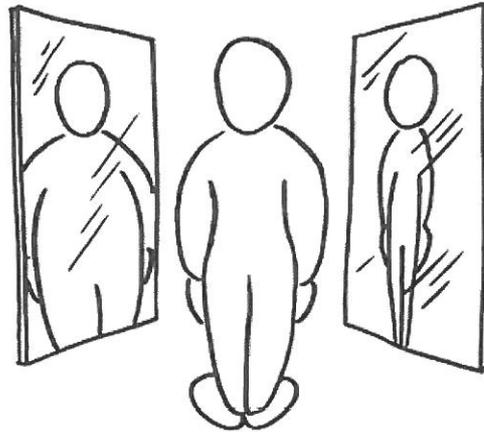


2.1 Komplementäre Systemdiagnose

Solides Fundament für die Veränderungsarbeit

Adrienne Schmidtborn und Ulrich Königswieser



2.1.1 Situation und Anforderung

Keine Intervention ohne vorherige Diagnose. Dieser goldenen Regel folgend ist die komplementäre Systemdiagnose einer der ersten Schritte – und zumeist einer der wichtigsten Schlüsselmomente in unseren Beratungsprojekten. Sie dient dazu, die Frage zu klären, was wann wie verändert werden soll. Da unsere Interventionen sowohl die manifeste als auch die latente Ebene berücksichtigen, müssen wir vorab ein umfassendes Charakterbild der Organisation – ihrer Potenziale und Defizite – erstellen.

Die Herausforderung der komplementären Systemdiagnose besteht darin, sowohl harte Fakten als auch weiche Faktoren sowie deren Zusammenspiel zu erheben und in der Auswertung zu einem Gesamtbild zu integrieren. Die komplementäre Systemdiagnose bietet somit eine Basis zur Ableitung der notwendigen Veränderungsmaßnahmen und des Ausmaßes an Kompensation, die wir beim Kunden leisten werden. Zudem setzt sie als mächtige Intervention Systeme in Bewegung, fördert Ideen zutage und bildet die Grundlage für Veränderungsprozesse unter Beteiligung der Betroffenen.

Wie wir bei der Erhebung des Charakterbildes einer Organisation vorgehen, lässt sich gut am Fall eines Unternehmens aus dem Bereich »Testen, Prüfen und Zertifizieren« – der rund 2 800 Mitarbeiter zählenden ISS-Gruppe Deutschland (anonymisiert) – verdeutlichen. Das Unternehmen ist durch zahlreiche Akquisitionen in den letzten Jahren stark gewachsen und erstreckt sich über 38 Standorte mit breit gefächerten Aufgabenbereichen. Das Topmanagement steht nun vor der Herausforderung, ein zu dieser Situation passendes Organisationsmodell einzuführen, um weiteres Wachstum zu ermöglichen und bereichsübergreifende Synergien feststellen und fördern zu können. Ein infrage kommendes Strukturmodell wurde bereits erstellt, doch ließ der Widerstand der Führungskräfte und Mitarbeiter dessen Einführung ins Stocken geraten. Also werden wir angefragt, das Organisationsmodell inhaltlich zu überprüfen und zu untersuchen, warum die Umsetzung bisher nicht gelungen ist (vgl. Kapitel 2.5).

2.1.2 Theoriehintergrund, Intervention und Auswirkung

Der Ablauf einer komplementären Systemdiagnose gliedert sich in vier Phasen, die sich – wie auch im vorliegenden Fall – überlappen und wiederholen können: In der ersten Phase geht es um Auftragsklärung und Information. Die Erhebungsphase wechselt sich meist mit mehreren Auswertungsphasen ab. Im Zuge der Endauswertung werden zudem erste Interventionen abgeleitet. Schlussendlich erfolgt in der vierten Phase die Rückspiegelung der Ergebnisse an den Kunden.

