



Praxisfall zum Leitprozess Entscheider

„Schleich' Dich!“

von Ulrich Merkes

Zielauftrag:

Strukturänderung der Organisation und Entwicklung eines Managementteams.

Auftragsklärung:

Der junge Geschäftsführer eines erfolgreichen Handelsunternehmens für Verbrauchsgüter der Pharmabranche möchte im Rahmen der Weiterentwicklung seiner Organisation ein Managementteam aus den eigenen Reihen besetzen, strukturieren und entwickeln. Das Unternehmen ist seit der Gründung vor wenigen Jahren schnell gewachsen, die Belastung und Bedeutung der eigenen Person möchte der junge Geschäftsführer in einer CEO-Rolle reduzieren und Managementstrukturen etablieren, die die Organisation stabilisieren und in die nächste Wachstumsphase führen. Der Auftrag an den Berater liegt im kritischen „Sparring“ der vorhandenen Strukturen, der gemeinsamen Entwicklung der Organisation und der Unterstützung des vierköpfigen Managementteams (zzgl. Geschäftsführer/ CEO) beim Einfinden in den neuen Rollen.

Beratungsverlauf:

Über einen bisher zweijährigen Prozess finden in 6-9-monatigen Abständen eintägige Managementteam-Workshops statt. Hier werden neben grundlegenden Fragen der Strategie, Aufbau- und Ablauf-Organisation, Steuerung und Führung, vor allem Fragen der Zusammenarbeit und Kommunikation im Management geklärt. Das junge Team identifiziert Herausforderungen und entwickelt gemeinsam mit dem Berater Entwicklungsschwerpunkte und selbstverantwortliche nächste Schritte, die zeitversetzt validiert und auf den Prüfstand gestellt werden.

Ein Schwerpunkt liegt in der Beobachtung der heutigen und zukünftigen Entscheidungsprozesse: Wie wird heute entschieden? Wie soll zukünftig unter Stärkung des Managementteams entschieden werden? Welche Veränderungen - funktional wie dysfunktional für Organisation und Mitarbeiter - gehen mit dieser Zielstruktur einher? Was sind sinnvolle nächste Schritte?

Dem Geschäftsführer ist wichtig, dass sein heterogenes Führungsteam mehr Verantwortung auf subsidiärer Ebene (als Managementteam wie auch als Funktionsleitung) übernimmt und seine Beteiligung auf wesentliche, gesamtunternehmerische Entscheidungsprozesse reduziert. Er vertraut (siehe LP Sozialkomplexität) seinem heterogenen Team aufgrund langjähriger persönlicher Beziehungen weitgehend, zeigt aber eine Ambivalenz hinsichtlich Loslassen des operativen Geschäfts: Die Organisation und er selbst sind es gewohnt, kleinteilig beteiligt zu sein. Die Folge ist eine historisch gewachsene, sternförmige informelle Entscheidungsstruktur - bei Fragen aller Art ist die Türe des Geschäftsführers offen. Das entspricht auch der verantwortungsvollen, perfektionistischen und ambitionierten Persönlichkeit des Geschäftsführers und der unterschiedlichen Führungserfahrung im jungen Team.

Es wird deutlich, dass neben der Schärfung der Managementrollen, Entscheidungsspielräume und -erwartungen an das vierköpfige Team (= Was dürfen wir entscheiden?) auch eine Entkoppelung des Geschäftsführers vom operativen Alltagsgeschäft zu besprechen ist. Die eingespielten, selbstverständlichen Kommunikationswege brauchen



Metatheorie der Veränderung

einen Musterbruch. Im Workshop erarbeiten Managementteam und CEO gemeinsam Entscheidungssituationen, in denen die „open door policy“ gezielt und humorvoll einer „Schleich' Dich!“-Alternative weichen soll: Sowohl Managementteam als auch CEO geben sich die Erlaubnis, wechselseitig und klar die (Selbst-) Verantwortung einfordern zu können. Die Beteiligten spüren unterschiedlich intensiv, dass mit dieser Entscheidung - Verantwortung abzugeben (CEO) bzw. zu übernehmen (Managementteam) - auch innere Konflikte wach werden: Die Angst vor Kontrollverlust (CEO) bzw. das Sichtbar-Werden als risikonehmende Führungskraft (Managementteam) brauchen auch innerpsychisch Aufmerksamkeit. Berater und Team können darüber offen sprechen und für die einzelnen Führungskräfte verschiedene Unterstützungsangebote entwickeln.

