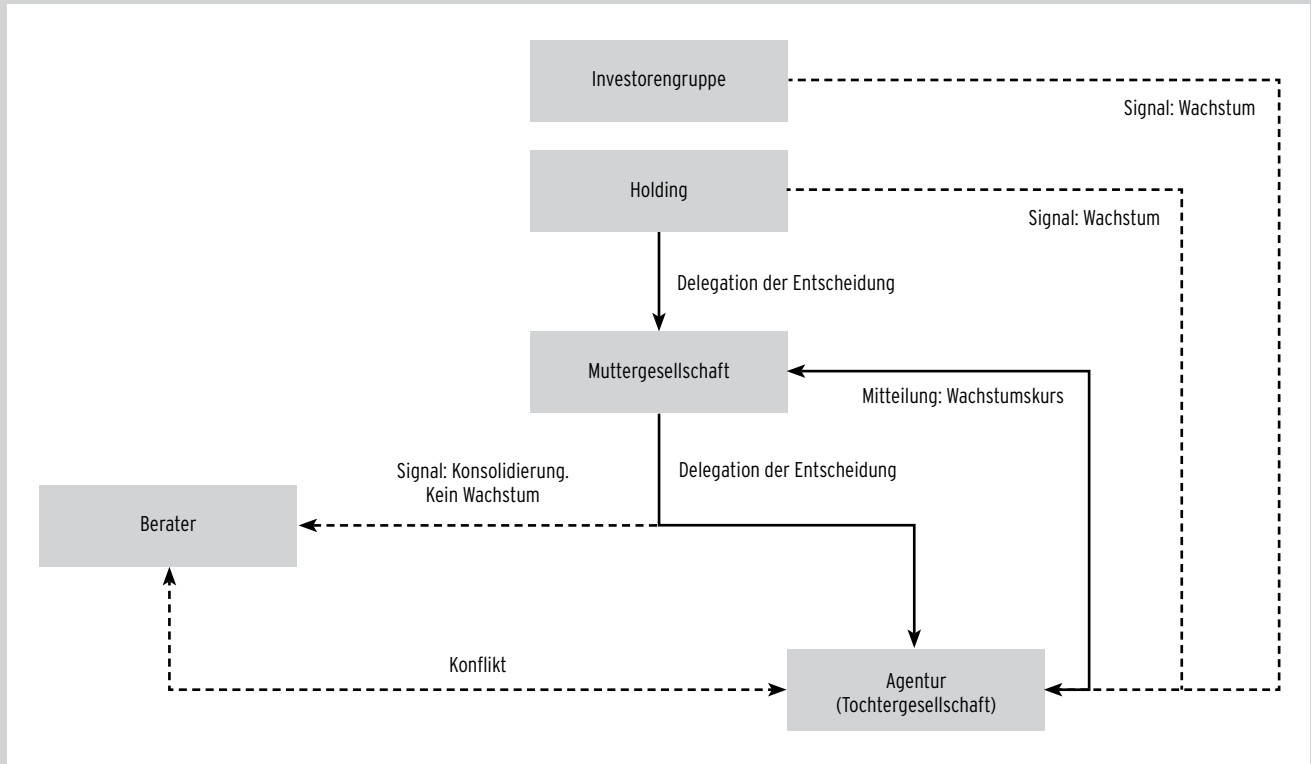
Schließlich beurteilt die Geschäftsführung der Agentur die Situation als schwer erträglich und engagiert eine Gruppe systemisch orientierter Berater, um Klarheit über das Problem zu gewinnen. Gemeinsam mit den Beratern wird die Frage nach der Ursache des Problems erneut gestellt: Was ist das Kernproblem und wie wird es erzeugt?

Das Zustandekommen des ersten Beratungsprozesses und die zugehörige Auftragsklärung werden noch einmal systematisch nachvollzogen.

Die Abbildung 2 illustriert die Kommunikation in dieser Phase schematisch und verdeutlicht das folgende Dilemma: Außerhalb des Protokolls ermutigen sowohl die Investoren als auch das Senior Management der Konzerngruppe die Agentur zu deren Wachstumskurs. In den formellen Meetings, die der hierarchischen Struktur der Gruppe folgen, delegiert das Senior Management die Entscheidungskompetenz an die Muttergesellschaft. Diese delegiert sie ihrerseits weiter an das Agenturmanagement. Informell macht die Muttergesellschaft deutlich, dass sie kein Wachstum will und beauftragt einen Berater. Im Schaubild sind offizielle Aussagen mit durchgehenden Linien, inoffizielle Signale hingegen mit gestrichelten Linien dargestellt.

Die Beziehungsebene der – mit Blick auf die Agentur – wichtigsten Akteure in der gesamten Organisation wird durch eine Mischung aus zirkulärem Fragen und einem Reflecting Team beleuchtet. In die Fragestellungen werden stets mindestens zwei Personen des Systems mit einbezogen. Damit wird die Beziehungsebene mit erfasst.

Abbildung 2  
Schematischer Kommunikationsprozess



Es kristallisieren sich Erkenntnisse zur Problemkonstruktion auf der Ebene der Beziehungsgefüge der betroffenen Organisationsteile heraus.