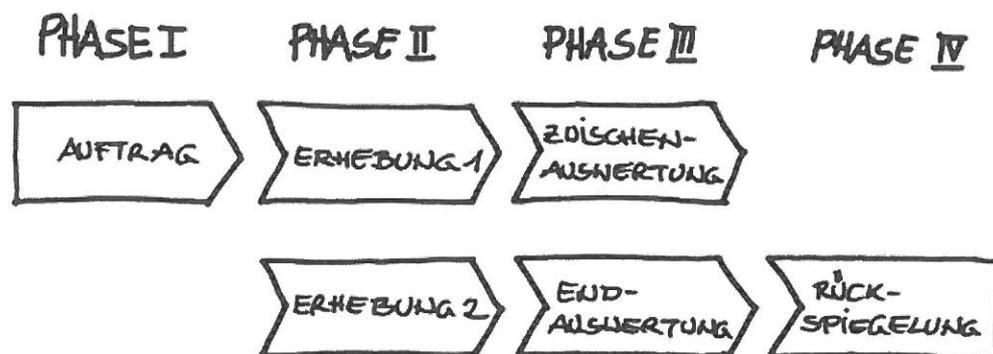


Abb. 2: Schematische Darstellung des Ablaufs einer komplementären Systemdiagnose

Phase 1: Auftragsklärung

Im vorliegenden Fall entscheiden wir uns im Rahmen der Auftragsklärung für ein Vorgehen in zwei Stufen: Zuerst soll das bereits vorliegende Organisationsstrukturmodell in einer Kurzdiagnose vorwiegend betriebswirtschaftlich validiert und bezüglich seiner Potenziale unter die Lupe genommen werden, um den Verantwortlichen eine Entscheidungsgrundlage zu liefern, ob das Modell den Anforderungen, die das Geschäft und die gegebene Strategie an das Unternehmen stellen, genügt und umgesetzt werden soll. In der Kurzdiagnose geht es auf betriebswirtschaftlicher Ebene darum, die Eignung des Organisationsmodells (Strukturen, Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten) für die geplante Wachstumsstrategie zu überprüfen. Als Grundlage werden einerseits neueste Forschungsergebnisse zu erfolgreichen Wachstumsmodellen im Sinne eines Benchmarkings beigezogen und andererseits die Potenziale aus Sicht der Geschäftsleitung durch Interviews eruiert. Die Gegenüberstellung bildet die Basis für die über die abzuleitenden Hebelprojekte entscheidenden Diskussionen in der Steuergruppe.

Nach der Entscheidung für das geplante Organisationsstrukturmodell wird die Kurzdiagnose dann durch eine umfangreichere Hauptdiagnose, die eventuelle Hebel und Stolpersteine bei der Einführung des Modells identifiziert, ergänzt.

Phase 2a: Erhebung I – Kurzdiagnose

Bereits die Kurzdiagnose wird komplementär aufgesetzt. Unsere Experten für Organisationsstrukturen prüfen das Modell inhaltlich. Sie vergleichen unterschiedliche Organisationsformen wie z.B. die Matrix- und Netzwerkorganisation mit der strategischen Ausrichtung des Kunden und bewerten deren Passung.

Die Benchmark-Analyse macht klar, dass die geplante Aufbau- und Ablauforganisation des Organisationsmodells um die Elemente der Netzwerkorganisation – mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten – ergänzt werden muss, um die Voraussetzungen für erfolgreiches und nachhaltiges Wachstum zu schaffen.

In Ergänzung zur betriebswirtschaftlichen Bewertung des Modells wird eine Anzahl von Telefoninterviews (in diesem Fall fünf) mit Schlüsselpersonen organisiert, um einen ersten Eindruck hinsichtlich der Unternehmenskultur zu erhalten und latente Meinungen bezüglich des Modells aufzeigen zu

können. Die Interviewten sollen also zum Strukturmodell und dessen Passung in Hinsicht auf die aktuelle Unternehmenssituation Stellung nehmen und die Vor- bzw. Nachteile der Pläne beurteilen. Die so gesammelten Informationen werden von Prozess- und Fachexperten gemeinsam ausgewertet. Über die betriebswirtschaftliche Begutachtung des Modells hinaus werden auch die »roten Fäden« – übereinstimmende Sachverhalte, Probleme und Meinungen – aufgezeigt und die Resultate im Rahmen einer Ergebnispräsentation miteinander verzahnt.

Phase 3a: Zwischenauswertung

Das neue Organisationsmodell von ISS-Deutschland erweist sich also, wie eben beschrieben, als fachlich hochwertiger und visionärer Prototyp, der gut zur Situation des Unternehmens und zu dessen Strategie, die eine Konzentration auf Kernkompetenzen innerhalb der Gruppe in Deutschland anstrebt, passt. Doch obwohl die Strukturpläne durchaus sinnvoll sind, ist deren Umsetzung bisher nicht gelungen. Woran hapert es also dann?

Die Auswertung der Interviews liefert erste Hinweise darauf, dass möglicherweise das Fehlen einer gemeinsamen Identität und ein Mangel an Koordination der Bereiche untereinander die Ursachen sein könnten. Es wird eine Kultur der »Fürstentümer« beschrieben, die zwar die Einzelbereiche stark macht, aber das Heben der großen bereichsübergreifenden Potenziale behindert. Diese Kultur schlägt sich auch in der Führung nieder. Des Weiteren wird die Fokussierung auf kurz- statt auf mittelfristiges Denken herausgestrichen. Im Rahmen eines Managementworkshops werden diese Ergebnisse sowie Vorschläge bezüglich der weiteren Vorgehensweise zurückgespiegelt. Das Gehörte löst bei allen Beteiligten große Resonanz aus und wird heiß diskutiert.