Beratungsergebnis:

Organisation und Team machen den wichtigen Wachstumsschritt der Vernetzung und Entkoppelung von operativen und strategischen Entscheidungsprozessen auch auf der sozialen Dimension: CEO und Managementteam definieren die organisational notwendigen Kommunikationswege, erleben die bisherige, hierfür dysfunktionale informelle (Stern-) Struktur und spüren die Bearbeitungsnotwendigkeit auf der Ebene der Team- und Psychodynamik. Dadurch entwickelt das gesamte Führungsteam die Selbstbeobachtungskompetenz und Sprache für die Klärung des Leitprozesses Entscheider: Wo gehen wir gemeinsam, wo bilateral, wo als einzelne Führungskraft ins Risiko? Wo und wie setzen wir uns gegenseitig (Beteiligungs-) Grenzen? Wie schaffen wir uns Handlungsspielräume in wichtigen Entscheidungsfragen? Wo können wir vertrauensvoll auch die Entscheidungen mittragen, wenn wir nicht beteiligt sind („I disagree, but commit!“, siehe LP Zukunftsbearbeitung). All dies schafft die Basis, in folgenden Workshops u.a. an Meetingstrukturen (LP Vernetzung), Normierungspotenzialen (LP Gegenwartsbehandlung), der jeweiligen Entscheidungsqualität (LP Qualitätsfokus), aber auch an der Passung der Führungskräfte für ihre zukünftigen Verantwortungsbereiche (LP Personal) weiterzuarbeiten. Team und Organisation wachsen lebendig auf vielen Ebenen weiter.

Theoretische Einordnung

Wichtig ist, dass der Leitprozess Entscheider (in Kombination mit dem Leitprozess Vernetzung) eigentlich immer die Eingangstüre in die formale und informelle Organisationsstruktur bedeutet: Man kriegt es in Beratungen mit sehr eingespielten Mustern zu tun, die eng verflochten sind mit den hintergründigen „Kultur“-Merkmalen der Organisation aber auch den psychischen Gewohnheiten der Schlüsselpersonen. Das gilt es, bereits in die Auftragsklärung einfließen zu lassen, damit nicht verfrüht nur kurzweilige Erfolge verbucht werden. Wenn an der Beteiligung bzw. vor allem der künftigen Nicht-Beteiligung von bislang Mächtigen beraterisch gearbeitet wird, ist es entscheidend, dass man sich nicht mit der formalen Änderung zufrieden gibt. Diese wird sonst so gut wie immer informell unterlaufen. Es ist nötig, „nachzuhalten“ und den gelebten Alltag zu beobachten. Dann muss der „alte Wein im neuen Schlauch“ besprochen werden, damit die informellen und psychischen Muster (oben: Ängste) bearbeitbar werden und sich nicht Demotivation in der Organisation breit macht, weil sich im Endeffekt nicht wirklich etwas geändert hat (ändern soll). Dies setzt allerdings voraus, dass der Berater sowohl auf der Ebene der Organisationsdynamik wie auf der Ebene der Psychodynamik – dann als Coach arbeiten – kann und darf.

Ulrich Merkes, www.eidenschink.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 oder verändert. Die Fälle sind jedoch real und haben sich so zugespielt.



Metatheorie der Veränderung

Leitprozess Entscheider

Der Prozess des Organisierens (= Organisation) kommt nicht umhin, zu entscheiden, wer auf der sozialen Ebene beim Entscheiden beteiligt und wer ausgeschlossen wird. Die Frage ist: „Welche Funktionsstellen und Personen treffen eine (bestimmte) Entscheidung und welche müssen die Entscheidung hinnehmen?“ Dies bildet sich auf der Ebene der formalen Organisation ab: Hierarchie, Organigramme, Entscheidungsrechte von Rollen und Funktionen (etwa Prokura), Meetingstrukturen, Budgetrechte, Zielvorgaben u.a.m.. Gleichzeitig gibt es meist eine informelle Ebene, auf der bestimmte Personen hohen Einfluss haben: Der „Alte“, der immer gefragt werden muss, Beiräte, die nicht übergangen werden dürfen, externe Familienmitglieder in Familienunternehmen, mächtige Bereichsleiter, die überall mitspielen, Betriebsräte, an denen man nicht „vorbeikommt“ etc. Der Leitprozess „Entscheider“ wird erkennbar in der Gestaltung der Entscheidungsrechte und -abläufe in der Organisation. Die Beteiligung an Entscheidungen ist einerseits ein ständiger, wichtiger Zankapfel in Organisationen, weil im Ringen um Probleme und Interessen Einfluss in Form von sachlicher Autorität, sozialer Führung und Macht über zukünftige Folgen hoch attraktiv ist. Andererseits muss man sich klar machen, dass Entscheider es schwer und Ausgeschlossene es leicht haben. Die einen haben sich für Schuldfragen zu wappnen, die anderen können risikolose Anklageschriften vortragen. Die vielfältigen Diskussionen über Probleme der Hierarchie, Versuche demokratischer Organisationsstrukturen, der Hang zu ständigen Umstrukturierungen oder Doppel- und Dreifach-Matrix-Organisationen zeigen die Bedeutung und das Ringen um diesen Leitprozess..