



Praxisfall zum Leitprozess Zielbearbeitung: Ohne Interesse für Interessen keine Problemlösung!

von Martina Rühm

Anliegen des Kunden

Ein Bereich eines internationalen Unternehmens soll umstrukturiert werden. Es ist geplant, Aufgaben aus Deutschland ins Ausland umzuschichten. Der Bereichsleiter will hierzu einen Strategieworkshop mit seinen Abteilungsleitern durchführen. Ziel dieses Workshops ist, der übergeordneten Managementebene konkrete Lösungen für die Frage bieten zu können, welche Umfänge ins Ausland verlagert werden können. Wichtig ist dem Bereichsleiter, dass die Diskussion möglichst sachlich und offen geführt wird und auch Zukunftsoptionen mit in die Betrachtung einfließen.

Auftragsklärung

Im Gespräch mit dem Bereichsleiter wird deutlich, dass die Abteilungen aufgrund der Aufbauorganisation des Bereiches unterschiedlich stark von einer Aufgabenverlagerung betroffen sein werden. Meine Empfehlung war daher, dass ich zunächst in Einzelgesprächen mit den Abteilungsleitern deren persönliche Fragestellungen und Interessenslagen zu den geplanten Änderungen evaluiere. Welche Chancen und Risiken werden gesehen, und welche Auswirkungen werden – fachlich (Problemorientierung) wie auch auf die persönliche Situation (Interessenorientierung) bezogen - gesehen?

Beratungsverlauf

Die Interessenslage auf Seiten der Abteilungsleiter stellte sich schnell und wenig überraschend als inhomogen und vielfältig dar. So entstand schon gleich am Anfang die besonders knifflige Situation bei einer problemlösungsorientierten Auftragsfokussierung verdeckte und emotional besetzte heterogene Interessen im Hintergrund wirken zu sehen. Je nach individueller Betroffenheit fokussierten die Befragten nämlich auf sehr unterschiedliche Aspekte und stellten individuelle strategische, inhaltliche oder persönliche Fragestellungen in den Vordergrund. Einigkeit bestand im Wesentlichen nur darin, dass die Verlagerung hochwertiger Aufgaben sofort hohe Befürchtungen bzgl. einer Schwächung des deutschen Standortes befördert, solange an deren Stelle keine neuen Zukunftsthemen in Deutschland allokiert werden würden. Insofern kam der Frage, welche Zukunftsthemen in den deutschen Einheiten verstärkt bearbeitet oder neu hinzugenommen werden könnten, auch von Seiten der Abteilungsleiter eine hohe Bedeutung zu.

Da die Entscheidungen die Beteiligten auf sehr unterschiedliche Weisen betreffen würden, empfahl ich dem Bereichsleiter, sowohl die Inhalte als auch die Bewertungskriterien für die zu erarbeitenden Szenarios in dem Workshop so auszugestalten, dass den Fragestellungen, die aus den *Abteilungsleiter*interessen gespeist wurden, von Beginn an Raum gegeben werden konnten. Sonst bestehe das Risiko, dass individuelle Betroffenheit und Interessen unausgesprochen blieben und die Diskussion und Lösungsfindung beeinträchtigen könnten. Im Vorfeld des Strategiemeetings wurden neben den sachlichen Anforderungen (welche Daten/ Zahlen/ Fakten sind wie aufbereitet mitzubringen?) seitens der Beraterin deswegen auch Fragen zur Eigenreflexion an Bereichsleiter und Abteilungsleiter adressiert, um die individuellen Interessen bewusster werden zu lassen: Mit welcher Erwartung und welcher Haltung gehe ich in dieses Meeting? Welche Lösungsoptionen befürworte oder



Metatheorie der Veränderung

lehne ich ggf. jetzt bereits ab? Wie erkläre ich mir das? Welchen Spielraum habe ich für Kompromisse? Wo sind rote Linien? Wie viel Risiko möchte ich in der Diskussion eingehen? Wer denkt wie ich? Wen halte ich für argumentativ schwer erreichbar? Wo lehne ich gute Ideen für die Gesamtorganisation ab, (nur) weil sie unserer Abteilung eher schaden würden?

Im Workshop selbst wurden dann über die Annäherung von Extrempositionen Szenarien entwickelt, priorisiert und danach anhand von Leitfragen bewertet. Meine Empfehlung war an dieser Stelle, folgende Aspekte zu fokussieren:

- ▶ **Strategische Positionierung**
Wie bedient das Szenario die strategischen Interessen des Unternehmens? Wie positionieren sich unser Bereich/unsere Abteilungen dadurch? Welche Rollen und Funktionen sind damit für uns verbunden (Wo sind wir z.B. Vordenker, Dienstleister usw.? Welche Fragen sind/bleiben in diesem Szenario noch offen? Welche Anhaltspunkte bietet es für weitere Szenarien/ Detaillierungen? Welche Hoffnungen sind mit diesem Szenario verbunden? Welche Bedenken gibt es?
- ▶ **Operative Umsetzung**
Was bedeutet dieses Szenario hinsichtlich unserer Team- Leistung, Führungsspanne, Schnittstellen, Kommunikationsbedarfe? Welche Handlungsbedarfe ergeben sich daraus für Prozesse und Strukturen? Wo sehen wir Möglichkeiten, die wir bisher nicht in Betracht gezogen haben?