Um zu einer offenen, klaren Entscheidung zu gelangen, bitten unsere Berater jene Teilnehmer, die für die Einführung des Modells sind, im Stuhlkreis nach außen zu rücken. Fast alle Führungskräfte signalisieren durch das Zurückrücken ihres Stuhls, dass sie hinter der Einführung des Modells stehen. Die Skeptiker können ihre Bedenken äußern. Diese Bedenken können letztlich auch ausgeräumt werden, und somit fällt die Entscheidung für die Umsetzung und Fortführung des Change-Prozesses.

Phase 2b: Erhebung II – Hauptdiagnose

Um den Veränderungsprozess sinnvoll aufsetzen und auf eine breite Basis stellen zu können, wird entschieden, die Kurzdiagnose durch eine umfangreiche Hauptdiagnose zu ergänzen. Diese soll einen Eindruck von der Ist-Situation im Unternehmen vermitteln und Hinweise darauf liefern, wo das Organisationsstrukturmodell und die Geschäftsprozesse noch optimiert werden müssen. Effizienzpotenziale, aber auch förderliche bzw. hinderliche Kultur-faktoren sollen eruiert und Themen, die »unterm Teppich« liegen, aufgegriffen werden.

Um die Hauptdiagnose durchführen zu können, müssen vorab auch noch die Rahmenbedingungen geklärt werden. Dazu zählen der Zeitplan für Interviews und Rückspiegelungen, der Ablauf der Erhebung und die Anzahl der zu befragenden Personen. Letztere sollten über alle betroffenen Ebenen und Bereiche des Unternehmens verteilt sein, damit die Diagnose einen repräsentativen Querschnitt liefern kann. Zudem wird dem Kunden Informationsmaterial zur Verfügung gestellt, um Klarheit und Sicherheit hinsichtlich der Vorgehensweise zu ermöglichen und eine Grundlage zur Kommunikation des Vorhabens im gesamten Unternehmen zu bieten.

Auch wir müssen uns intern organisieren. Es hat sich bewährt, dass alle Berater, die später auch im Projektstaff sein werden, bereits in die Systemdiagnose eingebunden sind und Interviews führen, damit schon in dieser frühen Phase eine vertrauensvolle Beziehung zum Kundensystem aufgebaut werden kann.

Die Erhebung erfolgt an zehn Standorten, an denen 100 Mitarbeiter quer durch alle Hierarchieebenen in 45 Einzel- und Gruppeninterviews befragt werden. Diese werden weitgehend offen geführt, um auch die Erschließung latenter Themen zu ermöglichen. Interviewt wird – sofern organisatorisch möglich – in komplementären Beratertandems, somit können bereits in dieser Phase sowohl Fach- als auch Prozessperspektive berücksichtigt werden. Beschreiben etwa die Interviewten ihre Sicht auf das Organisationsmodell auf einer fachlichen Ebene und ändert sich ihr Tonfall plötzlich, werden wir hellhörig und fragen auf der Beziehungsebene weiter.

Die Interviewatmosphäre ist durchwegs offen und vertrauensvoll. Viele der Teilnehmer bezweifeln jedoch, dass es uns gelingen werde, für alle Standorte und Bereiche gleichermaßen geltende Gemeinsamkeiten zu finden – schließlich seien sie ja alle sehr verschieden in ihren Aufgaben und Tätigkeiten.

Phase 3b: Endauswertung

Für die Endauswertung werden im komplementären Beraterstaff alle erhobenen Informationen zusammengefasst, reflektiert und interpretiert. Es werden Hypothesen gebildet und »rote Fäden« herausgefiltert. Unser Gesamteindruck ergibt, dass es sich bei der ISS um ein erfolgreiches, leistungsstarkes Unternehmen mit hoher Kundenorientierung und großem Expertentum handelt, das die Chance hat, mithilfe der im Organisationsmodell vorgesehenen Bündelung von Aktivitäten noch effektiver vorzugehen und effizienter dazustehen.