- **Ziele:** Während der Auftragsphase versucht die Mutterfirma durch Vermittlung eines vermeintlich gemeinsamen Ziels aller Beteiligten (Verbesserung der Rendite), Konsens in der Kommunikation zu erzielen. Aus der Außensicht steht dem jedoch entgegen, dass mehrere Akteure mit ihren eigenen spezifischen Zielen am erfolgreichen Erhalt der Organisation beteiligt sind. Im Fallbeispiel will der Vertrieb mehr Umsatz mit mehr Mitarbeitern erzielen, das Produktmanagement will die Krise als Chance für Innovationen nutzen und der Produktionsbereich will Auslastungslücken für Bemühungen um eine höhere Prozesssicherheit und stabilere Systeme nutzen.
- **Kommunikation:** Versteckte Beweggründe bei der Muttergesellschaft führen zu widersprüchlichen Signalen. Tatsächliche Wünsche oder Unsicherheiten zum Business werden nicht in die Kommunikation der Organisation gebracht.

- **Kultur:** Starke Tendenzen zur Konfliktvermeidung in der Organisation und passives Verhalten trotz innerer Widerstände auf beiden Seiten führen zu formal freundlicher, aber versteckt feindseliger Kommunikation zwischen Mutterfirma und Agentur.

«Menschen können nur effizient miteinander kommunizieren, wenn sie eine gemeinsame Fokussierung der Aufmerksamkeit teilen.»

- **Führung:** Auf zwei hierarchischen Ebenen wird die Festlegung vermieden, wer am Ende die Entscheidungskompetenz hat. Das Senior-Management der Holding kommt seiner Führungs- und Kommunikationsaufgabe nicht in hinreichendem Maße nach und ignoriert gestörte Beziehungsgefüge in den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.

Als Konsequenz der ungelösten Probleme auf der Beziehungsebene gehen Zeit und Energie für scheinbare Konflikte auf der Sachebene verloren.

## Fazit und Implikationen

Menschen können nur miteinander kommunizieren, wenn sie eine gemeinsame Fokussierung der Aufmerksamkeit teilen. Der gemeinsame Blick auf etwas verbindet sie (vgl. F. B. Simon). Jeder Bereich folgt dabei einer eigenen Logik und eigenen Zielen, die von den Zielen anderer ganz und gar unabhängig sein können.

Alles gezeigte Verhalten kann immer auch als Angebot zur Kommunikation verstanden werden; dabei haben Verhalten und Gefühlsausdruck in den wechselseitigen Beziehungen immer eine Funktion (vgl. von Schlippe/Schweitzer). Die Beziehungsmuster in einem Teilprozess der Beratung deutlich zu machen bevor man sich den sachlichen Dingen zuwendet, hilft die Gefahr zu vermeiden, sich in inhaltliche Auseinandersetzungen zu verstricken. Eine Musterunterbrechung in den eingefahrenen Kommunikationsprozessen hätte im geschilderten Beratungsverlauf einen bedeutsamen Unterschied einführen können. Allein das sensibilisierte Bewusstsein darüber, dass versteckte Beweggründe in der Kommunikation meistens eben doch erahnt werden, kann zu mehr Offenheit und dadurch zu einem höheren Vertrauen führen.

«Alles gezeigte Verhalten kann auch als Kommunikationsangebot verstanden werden; dabei haben Verhalten und Gefühlsausdruck in den wechselseitigen Beziehungen eine Funktion.»

Sofern ein Interesse an einer hohen Umsetzungswahrscheinlichkeit besteht, ist es wichtig, expertenorientierte Fachberatung und kommunikationsorientierte Prozessberatung situationsabhängig miteinander kombinieren zu können. Viele Berater bringen bereits zum Ausdruck, in dieser integrierten Weise vorzugehen. Begriffe wie Komplementärberatung, Ganzheitliche Beratung, Integrale Beratung sind inzwischen gängig und deuten in diese Richtung. Im betrachteten Fall führen die divergierenden Hintergründe der Berater bei praktisch identischer Ausgangslage zu enormen Unterschieden im Vorgehen von Anfang an, wodurch die beleuchteten Aspekte sowie die Richtung der Prozesse unterschiedlicher kaum sein könnten. Dabei ist es sicherlich praxisfern, sämtliche erforderlichen Analysen und Interpretationen fachlicher und betriebswirtschaftlicher Daten vollständig auf der Seite des Kunden zu belassen und diese als gegeben vorauszusetzen. Ohne ein fundiertes Maß an fachlichem und branchenspezifischem Know How kommt der Berater, der an einem ganzheitlichen Lösungsprozess interessiert ist, kaum aus.

Für den Klienten ist es wesentlich, dass sich sowohl das Beraterprofil als auch der Auftragsklärungprozess auf den Un-

tersuchungsschwerpunkt auswirken werden. Da im betrachteten Fall, einem Teil des Klientensystems vor und während des Beratungsprozesses zu wenig Bedeutung beigemessen wird, entfalten dessen Beiträge fatalerweise keine Wirkung auf den Verlauf des Beratungsprozesses.