Die Bewertungskriterien für die Szenarien bezogen sich nicht nur auf Zahlen/Daten/Fakten, es gab auch Raum, eigene Interessenslagen darzustellen und Fragen zu adressieren. So sollten erste Einschätzungen abgegeben werden zur Beurteilung der Prozess-Stabilität und für zukünftige Aufwendungen für Führung und Kommunikation. Konkrete Fragen, die für jedes Szenario beantwortet wurden, waren: Welche Probleme löst es? Welche nicht? Welche schafft es? Wenn ich die Position der Kollegen einnehme, welche Fragen stellen sich dann noch? Und zuletzt: Was unterstützt oder verhindert, dass dieses Szenario wirklich fliegt? Bei dieser letzten Frage sollten bewusst Antworten aus der Pro- bzw. Contra-Position gegeben und diskutiert werden.

Ergebnis

Durch die Formulierung der Leitfragen und die damit verbundene Aufforderung, die Inhalte immer wieder aus anderen Positionen zu betrachten ermöglichte die Beratung den Beteiligten, das Spannungsfeld der Zielbearbeitung zwischen einer Problemlösung und den jeweiligen Interessenslagen bewusst wahrzunehmen und zu formulieren. Die intensive Diskussion und Auseinandersetzung anhand der Bewertungs- und Reflexionsfragen ermöglichte, dass vielfältige Ansätze, Haltungen und Fragen geäußert werden konnten, ohne dass an diesen Stellen persönlich Positionen eingenommen und durchgesetzt werden mussten. Das erlaubte eine vielschichtige Auseinandersetzung mit den Szenarien und verhinderte, dass überhöhte Erwartungen auf eine konfliktfreie Lösung aufkamen was die Lösbarkeit der Aufgabe zu aller Zufriedenheit betraf.

Theoretische Einordnung

Am Beispiel wird deutlich, dass bei der Begleitung von Teams neben dem Unternehmens- oder Abteilungsziel auch die individuellen Interessen exploriert werden müssen. Die an vielen Stellen übliche Unterscheidung in sachliche und nicht-sachliche Diskussionen, die manchmal als „emotional“ eher diskreditiert werden, sind nicht hinreichend: Widerstand entsteht oft aus der Ausgrenzung genau dieser Interessen in der Diskussion. Die Pole der Problemlösung auf der einen und den Interessenslagen auf der anderen sind für eine umfassende Auseinandersetzung beide gleichermaßen relevant. Das gilt es den Akteuren bewusst zu machen. Wichtig für den Berater ist, zu erkennen, in welche Richtung im Prozess verstärkt fokussiert werden soll bzw. welcher Aspekt gerade in den Vorder- und welcher in den Hintergrund treten kann. Sind die Interessenslagen der Akteure



Metatheorie der Veränderung

sehr unterschiedlich, ist eine kritische Auseinandersetzung eher wahrscheinlich. Unter Umständen kann auch keine gemeinsam getragene Problemlösung gefunden werden. Entsteht schnell ein Konsens, besteht die Gefahr, dass die allseits augenfällige und präferierte Lösung die Interessen Einzelner verletzt. Ein bewusstes Austarieren beider Pole ist daher wichtig.

Martina Rühm, m.ruehm@ruehm-consulting.de, www.ruehm-consulting.de

Disclaimer:

Um unsere Klienten und Kunden zu schützen und ihre Privatsphäre zu wahren, werden an dieser Stelle keine echten Namen verwendet und auf Bezeichnungen von Unternehmen und Branchen verzichtet. Die Fälle sind jedoch real und haben sich so zugespielt.

Leitprozess Zielbearbeitung

Das Bearbeiten von Zielen stellt jedes Team im Hinblick auf seine Problem- und Interessenslagen vor Entscheidungen. Die Zielbearbeitung ist daher einer der sechs Leitprozesse der Teamdynamik. Die Alternative, die zu bearbeiten ist, lautet: „Löst man Probleme oder bearbeitet man Interessen?“

Jedes Problem in Organisationen ist mit konfliktären Interessen behaftet - und es gibt keine Interessensgegensätze, die nicht durch bestimmte Problemlagen immer wieder neu entfacht werden. Dadurch muss jedes Team entscheiden, ob es sich darauf fokussiert, eine fachlich gute Lösung zu erarbeiten. Damit geht es gleichzeitig das Risiko ein, am Ende etwas zu haben, was so viele Interessen verletzt, dass es nicht gewollt wird oder nicht durchsetzbar ist. Alternativ kann es darauf setzen, alle ins Boot zu holen und nach sinnvollen Kompromissen zu suchen (z.B. mit anderen Teams), um dann festzustellen, dass dieser Kompromiss das Problem nicht löst, sondern ständig neu entzündet.

Der Umgang mit diesem Leitprozess generiert üblicherweise Konflikte, die oft Anlass für Beratung sind. Auch hier ist es entscheidend (!), dass der Berater beide Seiten der Paradoxie im Blick hat.