Die Kombination der betriebswirtschaftlichen Analyseergebnisse mit den Informationen aus den Interviews macht jedoch auch klar, dass es zur Hebung dieser Potenziale der Entwicklung einer Gesamtidentität im Unternehmen bedarf. Es scheint die Sorge zu bestehen, die jeweiligen Bereiche könnten ihre bisherige Identität infolge der Umsetzung des Strukturmodells verlieren. Bereichsübergreifende Synergien können nicht zum Tragen kommen, da das Gefühl, in Konkurrenz zueinander zu stehen, und die Wahrnehmung, einander fremd zu sein, nicht zu wissen, was der andere eigentlich tut, so stark ist, dass die Mitarbeiter die Notwendigkeit der Zusammenarbeit aller Bereiche – deren Möglichkeiten und Vorteile – nicht erkennen können. Als eine unserer zentralen Hypothesen bringen wir diesen Gedanken auch in einem Bild, das wir zur Veranschaulichung zeichnen lassen, zum Ausdruck (vgl. Abb. 3).

Die Aussage des Bildes könnte wie folgt umschrieben werden: Wenn sich die einzelnen erfolgreichen Gesellschaften mit ihren sich ergänzenden Unterschieden zu einem gemeinsamen Ganzen ausrichten, haben sie eine große Außenwirkung, die alle stärkt.

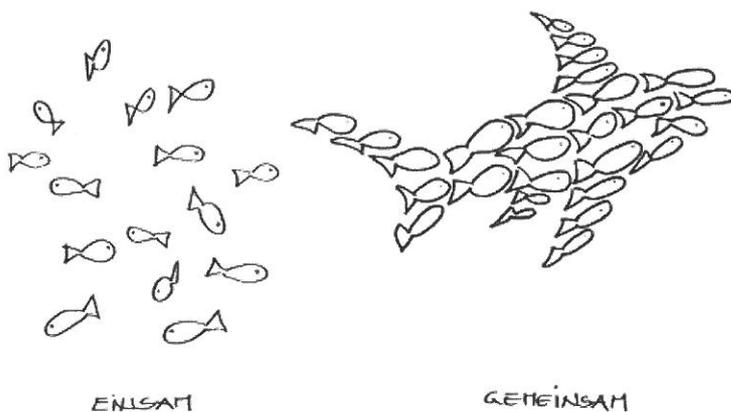


Abb. 3: Bild aus der Rückspiegelung – Ist- und Zukunftssituation des Unternehmens

Aus der komplementären Systemdiagnose kann abgeleitet werden, dass eine erfolgreiche Umsetzung des Organisationsmodells eine andere Form von Führung verlangt: Mehr Delegation, Transparenz von Zuständigkeiten und bereichsübergreifende Zusammenarbeit sind gefordert. Als weitere Erfolgsfaktoren werden kontinuierliche Information und Dialoge hinsichtlich der Ergebnisse identifiziert. In einer nächsten Auswertungsschleife befassen wir uns mit den Widersprüchen und den Spannungsfeldern im Unternehmen. Die Quintessenz unserer Auswertung fließt schlussendlich noch in die sogenannte π -Tabelle ein – eine Tabelle der Erfolgsfaktoren, in der wir aufzeigen, wie sich Strategie, Struktur und Kultur im Verlauf der Umsetzungsphase ändern müssen, damit das neue Strukturmodell erfolgreich etabliert werden kann. Der griechische Buchstabe Pi – zwei senkrechte Striche mit Verbindungsstrich als Dach – steht als Symbol für den heutigen und zukünftigen Zustand der Organisation, die im Zuge der Umsetzungsphase miteinander verbunden werden sollen, und für den Gewinn, den das zweifelsohne mit sich bringt. Im Folgenden zeigen wir zwei ausgewählte Erfolgsfaktoren aus der π -Tabelle.

Phase 4: Rückspiegelung

Als Abschluss der Auswertungsphase wird zwecks Rückspiegelung an den Kunden und die Interviewten eine Ergebnispräsentation erstellt. Diese umfasst neben Informationen zum Ablauf unseren Gesamteindruck, Bilder und Wünsche der Mitarbeiter, unsere Bilder (ein Beispiel dafür ist Abb. 3) und Hypothesen sowie Statements der Interviewten zu Themenbereichen wie »Erfolgsfaktoren und Stärken«, »Herausforderungen und Chancen«, »Führung und Entscheidung«, »Synergien, Vernetzung und Prozesse«, »Organisationsmodell – Strategie, Struktur und Markt« und schlussendlich unsere π -Tabelle (siehe Abb. 4).