Zu guter Letzt: Einige Zeit nach Abschluss der beiden Beratungsprozesse, aber wohl nicht als dessen Folge, wird das gesamte Senior Management der Holding von der Investorengruppe ausgewechselt. Interessanterweise sieht das neue Management ebenso wie der Investor ein hohes Wachstumspotenzial für die Medien-Agentur. Die ehemalige Muttergesellschaft ist heute nicht mehr für die Agentur zuständig; die Agentur berichtet nun direkt an das Senior Management der Holding.

## Literatur

- **E.H. Schein (2003)**. Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, EHP.
- **Peter Block (1999)**. Flawless Consulting, 2nd edition, Pfeiffer.
- **F.B. Simon (2006, 2007)**. Systemtheorie und Konstruktivismus. Systemische Organisationstheorie, Carl Auer.
- **von Schlippe & Schweitzer (2009)**. Systemische Interventionen, UTB Verlag.



## Andreas von Oertzen

Geschäftsführer der Level Learning GmbH  
Berlin; Managementberatung im  
Mittelstand

**Kontakt:**  
a.v.oertzen@level-learning.de

# OrganisationsEntwicklung – Ihr Partner in allen Veränderungsprozessen

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

**OrganisationsEntwicklung** berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

## Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✓ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✓ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch) mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✓ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen
- ✓ Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung“

OrganisationsEntwicklung

## OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 12

### Unternehmen Vertrauen

Zwischen Freiraum und Kontrollzwang

### Anatomie einer Schlüsselressource

Der Stand der Forschung zum organisationalen Vertrauen

### Vertrauen messen

Steht Ihr Unternehmen auf einer sicheren Vertrauensbasis?

### Die Strategie der BMW Group

Energie und Vertrauen bei der Umsetzung

inkl.  
Daten-  
bank

## OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Hefte

Online-Heftarchiv

Aktuelles Heft

Aktuelle Links

Frühere Ausgaben

Jahresinhalt

Vorschau

Rubriken

Einblick

Bücher

Termine

Service

Newsletter

Redaktion

Autorenhinweise

Home

Beim „Rightsizing“ die richtige Balance finden

Wachsen und Schrumpfen gehören zu jedem Unternehmen. Auch auf den gegenwärtigen Aufschwung werden wieder einige schwierige Phasen folgen. Das „Rightsizing“ – also Anpassung von Mitarbeiterzahlen und Ressourcen an die wirtschaftliche Entwicklung – ist daher von Unternehmen große Anstrengungen. Es gilt die Balance zwischen „gesund und „kaputt sparen“ zu halten.

In ihrer neuen Ausgabe widmet sich die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung diesem Thema. Den Verantwortlichen verlangen diese Prozesse hohe Fähigkeiten an Entschlossenheit und Transparenz im Umgang mit Unsicherheiten und oft unerfreulichen Botschaften. Die OrganisationsEntwicklung bietet daher in ihrer neuen Ausgabe konkrete Orientierung. Manager und Experten erklären, was zu tun ist, wenn ein Stellenabbau unvermeidlich wird – und welche Fehler man nicht wiederholen sollte.

In einem persönlichen Erfahrungsbericht schildert Georg Suso Sutter, ehemaliger CEO von Primondo/Quelle, seine ganz persönlichen Erfahrungen und Schlussfolgerungen aus dem dramatischen Insolvenzprozess dieses Konzerns. Sebastian Ratsch und Alexander Ziegenfuss zeigen auf, wie ein visionsgestützter Umbau eines Unternehmens auch zukünftiges Wachstumspotenzial mit einbezieht. Martin Hillebrand und Lars Burmeister plädieren für einen Abbau-Szenarios in einem mittelständischen Industriebetrieb für eine direkte und transparente Kommunikation. Barbara Krautgartner beschreibt die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter.

Der Schwerpunkt dieser Ausgabe wird abgerundet durch fünf Kurzinterviews mit Führungskräften, die von ihren Erfahrungen aus Rightsizing-Prozessen berichten.

Mehr Informationen: [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

# Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder per Telefon: 08 00 / 000-16 37

**Probeabo** inkl. Online-Datenbank

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung“ gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung“ zum Jahresvorzugspreis von € 94,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OENK0075

**Jahresabo** inkl. Online-Datenbank

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum Jahresvorzugspreis von € 94,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OEN00024

**Studentenabo** inkl. Online-Datenbank

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 47,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00016

\* Auslandspreise finden Sie unter [www.fachverlag.de/bezugspreise](http://www.fachverlag.de/bezugspreise)



[www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)

## Weitere Angebote rund um „OrganisationsEntwicklung“:

- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivlösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

## OrganisationsEntwicklung

Firma  Privat

Name  Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Abteilung

Straße, Hausnr./Postfach

PLZ  Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist: Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Geburtsdatum

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

X

Datum, Unterschrift

Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung“.

### Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

Im Lastschriftverfahren

Kontoinhaber

Konto-Nr.  BLZ

Geldinstitut  Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Gegen Rechnung

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

FACHVERLAG  
Verlagsgruppe Handelsblatt