Heute	Umsetzungsphase	Morgen
Lokale Identität	Lokale Identität und überregionaler Vertrauensaufbau	ISS als Marke mit als hochkompetent wahrgenommenen einzelnen Bereichen
Hierarchisches Denken	Funktionales Denken, funktionale Prozesse und Verantwortlichkeiten	Vernetztes Denken, vernetzte Prozesse und Verantwortlichkeiten

Abb. 4: Auszug aus der π -Tabelle

Die Rückspiegelung ist meist einer der aufregendsten, aber auch magischsten Momente in der Anfangsphase eines Beratungsprozesses. Wir sind gespannt, wie die Resonanz der Mitarbeiter ausfallen wird. Es kommt zum ersten Mal ein echter Dialog mit der Organisation zustande. Bei ISS finden an fünf Standorten Rückspiegelungen in Form von Großveranstaltungen statt. Neben den Interviewten sind auch an den Ergebnissen Interessierte eingeladen. Nach einleitenden Worten des jeweiligen Standortleiters und der Auftraggeber werden die Diagnoseergebnisse präsentiert. Anschließend haben die Teilnehmer die Möglichkeit, sich in Kleingruppen darüber auszutauschen, was sie vom Gehörten als treffend, als weniger passend bzw. als überraschend empfinden. In den Kleingruppen finden rege Diskussionen statt. Die Teilnehmer sind konzentriert bei der Sache und sammeln ihre Resonanzen auf Flipcharts.

Nachdem jede Kleingruppe ihre Diskussionsergebnisse dem Plenum vorgestellt hat, führen die Auftraggeber kurz in das geplante Organisationsmodell ein und erläutern den Aufbau des Veränderungsprojekts. Bereits feststehende Projektmitglieder werden vorgestellt. Dann geht es wieder in die Kleingruppen. Die Teilnehmer werden gebeten, sich zu überlegen, welche Implikationen das Gehörte für den eigenen Standort mit sich bringen wird und in welcher Weise jeder von ihnen etwas dazu beitragen könnte. Erneut entstehen rege Diskussionen – immerhin geht es hier um die eigene Zukunft! Nachdem die Kleingruppen den Auftraggebern und den Beratern ihr Feedback präsentiert haben, beginnt die Abschlussrunde: Alle Teilnehmer sitzen in einem großen Stuhlkreis, und der Reihe nach kann jeder ein Abschlussstatement abgeben. In Summe ergibt das, dass die Ergebnisse als sehr passend erlebt werden. Wir bitten die Teilnehmer, auf einer Skala von null bis 100 Prozent anzugeben, inwieweit das eben Gehörte mit ihrer Sicht übereinstimmt. Hier wird ein hoher Durchschnittswert von 75 bis 85 Prozent angegeben. Für viele Teilnehmer ist es ein Aha-Erlebnis, dass einige Themen an allen Standorten gleichermaßen von Bedeutung sind – die einzelnen Bereiche also doch ähnlicher sind, als man dachte. Es wird als beruhigend empfunden, dass man die jeweilige Identität nicht aufgeben muss, um eine gute, bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu etablieren. Die Mitarbeiter fühlen sich hinsichtlich der Pläne für die Zukunft des Unternehmens informiert und sind motiviert, am Wandel mitzuarbeiten. Wer an diesem aktiv mitgestalten möchte, kann sich melden und wird in eines der Teilprojekte mit einbezogen. Vorschläge wer-

den notiert, von den Auftraggebern entgegengenommen und fließen anschließend in die angepasste Projektarchitektur mit ein.

Insgesamt schafft die Durchführung der komplementären Systemdiagnose eine solide Basis für die Aufsetzung des Veränderungsprojekts (vgl. Kapitel 2.5). Sie macht auf fachlicher Ebene klar, dass die Einführung des Organisationsstrukturmodells der passende Weg für die Zukunft des Unternehmens ist. Auf prozessualer Ebene sind die Stellhebel für eine erfolgreiche Umsetzung der Pläne identifiziert. Zudem ist das Vorhaben des Managements aufgrund der Rückspiegelungen bei der Mitarbeiterschaft allgemein bekannt, die Belegschaft weiß, wie und in welchem Rahmen sie mitgestalten kann.

2.1.3 Was macht hier den Unterschied zu ausschließlicher Fach- bzw. Prozessberatung?

Mithilfe der komplementären Systemdiagnose können wir – im Unterschied zu einer fachlichen oder rein prozessorientierten Organisationsanalyse (mit prozessorientiert sind hier die Kommunikationsprozesse sozialer Systeme gemeint) – ein **Gesamtbild der Organisation** erstellen, und zwar in Hinsicht auf Vision, Strategie, Struktur, Kultur, Ökonomie und auf die jeweiligen Wechselwirkungen, die sich im Verlauf des Veränderungsprozesses ergeben. Eine ausschließlich fachliche Diagnose konzentriert sich in der Regel auf das beste Konzept – meist für die Bereiche Strategie oder Struktur –, ähnlich wie in der Ausgangssituation des vorliegenden Falls: Das ursprüngliche Strukturmodell enthielt weder Hinweise auf seine Kompatibilität mit der vorherrschenden Organisationskultur noch darauf, wie es umgesetzt werden könnte. Die fachliche Diagnose ist somit zwar notwendig, aber unzureichend. Die Idee dahinter unterstellt, dass ein passendes Konzept jedem im Unternehmen einleuchten müsste und es folglich kaum Probleme bei der Einführung geben dürfe.

Eine Analyse, die sich auf die Kommunikationsprozesse der Organisation beschränkt, würde hingegen in erster Linie Informationen hinsichtlich der Unternehmenskultur und entsprechender Veränderungsmöglichkeiten liefern – wobei das Augenmerk nur peripher darauf gerichtet ist, dass kulturelle, strategische, strukturelle und ökonomische Faktoren des Unternehmens miteinander in Wechselwirkung stehen.

Die komplementäre Systemdiagnose soll eine **Brücke zwischen den Bereichen Strategie, Struktur und Kultur sowie zwischen Konzept und Umsetzung** schlagen – wobei der Schwerpunkt der Analyse vom jeweiligen Auftrag abhängt. Im Fall der ISS wird die zu erwartende Interaktion zwischen den geplanten strukturellen Änderungen und der bestehenden Kultur aufgezeigt. Es wird sichtbar, welche kulturellen Veränderungen notwendig sind und wo die Hebel liegen, um das zur Wachstumsstrategie passende Organisationsmodell und die dazu nötigen Veränderungsprozesse erfolgreich auf- und umzusetzen.

Das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Analyseebenen zu gestalten, ist für uns immer wieder herausfordernd. Es gilt – dem Auftrag entsprechend – die betriebswirtschaftlichen mit den sozialwissenschaftlichen Analysemethoden zu verweben. Je besser das gelingt, desto klarer wird das Gesamtbild auch für den Kunden. Nur allzu leicht entsteht die Situation, dass die fachliche und die prozessorientierte Diagnose parallel ablaufen und die Ergebnisse nicht ausreichend miteinander verzahnt werden. Zudem versuchen wir beim Kunden bestehendes – meist fachliches – Wissen zu nutzen und ihn so weit wie möglich bereits in die Diagnose einzubinden.

Was braucht es, um die Informationen gut miteinander zu verweben und nicht nur aufeinanderzusetzen? Hinsichtlich dieser Herausforderung hat sich im Fall ISS wie auch in anderen komplementären Systemdiagnosen ein **Vorgehen in mehreren Schleifen** bewährt: Zum einen sind im Lauf der Erhebung regelmäßige Treffen, Telefonkonferenzen und Zwischenauswertungen zwecks gemeinsamer Reflexion und Hypothesenbildung im komplementären Staff notwendig. Nur wenn alle den aktuellen Ergebnisstand kennen und verstehen, können einerseits die Fachberater die Zahlen, Daten und Fakten auch unter Miteinbeziehung ihres Wissens hinsichtlich der Kultur und der Identität des Unternehmens interpretieren, und andererseits können die Prozessberater kulturelle Hebel und Stolpersteine bezüglich der fachlich geplanten Änderungen identifizieren. Und nur so ist es möglich, noch genauer zu fokussieren und zu entscheiden, an welchen Punkten die Analyse in den nächsten Phasen noch vertieft werden soll.

Zudem bietet die Erstellung der **π -Tabelle** im Rahmen der Endauswertung die Möglichkeit zu überprüfen, ob uns die Verknüpfung gut gelingt. Um die Erfolgsfaktoren auf den Punkt zu bringen, müssen wir alle gesammelten Informationen in Hinblick auf den Markt nochmals auflisten und überlegen,

welche Veränderungen bezüglich Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens das Projekt heute, in der Übergangsphase und morgen möglicherweise mit sich bringt bzw. erfordert. Die in der π -Tabelle festgehaltenen Reflexionen dienen als wichtige Orientierung sowohl für uns im Staff als auch für alle Unternehmensinternen, die die Veränderung eng begleiten und mitgestalten.

Ein weiteres für die komplementäre Systemdiagnose signifikantes Element sind die **interaktiven Rückspiegelungen**. Während Fachberater ihre Analyseergebnisse in der Regel ausschließlich an den Auftraggeber rückmelden, spiegeln wir in systemischer Tradition die Ergebnisse der Erhebung zumindest an alle in die Erhebung der Diagnose involvierten Personen zurück – gegebenenfalls sogar an eine noch größere Runde – und holen das Feedback dazu ein. Im Gegensatz zu rein prozessorientierten Rückspiegelungen werden hier jedoch auch die erhobenen *hard facts* berücksichtigt, und wir geben Empfehlungen bezüglich des weiteren Vorgehens ab. Somit sind die Ergebnisse zwar auf Kundenseite meist anschlussfähiger – vor allem in fachlich-technisch geprägten Unternehmen treffen sie die Sprache der Mitarbeiter –, allerdings werden die Rückspiegelungsveranstaltungen für uns Berater (und für die Auftraggeber) herausfordernder und brisanter.

Während die Berater bei der ausschließlich prozessualen Rückspiegelung selbst gleichsam neutral bleiben und so der Organisation einen Spiegel vorhalten, geht es bei der komplementären Rückspiegelung auch darum, Empfehlungen abzugeben. Die Ergebnisse der Diagnose bekommen durch die (vermeintlich) objektiven Daten mehr Gewicht, die Konsequenzen des Berichteten werden auch für Mitarbeiter, die mit *soft facts* wenig am Hut haben, besser abschätzbar. Somit fällt das Feedback der Rückspiegelungsteilnehmer vorerst entsprechend uneinheitlich und heftig aus. Um diese Herausforderung gut meistern zu können, ist es unbedingt notwendig, die Rückspiegelung ebenfalls im komplementären Tandem zu begleiten – dann können sowohl fachliche Fragen als auch solche zum prozessorientierten Teil kompetent beantwortet werden.

2.1.4 Was sagt der Kunde dazu?

Herr Dr. Z., Projekt- und Standortleiter, beantwortete unsere Fragen.

Welche Erwartungen hatten Sie an eine komplementäre Systemdiagnose?

»Ich kannte den systemisch-komplementären Ansatz nicht, war aber angenehm überrascht, dass der Bereich Unternehmenskultur auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht beleuchtet und reflektiert wurde. Das Dreigestirn Strategie – Struktur – Kultur war für mich stimmig. Unsere Erwartung war es, die Organisation weiterzuentwickeln und Blockaden hinsichtlich der Umsetzung des Organisationsstrukturmodells aufzuheben. Mithilfe der breit aufgesetzten Systemdiagnose wurden Führungskräfte und Mitarbeiter erreicht und mobilisiert – man konnte nicht anders als mitzugehen –, die Erwartung wurde also erfüllt: Der Veränderungsprozess wurde erneut, jedoch anders angestoßen. Auch die Reflexion und Spiegelung dessen, wie wir Führung auf der kulturellen Ebene praktizierten, war passend. Anhand der Clusterung der Meldungen aus der Bestandsaufnahme wurden die Schmerzpunkte des Unternehmens, die wir in der Führungsebene schon erkannt und diskutiert hatten, auch für alle anderen in der Organisation sichtbar. Das betraf z. B. die Form unserer Zusammenarbeit, die Art und Weise, wie wir Entscheidungen trafen, sowie deren Verbindlichkeit oder die Erzeugung von Nachhaltigkeit. Besonders wichtig war für mich die Kernaussage aus dem betriebswirtschaftlichen Teil: »Die Abläufe bestimmen die Aufbauorganisation!« Diese Feststellung führte dazu, dass wir im Rahmen des Veränderungsprojekts den im Organisationsstrukturmodell skizzierten Aufbau noch einmal mit der Ablauforganisation abglichen und verschnitten.«

Was würden Sie aus heutiger Sicht wieder genauso bzw. anders machen wollen?

»Den systemisch-komplementären Ansatz mit der Einbindung der Mitarbeiter würde ich wieder wählen. Allerdings würde ich mir nicht mehr so viel Zeit lassen. Speziell in der zweiten Phase der Systemdiagnose bzw. zwischen den Rückspiegelungen und der Umsetzung des Veränderungsprojekts kam es auch zu Ungeduld bei den Mitarbeitern. Hier wäre ein Parallellaufen von Rückspiegelung und erster Bearbeitung bestimmter Themen besser gewesen.«

Wie haben Sie als Projekt- und Standortleiter die Rückspiegelungen erlebt?

»Haften geblieben sind mir insbesondere die Rückspiegelungen der Systemdiagnose an die Mitarbeiter, wobei ich sowohl als einfacher Teilnehmer in den Workshops mitar-

beitete als auch als Standortleiter vor der Mannschaft stand. Ich empfand die Veranstaltungen als lebhaft, angenehm und kraftspendend. Eine Reihe von Mitarbeitern bekräftigte bei dieser Gelegenheit, Verantwortung für sich und das Unternehmen übernehmen zu wollen. Ich fand es erstaunlich, wie weit sich dabei manche in ihrer Positionierung vorwagten.»

Welche Teile der Systemdiagnose fanden Sie hilfreich? Welche weniger?

»Ich konnte Teile der Systemdiagnose heranziehen, wenn ich über die Fortschritte im Veränderungsprojekt berichtete. Besonders hilfreich waren da die Bilder, die Aussagen zum Aufbrechen der Egoismen und des Silodenkens in den Standorten und Businesslines sowie zur Schaffung von Transparenz hinsichtlich unseres Leistungsspektrums trafen.

Als besonders bereichernd empfand ich das komplementäre Element – dass immer gleichzeitig sowohl auf Stimmungen wie auch auf betriebswirtschaftliche Gegebenheiten geachtet wurde. Da konnte man einfach nicht zu dem Schluss kommen: ›Das ist aber jetzt wishful thinking und in der wirtschaftlichen Praxis nicht umsetzbar!‹ Beide Seiten hatten immer die Aufmerksamkeit und konnten beschleunigend oder dämpfend wirken.

Schwierig fand ich im Erhebungsprozess der Systemdiagnose den Organisationsaufwand, den der Anspruch seitens K & N, alle Staffmitglieder in die Interviewführung einzubinden, erforderte.»

Welche Auswirkungen der Systemdiagnose – im Unternehmen und auf das anschließende Projekt – konnten Sie beobachten?

»Zu Beginn war der Organisationsaufbau, der von einem kleinen inneren Zirkel entworfen worden war, eine theoretische Kopfgeburt, die ja nicht umgesetzt werden konnte. Mithilfe der Systemdiagnose und der komplementären Begleitung seitens K & N kam Bewegung ins Projekt. Wir fanden die Kraft, unabhängig von den Hierarchien eine Gruppe zu etablieren, die an der Entwicklung des Unternehmens arbeitete, indem sie die Validierung und Umsetzung des Organisationsstrukturmodells mittrug.

Bis heute konnten wir uns einen klaren Blick auf Organisationsprinzipien bewahren – und außerdem das Wissen, dass man sich als Organisation flexibel aufzustellen hat, damit man agieren und reagieren kann. Die Wirkung der komplementären System-

diagnose war in der Retrospektive ein entscheidender Schritt für den Erfolg des Projekts. Die angestrebte Form der Ressortorganisation konnte im Zuge der Durchführung des an die Diagnose anschließenden Veränderungsprojekts mit Leben erfüllt werden.«

2.1.5 Was haben wir daraus gelernt?

In welche Richtung kann die komplementäre Systemdiagnose noch weiterentwickelt werden? Uns beschäftigen hier die Fragen, welche Fachbereiche wir abdecken und wie tief wir in diese einsteigen können und wollen. Derzeit entscheiden wir von Fall zu Fall, doch im Lauf der Zeit wird sich sicherlich herauskristallisieren, welche Branchen bzw. Themenfelder wir komplementär besonders gut beraten können.

So haben wir z.B. inzwischen gute Erfahrungen mit komplementären Systemdiagnosen als Ausgangspunkt für Restrukturierungen und für strategische Neuausrichtungen gemacht. Darüber hinaus hat sich ihr Einsatz zur Standortbestimmung, zur Evaluation und als Anstoß für kulturelle Veränderungsprozesse bereits mehrfach bewährt.

Ein schwieriges Gebiet, auf dem wir trotz einschlägiger Experten in unseren Reihen sehr gemischte Ergebnisse hatten, ist die Begleitung von M & A-Prozessen. Obwohl die Wichtigkeit der Berücksichtigung von Diagnoseergebnissen, die die kulturelle Ebene betreffen, hier durchaus erwiesen ist – immerhin scheitern die meisten Fusionen an kulturellen Faktoren –, sind gerade in der Anfangsphase eines solchen Prozesses die fachlichen Aspekte vorherrschend, und die komplementäre Sichtweise ist (noch?) nicht anschlussfähig genug (vgl. Kapitel 2.7).

Da wir – wie anfangs erwähnt – Interventionen keinesfalls ohne vorhergehende Diagnose setzen, wird es künftig immer mehr Spielarten unserer komplementären Systemdiagnose geben. Je nach Auftrag und Rahmenbedingungen – etwa bei Unternehmen mit Standorten auf der ganzen Welt – wird es zum Einsatz neuer Medien und zur Entwicklung neuer Minimal- oder Maximalversionen dieser Methode kommen.